

Identificación y creación de un programa de compensación y beneficios en una organización de Rendering

Lizeth Dayanna Jiménez Mejía

Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad ICESI

Maestría en Gestión del Talento Humano



Tutora: Widad Majid

Mayo de 2025

Cali – Colombia

Resumen Ejecutivo

Este informe presenta el diseño de una propuesta de intervención organizacional enfocada en la creación de un programa integral de compensación y beneficios en una empresa del sector rendering, dedicada al procesamiento de subproductos de origen animal y la refinación de aceites para consumo humano. La iniciativa surge como respuesta a problemáticas detectadas, tales como alta rotación de personal, desmotivación, falta de reconocimiento, y percepción de inequidad entre los colaboradores.

Mediante un enfoque cualitativo, se implementará un grupo focal como herramienta de diagnóstico participativo, permitiendo identificar percepciones, necesidades y sugerencias directamente desde los empleados. Este instrumento señalaría brechas en el sistema actual de retribución, así como oportunidades para fortalecer la cultura de reconocimiento, el desarrollo profesional y el sentido de pertenencia.

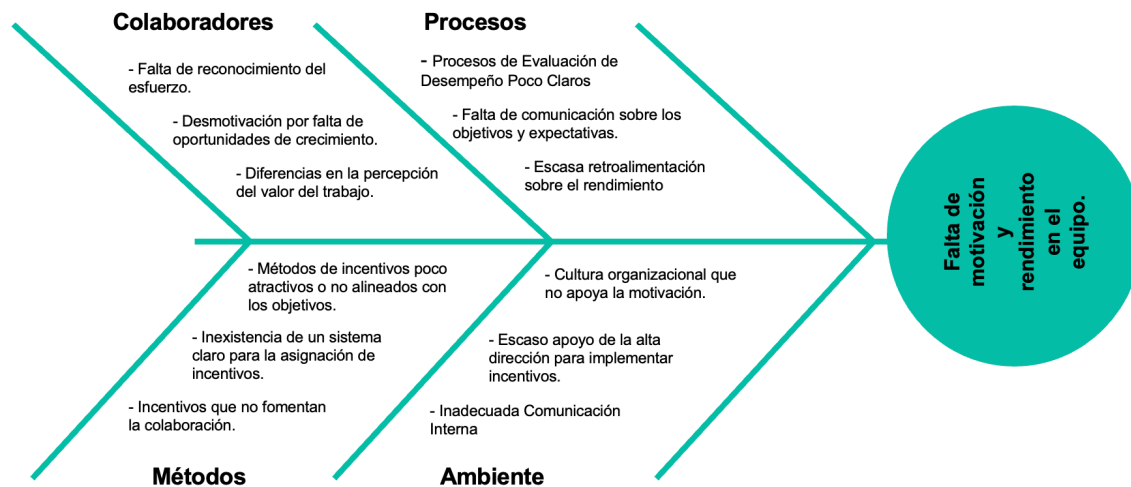
La solución propuesta consiste en estructurar un programa de incentivos mixto, que combine componentes financieros y no financieros, y que esté alineado con los objetivos organizacionales, las teorías motivacionales (Maslow, Herzberg) y las buenas prácticas de gestión del talento (Kaplan & Norton). El diseño incluye planes de acción detallados, criterios de evaluación, métricas de seguimiento y estrategias de confidencialidad para asegurar la efectividad y ética del proceso.

Se proyectan efectos positivos tales como la reducción de la rotación, el incremento en la productividad y motivación, la mejora del clima organizacional y una mayor capacidad de retención y atracción de talento. Así mismo, se identifican acciones futuras complementarias como el diseño de rutas de carrera, la formación en liderazgo positivo y el fortalecimiento de la comunicación interna.

Tabla de Contenido

1. Justificación de Intervención	4
2. Contexto de Organización y Sector	7
3. Sustentación Teórica	8
4. Presentación de Propuesta de Valor.....	9
5. Metodología	9
5.1. Muestra.....	11
5.2. Procedimiento	12
6. Diseño de Propuesta de Generación de Valor.....	16
6.1. Solución:	16
6.2. Efectos esperados:.....	16
6.3. Plan de acción:	17
6.4. Lecciones Aprendidas:	17
6.5. Acciones Futuras de Intervención:.....	18
7. Ética de la Investigación	19
8. Referencias	20
9. Anexos.....	21

1. Justificación de Intervención



Para dar claridad a las causas que justifican la creación de un plan de incentivos, en una organización en la cual el nivel de rotación es alta por la naturaleza de los cargos, se precisa cada espina:

Falta de Reconocimiento del Esfuerzo: Problema: Los colaboradores que no reciben reconocimiento por sus logros pueden sentirse desmotivados y menos inclinados a esforzarse. Por lo cual es importante, implementar un sistema de reconocimiento que celebre tanto los logros individuales como los del equipo.

Desmotivación por Falta de Oportunidades de Crecimiento: Problema: Si los empleados sienten que no tienen oportunidades de desarrollo profesional, pueden perder interés en su trabajo. Por ello, crear planes de carrera claros que muestren a los empleados cómo pueden crecer dentro de la organización. Ofrecer capacitación y desarrollo profesional también es fundamental.

Diferencias en la Percepción del Valor del Trabajo: Problema: La percepción del valor que cada empleado asigna a su trabajo puede variar, lo que puede afectar su motivación y compromiso. Lograr fomentar una cultura organizacional que comunique la importancia de cada rol. Realizar sesiones donde los empleados puedan expresar sus opiniones sobre cómo ven su impacto en la organización puede ser beneficioso.

Procesos de Evaluación de Desempeño Poco Claros: Problema: La falta de criterios claros para evaluar el desempeño puede llevar a malentendidos y frustraciones entre los empleados. Una de las

soluciones puede ser establecer métricas claras y objetivos específicos que se alineen con las metas organizacionales. Esto ayuda a que todos los empleados entiendan lo que se espera de ellos.

Falta de Comunicación sobre Objetivos y Expectativas: Problema: Si los empleados no comprenden las metas de la organización, es difícil que se sientan motivados a alcanzarlas. Es importante implementar reuniones regulares y sistemas de comunicación interna que mantengan a todos informados sobre los objetivos y cómo sus roles contribuyen a lograrlos.

Escasa Retroalimentación sobre el Rendimiento: Problema: La ausencia de retroalimentación puede hacer que los empleados se sientan ignorados o desconectados de su impacto en la organización. Una solución sería fomentar una cultura de retroalimentación continua donde los empleados reciban comentarios constructivos sobre su trabajo y tengan oportunidades de mejorar.

Métodos de Incentivos Poco Atractivos: Problema: Si los incentivos ofrecidos no son deseables o no se alinean con lo que valoran los empleados, perderán su efectividad. En este sentido, Realizar encuestas para entender qué tipo de incentivos son más valorados, ya sean financieros (bonos, aumentos) o no financieros (tiempo libre, reconocimiento).

Inexistencia de un Sistema Claro para la Asignación de Incentivos: Problema: Si no hay un sistema claro y transparente para otorgar incentivos, los empleados pueden sentir que el proceso es arbitrario y desmotivante. Es importante establecer criterios claros y medibles para la asignación de incentivos. Comunicar estos criterios a todos los empleados asegurará que entiendan cómo pueden alcanzar los incentivos.

Incentivos que No Fomentan la Colaboración: Problema: Los incentivos diseñados únicamente para el rendimiento individual pueden crear un ambiente competitivo y disminuir la colaboración entre equipos. Solución: Considerar incentivos que reconozcan y recompensen el trabajo en equipo y la colaboración. Esto puede incluir bonificaciones grupales o reconocimiento por proyectos conjuntos (Sobre todo que se encuentre alineado a los valores organizacionales).

Cultura Organizacional que No Apoya la Motivación: Problema: Si la cultura de la organización no valora la motivación y el reconocimiento, los empleados pueden sentirse desalentados. Solución: Fomentar una cultura que celebre los logros y promueva el reconocimiento entre pares. Esto se puede lograr mediante la formación de líderes y el establecimiento de políticas que apoyen el reconocimiento.

Escaso Apoyo de la Alta Dirección para Implementar Incentivos: Problema: La alta dirección no está comprometida con la creación de un plan de incentivos, por lo cual los esfuerzos fracasan. Dentro de los desafíos de la implementación es asegurarse que los líderes comprendan la importancia de los incentivos y estén dispuestos a apoyar su implementación. Esto puede incluir la capacitación de líderes en la importancia de motivar a sus equipos.

Inadecuada Comunicación Interna: Problema: La falta de comunicación efectiva puede llevar a malentendidos sobre los objetivos y la importancia de los incentivos. Sería pertinente en la compañía establecer canales de comunicación claros y efectivos para que todos los empleados estén informados sobre el plan de incentivos y cómo pueden beneficiarse de él.

2. Contexto de Organización y Sector

Una empresa dedicada a la refinación de aceites vegetales para el consumo humano y al procesamiento de subproductos de origen animal o rendering. Proceso que nace como solución sostenible para la recuperación de todos los subproductos de bovinos, porcinos, aves y peces, no aptos para el consumo humano, transformándolos en materia prima para la alimentación animal.

Proceso de Rendering Refinal

Es el aprovechamiento de los subproductos de origen animal para convertirlos en insumos útiles para la alimentación animal. A través de este proceso se puede convertir: Pielés, huesos, sebo, hemoglobina, plumas, entre otros, en insumos o materia prima para las industrias de balanceados, jabonería y cosméticos. Con esta transformación Refinal SAS evita el impacto y deterioro del medio ambiente con desechos orgánicos a la vez que aporta a la cadena de reutilización, reciclaje y reactivación de productos que bajo otras condiciones se convertirían en material nocivo para el medio ambiente.



3. Sustentación Teórica

Desde 1965 el autor Abraham Maslow muestra un gran interés por los criterios que constituyen una organización saludable, indicando que es aquella capaz de mantener un ambiente de trabajo satisfactorio a través del tiempo, aún en periodos de cambio. Un ambiente de trabajo saludable es aquel en que las personas son capaces de producir, crecer y ser valoradas (pp. 41).

El éxito de toda organización depende de la formulación de objetivos y políticas claras, que incluyan sistemas de compensación salarial. Sin embargo, en el contexto del mercado laboral colombiano, la implementación de estas estrategias enfrenta desafíos significativos, como la rigidez en la flexibilización salarial y contractual, así como la creciente oferta de trabajadores calificados y no calificados.

Los empleados requieren un reconocimiento justo, que puede lograrse mediante una evaluación eficiente y objetiva del desempeño. Por lo tanto, el eje principal de esta propuesta es establecer un sistema de evaluación del talento humano que no se limite a una revisión anual entre jefes y subalternos. En cambio, se busca un proceso continuo que identifique de manera permanente a quienes se desempeñan bien y a aquellos con productividad decreciente, para remunerarles según los resultados obtenidos por medio de un programa de compensación y beneficios que aumente el sentido de pertenencia.

Arias, L., Portilla, M. y Castaño, J. (2008) mencionan que romper con los esquemas anteriores no es una tarea fácil; implica implementar estrategias de remuneración que consideren la alta calidad de profesionales disponibles en el mercado. Las empresas deben hacer un gran esfuerzo para rodearse de los mejores colaboradores, así como para atraerlos, cautivarlos y retenerlos.

Kaplan y Norton (1996) son conocidos por su trabajo en el desarrollo del Balanced Scorecard, una herramienta que ayuda a las organizaciones a traducir su estrategia en acciones concretas. Aunque su enfoque principal no es la compensación, sus principios se aplican al ámbito de la gestión de recursos humanos, especialmente en cómo las organizaciones pueden alinear su estrategia de compensación con sus objetivos generales (p. 30-35).

En un mercado laboral en la cual las habilidades y el talento son cada vez más escasos, las empresas deben ofrecer paquetes de compensación que sean atractivos para atraer a los mejores

candidatos. Esto incluye salarios competitivos, así como beneficios adicionales que mejoren la calidad de vida laboral. Mantener a los empleados talentosos es crucial para la continuidad y el éxito de la organización. Un programa de compensación que responda a las expectativas de los empleados ayuda a reducir la rotación y los costos asociados con la contratación y capacitación de nuevos trabajadores. Cuando los colaboradores se sienten justamente compensados, su satisfacción y compromiso con la organización aumentan. Esto no solo mejora la moral, sino que también incrementa la productividad y la lealtad hacia la empresa.

La perspectiva de Kaplan y Norton enfatiza que un programa de compensación competitiva es esencial para el éxito organizacional. Al invertir en un sistema que atraiga y retenga talento, las empresas pueden mejorar su rendimiento general y construir una cultura laboral sólida y comprometida.

4. Presentación de Propuesta de Valor

Objetivo General

Diseñar un programa de compensación y beneficios para una organización del sector rendering que contribuya a la motivación, retención y satisfacción de los colaboradores, a partir del análisis de percepciones recogidas mediante una metodología cualitativa con grupos focales.

Objetivos Específicos:

- Identificar los factores que inciden en la percepción de los colaboradores sobre su sistema actual de compensación y beneficios.
- Analizar las brechas entre las expectativas de los trabajadores y los mecanismos actuales de retribución ofrecidos por la empresa.
- Diseñar un grupo focal como herramienta de diagnóstico para conocer las valoraciones, insatisfacciones y sugerencias de los empleados.

5. Metodología

Tipo de Metodología: Cualitativa

Objetivos del enfoque: Indagar por medio de un grupo focal las retribuciones que permitan medir la satisfacción de los empleados con respecto a su compensación y beneficios en contraprestación al esfuerzo laboral realizado.

Diseño del grupo focal: Para un grupo focal sobre identificación y creación de un programa de compensación y beneficios, es importante formular preguntas que permitan obtener información valiosa sobre las percepciones de los empleados acerca de su retribución, así como sobre lo que valoran o les gustaría mejorar en ese aspecto.

El grupo focal permite escuchar directamente a los empleados, quienes son los principales afectados por las políticas de compensación y beneficios. Esto ayuda a comprender cómo perciben su salario, los beneficios actuales y su nivel de satisfacción con las retribuciones recibidas. A través de esta interacción, puedes obtener opiniones detalladas que podrían no surgir en encuestas formales o entrevistas individuales.

A menudo, los empleados pueden no expresar sus inquietudes o deseos de manera formal. Un grupo focal permite explorar aspectos que pueden no ser evidentes, como beneficios adicionales que les gustaría tener, preocupaciones sobre la equidad salarial o cómo ciertos beneficios impactan directamente en su bienestar. Este tipo de conversación más abierta puede identificar necesidades que no se habrían tenido en cuenta en una revisión tradicional de compensaciones, para el diseño del grupo focal es necesario iniciar con un checklist de información por parte del ente encargado del proceso.

Checklist de Información Necesaria por parte de Gestión Humana/Talento Humano para la realización del Grupo Focal

CATEGORIA	VARIABLES	Presenta	Observación	No presenta
Información sobre el Programa Actual de Compensación y Beneficios	Escalas salariales o bandas salariales por cargo, departamento, o nivel jerárquico.			
	Políticas relacionadas con aumentos salariales			
	Detalles sobre salarios base, bonos, comisiones, o cualquier otra forma de compensación variable.			
Datos Demográficos y Estructura de la Fuerza Laboral	Número de empleados por departamento o función.			
	Tasas de rotación de empleados y causas principales (si están disponibles)			
	Nivel de satisfacción general de los empleados con el paquete de compensación y beneficios (información de encuestas internas previas, si la hay).			
Información de Evaluación de Desempeño	¿Cómo se mide el desempeño de los empleados? (Evaluaciones anuales, métricas, autoevaluaciones, etc.).			
	Información sobre cómo las evaluaciones de desempeño influyen en las decisiones salariales, bonos o aumentos.			
	¿Cómo se comunican las expectativas salariales o los cambios de compensación basados en desempeño?			
Información sobre Encuestas y Retroalimentación Anterior	Resultados de encuestas previas sobre compensación y beneficios.			
	Quejas o preocupaciones frecuentes de los empleados en cuanto a su retribución.			
Datos Financieros y Presupuestarios	Porcentaje del presupuesto general de la empresa asignado a compensación y beneficios.			
	Información sobre las mejores prácticas en compensación y beneficios de otras empresas similares (benchmarking).			

Variables a Medir:

1. **Datos Demográficos:** Recopila información básica como edad, género, nivel de educación, antigüedad en la empresa y cargo.
2. **Satisfacción con el salario base:** Preguntas sobre cómo perciben su salario en comparación con el mercado y su satisfacción general.
3. **Percepción de los beneficios ofrecidos:** Pregunta sobre la importancia y satisfacción con los beneficios actuales (salud, jubilación, capacitación, etc.).
4. **Interés en beneficios adicionales (teletrabajo, horarios flexibles):** Preguntas sobre qué beneficios adicionales desearían, como horarios flexibles, teletrabajo, días de vacaciones extra, etc.
5. **Comparación con otras empresas del sector:** Pregunta sobre cómo perciben la compensación y los beneficios en comparación con otras organizaciones en su sector.

5.1.Muestra

Definición de la Población: Definir quiénes son los colaboradores que formarán parte de la muestra, teniendo en cuenta estos criterios de inclusión:

- Ser trabajador vinculado a la empresa con un tiempo mayor a 6 meses.
- Ser trabajador directo por parte de la empresa (no participa personal aprendiz, temporales o contratistas).
- No presentar discapacidad cognitiva.
- No se tendrán en cuenta personal en periodo de vacaciones, maternidad o incapacidad.

Tamaño de la Muestra: Considera factores como el tamaño total de la población y el nivel de confianza deseado (comúnmente 95%).

Margen: 5%	Nivel de confianza: 95%
Poblacion: 285	Tamaño de muestra: <u>164</u>

5.2.Procedimiento

La metodología de un grupo focal implica una serie de pasos estructurados para guiar la discusión y obtener información relevante sobre un tema específico, como en este caso, la compensación y beneficios dentro de una organización.

5.2.1. Selección de Participantes

Los participantes deben ser empleados representativos de diferentes áreas o niveles dentro de la organización, para obtener una visión más completa y variada. Los criterios de selección incluyen; Diversidad en el cargo y área y Diferentes niveles de antigüedad.

Participantes en el grupo focal: Mínimo 6 personas y máximo 12 personas.

5.2.2. Selección de un Moderador

El moderador es clave en un grupo focal. Esta persona será la encargada de dirigir la conversación, mantener el enfoque, hacer las preguntas adecuadas y asegurarse de que todos los participantes tengan la oportunidad de opinar. Debe ser neutral, sin influir en las respuestas de los empleados, y ser capaz de manejar dinámicas grupales para que todos se sientan cómodos participando.

5.2.3. Desarrollo de la Guía de Preguntas

La guía de preguntas es una herramienta esencial para dirigir la discusión y garantizar que se cubren todos los aspectos relevantes. Las preguntas deben ser abiertas y no llevar a una respuesta específica, permitiendo a los participantes expresar sus pensamientos y sentimientos de forma libre. La guía debe incluir preguntas generales para iniciar la conversación y luego preguntas más específicas relacionadas con los temas clave.

5.2.4. Selección del Espacio y Preparación

El ambiente debe ser cómodo, tranquilo y privado para facilitar la conversación abierta. Puede ser una sala de reuniones que permita que los participantes se sientan relajados y sin interrupciones.

5.2.5. Desarrollo de la Sesión

La sesión debe seguir una estructura definida:

Introducción (5-10 minutos): El moderador explica el propósito del grupo focal, aclarar las reglas (respeto mutuo, confidencialidad, etc.), y garantizar que todos los participantes se sientan cómodos. Sensibilización sobre el tema evaluado y la importancia de la participación dirigida a todos los trabajadores que participaron en el estudio, realizado por la psicóloga. Firma de Consentimiento Informado por cada uno de los participantes, realizado por la psicóloga especialista en salud ocupacional.

Discusión Principal (60 minutos): Se realiza la discusión guiada a partir de las preguntas establecidas en la guía (ver anexo). El moderador debe asegurarse de que todos participen y que las discusiones se mantengan centradas en el tema.

Cierre (5-10 minutos): El moderador puede hacer un resumen de las ideas clave y preguntar si hay algo más que los participantes quieran agregar. Se les agradece por su tiempo y se les explica cómo se utilizarán los resultados.

5.2.6. Observación y Toma de Notas

El moderador debe estar atento a las reacciones no verbales de los participantes, ya que a menudo aportan información importante sobre la actitud hacia ciertos temas. Es posible contar con un observador adicional para tomar notas detalladas de la sesión. Esto también puede ayudar en caso de que sea necesario revisar puntos específicos.

5.2.7. Análisis de la Información Recopilada

Después de la sesión, el análisis debe ser exhaustivo. La información debe organizarse por temas comunes, patrones de respuesta y comentarios clave. El análisis puede implicar:

Codificación cualitativa: Identificar patrones o temas recurrentes en las respuestas; Agrupación de respuestas: Clasificar las respuestas similares o relacionadas; Identificación de insights claves: Extraer puntos importantes que puedan influir en el diseño de políticas de compensación y beneficios.

5.2.8. Informe y Presentación de Resultados

Los resultados del grupo focal deben presentarse de manera clara y estructurada, destacando los puntos principales y las conclusiones clave obtenidas durante la discusión. Además, se pueden sugerir recomendaciones para mejorar el programa de compensación y beneficios, basadas en las opiniones de los participantes, siempre guardando la confidencialidad de los colaboradores.

INFORME DE RESULTADOS DEL GRUPO FOCAL SOBRE COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS

Los resultados se brindan por medio de un informe claro y estructurado que presenta los resultados del grupo focal de manera comprensible y procesable para la empresa, ayudando a la toma de decisiones sobre la mejora del programa de compensación y beneficios. El informe incluiría los siguientes aspectos:

1. Objetivo del Estudio
2. Perfil de los Participantes
3. Principales Temas Abordados
4. Valoración de los Beneficios Adicionales
5. Relación entre Desempeño y Compensación
6. Sugerencias y recomendaciones para el Programa de Compensación y Beneficios
7. Seguimiento y monitoreo

5.2.9. Seguimiento y monitoreo

El seguimiento es una parte esencial para asegurar que los empleados sientan que sus opiniones han sido escuchadas y tomadas en cuenta. Una vez que se implementen cambios o ajustes en el programa de compensación y beneficios, es útil compartir con los participantes los resultados del grupo focal y cómo sus comentarios contribuyeron a la mejora. En este punto es crucial el apoyo y compromisos por parte de la empresa.



Flujograma de Grupo Focal

6. Diseño de Propuesta de Generación de Valor

6.1. Solución: La solución propuesta es el diseño e implementación de un Programa Integral de Compensación y Beneficios que responda tanto a las necesidades identificadas en el diagnóstico organizacional como a las expectativas de los colaboradores, alineado a los fundamentos teóricos sobre motivación, reconocimiento y desarrollo del talento humano.

Este programa incluirá componentes tanto financieros (salario competitivo, bonificaciones por desempeño, incentivos por metas grupales) como no financieros (reconocimiento simbólico, tiempo libre, programas de bienestar y salud mental, desarrollo profesional, entre otros).

La solución está sustentada en teorías como la pirámide de Maslow (necesidades de autorrealización y pertenencia) y el Balanced Scorecard de Kaplan y Norton, que sugiere alinear las estrategias de talento humano con los objetivos organizacionales. Además, responde a las causas raíz identificadas en el grupo focal: desmotivación, escasa retroalimentación, falta de reconocimiento y percepción de inequidad.

6.2. Efectos esperados: Se espera que la implementación del programa genere los siguientes efectos positivos:

- **Reducción de la rotación de personal**, especialmente en los cargos operativos.
- **Incremento en la motivación y sentido de pertenencia**, al sentirse reconocidos por su labor.
- **Mejora en la percepción de justicia organizacional**, gracias a un sistema claro y transparente de incentivos.
- **Aumento del compromiso y desempeño laboral**, reflejado en indicadores como productividad, ausentismo y clima organizacional.
- **Fortalecimiento de la cultura organizacional**, promoviendo el reconocimiento como valor transversal.

Estos efectos se proyectan como alcanzables y realistas en el corto y mediano plazo, siempre que se cuente con el respaldo de la alta dirección y una estrategia de implementación bien gestionada.

6.3. Plan de acción:

Paso	Actividad	Responsables	Recursos necesarios	Tiempo estimado
1	Socialización del diagnóstico y propuesta	RRHH – Gerencia	Presentación, espacio de reunión	Semana 1
2	Ajustes al programa con base en retroalimentación	RRHH	Documentos del programa	Semana 2
3	Diseño detallado del sistema de incentivos	RRHH - Bienestar	Benchmark, estudios salariales, normatividad	Semana 3-4
4	Definición de métricas de evaluación	Gestión Humana + Líderes de área	Métricas de Retención y Rotación	Semana 5
5	Capacitación a líderes y empleados sobre el programa	RRHH	Manuales, sesiones presenciales/virtuales	Semana 6-7
6	Lanzamiento del programa piloto	RRHH	Plataforma de comunicación interna	Semana 8
7	Monitoreo y ajustes del piloto	RRHH	Encuestas, reuniones de seguimiento	Semana 9-12
8	Implementación oficial	RRHH - Gerencia	Comunicación organizacional, presupuesto aprobado	Mes 4 en adelante

6.4. Lecciones Aprendidas:

- La voz de los empleados es fundamental para diseñar políticas que realmente generen valor; los grupos focales permiten descubrir necesidades no evidentes.
- Un programa de incentivos no puede sustituir una cultura organizacional deficiente; debe ser parte de un sistema más amplio de gestión del talento humano.
- La comunicación interna debe fortalecerse para evitar malentendidos y generar confianza en el sistema de reconocimiento.

- El compromiso de la alta dirección no puede ser simbólico; su participación activa es decisiva para legitimar el proceso.
- Las soluciones organizacionales deben ser flexibles y adaptables, ya que cada contexto presenta particularidades únicas.

6.5. Acciones Futuras de Intervención:

A partir de la profundización en el análisis actual, se identifican nuevas líneas de intervención que complementan la propuesta principal y fortalecen el sistema de gestión humana de la organización:

1. **Diseño de rutas de carrera profesional** que permitan visualizar el crecimiento dentro de la empresa, lo cual complementaría la motivación extrínseca con metas de desarrollo interno.
2. **Creación de un programa de liderazgo positivo** para formar líderes que sean agentes de motivación y reconocimiento, en línea con la cultura que se desea consolidar.
3. **Implementación de encuestas de clima laboral periódicas**, para monitorear el impacto del programa y ajustar acciones a partir de los resultados.
4. **Sistema de feedback continuo**, que permita a los empleados recibir retroalimentación clara, oportuna y constructiva más allá de las evaluaciones anuales.
5. **Desarrollo de un sistema de comunicación organizacional más eficaz**, especialmente orientado a la claridad en temas salariales, de desempeño y reconocimiento.

7. Ética de la Investigación

Para asegurar la confidencialidad y el resguardo ético de la información recopilada en los grupos focales, se implementará una estrategia integral basada en los siguientes componentes:

1. Consentimiento Informado Anónimo

Antes de iniciar la sesión, cada participante firmará un consentimiento informado que explicará el objetivo del grupo focal. Garantiza que ninguna respuesta será atribuida individualmente. Informa que la participación es voluntaria y puede retirarse en cualquier momento sin repercusiones. Asegura que los resultados serán presentados de forma agrupada y anonimizada.

2. Moderación Ética y Neutral

El moderador será una persona externa o neutral (psicóloga o profesional en talento humano sin rol evaluador directo sobre los participantes), que recordará al inicio que no se tomará nota de nombres, cargos específicos ni comentarios individualizados. Así mismo, fomentará un ambiente de respeto, sin juicios ni confrontaciones.

3. Almacenamiento Seguro de Datos

Toda la información recolectada (notas, grabaciones, análisis) será almacenada en carpetas protegidas por contraseña y de acceso exclusivo al equipo investigador. No se compartirá con terceros ni se usará con fines distintos al estudio.

4. Informe Final Anonimizado

Los resultados se presentarán exclusivamente en forma agregada y general, resaltando patrones, temas comunes y recomendaciones sin citar frases atribuibles a una persona en particular.

5. Cláusula de No Repercusión

Se incluirá una declaración explícita de que la participación no tendrá ningún efecto sobre la permanencia, evaluación o compensación de los colaboradores. Esto se reforzará durante la sensibilización inicial.

8. Referencias

Arias, L., Portilla, M. y Castaño, J. (2008). Compensación y beneficios salariales: Atracción y retención de trabajadores. Universidad Tecnológica de Pereira. 39, 265-268.

Malgioglio, J., y Carazay, C. (2001). Capital Intelectual: el intangible generador de valor en las empresas del tercer milenio. Trabajo presentado en las Sextas Jornadas “*Investigaciones en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística. U.N.R.*”.

Moreno Velasquez, I., Gonzalez Dominguez, J., Massanet, B. y Quintana, A. (2006). Prácticas Organizacionales Para Aumentar El Bienestar y La Productividad. *Revista Interamericana de Psicología ocupacional*, 25 (1), 39-38.

OBS Business School. (s.f.). Motivación personal: definición, impulso e importancia. Recuperado de <https://obsbusiness.school/es/blog-investigacion/direccion-general/motivacion-personal-definicion-impulso-e-importancia#:~:text=La%20motivaci%C3%B3n%20personal%20o%20automotivaci%C3%B3n,ve%20posible%20alcanzar%20sus%20objetivos.>

9. Anexos

GUÍA ESPECÍFICA PARA DESARROLLAR UN GRUPO FOCAL SOBRE RECONOCIMIENTO Y COMPENSACIÓN

Preguntas Eje		Preguntas de profundización
1	¿Cuáles son los reconocimientos que la empresa da a sus empleados por el trabajo que realizan?	¿Qué tipo de reconocimiento hace la empresa a las personas que hacen bien su trabajo? ¿Con qué frecuencia se recibe reconocimiento por el trabajo bien hecho en esta empresa?
2	¿Qué tan satisfecho(a) estás con tu salario actual en relación con las responsabilidades que desempeñas?	¿Crees que tu compensación económica es justa considerando tu nivel de experiencia y el trabajo que realizas? ¿Cuáles son los principales factores que influyen en tu percepción de que tu compensación es adecuada o no? ¿Cómo calificas la transparencia en la forma en que se determinan los salarios en la organización? ¿Te gustaría ver algún tipo de cambio en la estructura salarial o en la forma en que se gestionan los aumentos salariales?
3	¿Qué beneficios reciben los trabajadores en esta empresa?	¿Qué beneficios adicionales te gustaría recibir de la empresa (ej. seguro médico, bonos, días de descanso, apoyo educativo, entre otros)? ¿Cómo valoras los beneficios que la empresa actualmente ofrece? ¿Qué tan útiles o importantes son para ti? ¿Consideras que los beneficios que ofrece la empresa están alineados con las necesidades y expectativas de los empleados?
4	Si un trabajador en esta empresa demuestra buen desempeño, ¿qué oportunidades de desarrollo o ascenso tiene?	¿Cómo se manejan los ascensos y promociones en esta empresa?
5	¿Sientes que el esfuerzo que pones en tu trabajo está siendo compensado adecuadamente?	¿En qué medida consideras que tus esfuerzos laborales son reconocidos y recompensados por la organización? ¿Te gustaría recibir algún tipo de incentivo o compensación extra por desempeño destacado? Si es así, ¿qué tipo de incentivos crees que serían justos y efectivos?
6	¿Cómo comparas los beneficios y compensaciones que ofrece esta empresa con los que conoces en otras organizaciones del sector?	Si has trabajado previamente en otras empresas, ¿en qué aspectos sientes que esta organización se destaca o se queda atrás en términos de compensación y beneficios?
7	¿Qué actividades de bienestar se hacen en la empresa?	¿Qué cambios o mejoras específicas te gustaría sugerir para que el programa de compensación y beneficios de la empresa sea más atractivo para los empleados? ¿Crees que un programa de compensación y beneficios bien diseñado podría aumentar tu motivación y productividad en el trabajo? ¿De qué manera? ¿Cómo te gustaría que la empresa se comunicara contigo sobre los cambios o nuevas iniciativas en relación con la compensación y los beneficios?