

**Influencia de los Beneficios no Monetarios en la Fidelización del Colaborador en la  
empresa PricewaterhouseCoopers S.A.S**

Angie V. Rivera Urrego

Laura J. Sáenz Molina

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, Universidad de Manizales

Proyecto de Grado

Angela Ocampo – Carlos Rivera

Mayo del 2021

## TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción.....	3
2. Marco de antecedentes .....	5
3. Planteamiento del problema .....	9
4. Justificación .....	11
5. Objetivos .....	13
5.1. Objetivo general .....	13
5.2. Objetivos específicos .....	13
6. Marco teórico .....	14
7. Marco conceptual .....	22
8. Marco legal .....	24
9. Metodología .....	26
9.1. Población, técnicas e instrumentos de recolección .....	26
9.2. Criterios de inclusión y exclusión .....	26
9.3. Variables con definición a través de cuadro de operacionalización de variables .....	27
8.4. Plan de análisis de la información .....	27
10. Análisis de los resultados .....	28
11. Discusión .....	34
12. Limitaciones e investigaciones futuras .....	40
13. Implicaciones prácticas .....	42
14. Conclusiones .....	43
15. Bibliografía .....	44

## 1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de grado tiene como principal objetivo determinar la Influencia de los Beneficios no Monetarios en la Fidelización de los Colaboradores de la empresa PwC, debido a que el actual acontecimiento mundial a causa del covid-19 ha modificado la manera en la que se entiende el trabajo y las acciones que determinan la satisfacción del empleado para mejorar su rendimiento y productividad dentro de la organización.

De igual forma se establece la importancia de desarrollar nuevas propuestas de beneficios que amplíe el capital de talento humano y a su vez implementar nuevos mecanismos de incentivos para elevar la motivación y fidelización del empleado en la empresa, por lo tanto, se plantea varios factores no económicos como lo son el crecimiento laboral y personal, el ambiente laboral y el acompañamiento tanto al trabajador como a la familia dando así un valor agregado a la organización.

Actualmente desde Colombia no se han estudiado la importancia de la fidelización en el colaborador, encontrando así estudios enfocados solo a la fidelización del cliente externo, sin reconocer la importancia de un trabajador involucrado, apasionado y fidelizado hacia las labores o tareas empresariales, es entonces que la presente investigación se aborda desde una mirada cualitativa, hermenéutica comprensiva, teniendo en cuenta las voces de los autores teóricos y los actores involucrados en la empresa en la cual se realiza este trabajo de grado.

En un primer momento se abordarán desde las miradas teóricas que sustentan el planteamiento desde los autores para la realización de esta investigación, como resultado se hará un breve repaso desde los antecedentes y el marco conceptual haciendo recuento de los diversos trabajos que se han realizado en base al tema similar de la fidelización del colaborador bajo los beneficios no monetarios, seguido de la metodología correspondiente para la realización de esta

investigación y la población con la cual se va a realizar la recolección de la información , es decir toda la estructura metodológica que se requiere para comprender y alcanzar los objetivos específicos propuestos.

Y finalmente se concluye con el análisis de resultados y la discusión de estos entre los autores teóricos anteriormente mencionados con los actores fuentes de información pertenecientes a la empresa, llevando a las recomendaciones y conclusiones pertinentes tanto para la organización como la importancia de la investigación en espacios futuros.

## 2. MARCO DE ANTECEDENTES

En particular, los programas de beneficios han tenido una amplia adopción en las estrategias de gestión humana, pero no son muchos los estudios que se han dado a la tarea de analizar su verdadera influencia en el colaborador. Si bien se han desarrollado estudios que buscan evaluar el impacto directo en los resultados de las organizaciones y cómo las estrategias de retención favorecen la compañía, no existe un contexto amplio sobre la influencia en la percepción del trabajador, su fidelización y/o lealtad; por lo cual se evidencia una oportunidad de generación de conocimiento a partir del trabajador como ser y persona.

Rodríguez (2016), en su investigación acerca de la importancia de la fidelización de los empleados en un grupo empresarial de La Plata, Argentina, expresa la utilización del marketing interno para abordar la fidelización y satisfacción de los trabajadores y que esto se transmita a los clientes externos. En la investigación se entrevista a los trabajadores para conocer la percepción y la opinión con respecto a los programas de fidelización y en el mismo se concluye que tan solo el 16% de los trabajadores considera que los planes de beneficios son un elemento de valor que genera y brinda bienestar, pero el motivo más relevante por el cual continúan en la compañía, más que por los beneficios, son las oportunidades de crecimiento profesional y oportunidades de aprendizaje dentro de la compañía, lo cual genera altas expectativas para las personas que desean tener un buen desarrollo laboral. Los beneficios juegan un papel importante en la fidelización, sin embargo, se encuentra ubicado en cuarto lugar en la escala de importancia para los trabajadores.

Reyes, (2015) en su tesis de los factores que influyen en la fidelización de los colaboradores de Asdesarrollo en la ciudad de Retalhuleu, Guatemala, concluye que los niveles de fidelización se encuentran en un nivel elevado debido al buen manejo de factores como

comunicación, clima laboral, prestigio institucional, cultura organizacional y compensación monetaria. Sin embargo, con respecto a los beneficios se percibe un nivel medio de satisfacción debido a que la empresa no invierte capital en este rango de beneficios y/o incentivos.

Logan, G. (1984) en su artículo Loyalty and a Sense of Purpose, afirma que,

“[...] la lealtad de los empleados es un vínculo fuerte que une al empleado con su empresa incluso cuando no sea económicamente adecuado para él/ella quedarse ahí”.

El personal se queda por motivos más allá de los económicos porque podrá haber otra empresa que pague más, pero factores como los beneficios, flexibilidad laboral, home office, ambiente laboral, entre muchos otros, serán diferenciadores que no ofrecen todas las compañías en Colombia.

Hasta no hace mucho las técnicas de fidelización en Colombia se aplicaban solo a marcas y clientes principalmente; sin embargo, hoy se tiene más conciencia sobre la importancia del cliente interno y como este impacta de manera directa los resultados ante los clientes externos.

La revista Portafolio (2020) publicó el primer estudio de Fidelización del Talento 2019-2020 elaborado por las empresas I do Consulting e Input, donde detalla que,

“[...] dentro de una organización es importante realizar esfuerzos por la fidelidad del colaborador, más aún, cuando las mediciones muestran que en Colombia las empresas tienen mucho por hacer. El indicador en Colombia puntualiza que los trabajadores tienen un riesgo moderado de cambiar de trabajo y sus procesos de fidelización deberían mejorar, de los 3210 encuestados, cerca de la mitad cambiaría de trabajo a uno que le ofreciera mejores condiciones”.

Evidentemente el nivel de satisfacción de los trabajadores en Colombia es bastante bajo y generalmente las personas buscan mejores condiciones y no necesariamente económicas. El

indicador de fidelización fue medido bajo cuatro elementos: felicidad corporativa, balance de vida, liderazgo y fidelización.

Hays, (2020) la compañía inglesa líder en recursos humanos en todo el mundo, concluye que en Colombia el 81% de las compañías tienen beneficios extrasalariales, dado que las personas además de estabilidad y un buen salario demandan más beneficios que se clasifican como salario emocional. En el 2018 el 48% de las compañías implementó nuevos beneficios, entre los más ofrecidos son el servicio de celular y seguros de vida, sin embargo, también se evidencia la flexibilidad horaria, home office y días libres por fechas especiales. Lo anterior busca establecer un equilibrio entre la vida laboral y personal. Según Hays, en el 2019 tres de cada cuatro empleados planean buscar un nuevo trabajo.

La historia de los beneficios sociales es reciente y está íntimamente relacionada con la gradual toma de conciencia de la responsabilidad social de la empresa. Los orígenes de los planes de beneficios sociales se deben a los siguientes factores (Chiavenato, 2000):

- Actitud del empleado en cuanto a los beneficios sociales.
- Exigencia de los sindicatos.
- Legislación laboral y de seguridad social impuesta por el gobierno.
- Competencia entre las empresas en la disputa por los recursos humanos, ya sea para mantenerlos o atraerlos.
- Controles salariales ejercidos indirectamente por el mercado mediante la competencia en los precios de los productos o servicios.
- Impuestos fijados a las empresas, las cuales buscan localizar y explorar medios lícitos de lograr deducciones de sus obligaciones tributarias.

En muchas empresas los planes de beneficios sociales se orientaron en principio hacia una perspectiva paternalista y limitada justificada por la preocupación de retener la fuerza laboral y disminuir la rotación de personal. En la actualidad los beneficios sociales de la empresa, además del aspecto competitivo en el mercado de trabajo, constituyen actividades tendientes a preservar las condiciones físicas e intelectuales de sus empleados. Además de la salud, las actitudes de los empleados son los principales objetivos de estos planes. En este sentido, cada organización define sus planes de beneficios para atender las necesidades de sus empleados. Generalmente, el plan de beneficios está compuesto de un paquete de beneficios adecuado al perfil de los empleados y de sus actividades. Los beneficios ofrecidos a los empleados tratan de satisfacer varios objetivos individuales, económicos y sociales (Chiavenato 2002):

- Individuales: tratan de atender las necesidades individuales de las personas, proporcionándole una vida personal, familiar y laboral más tranquila y productiva, para que cada persona se pueda desligar de las preocupaciones diarias y concentrarse en las actividades laborales. Deberían constituir un esquema integrado capaz de satisfacer los factores higiénicos y algunos de los factores de motivación.
- Económicos: deben ser un elemento de atracción y mantenimiento de personal. Buscan reducir la fatiga física y psicológica, apoyar el reclutamiento de personal y atraer candidatos, reducir la rotación del personal y fijar a las personas en la empresa, reducir el ausentismo, mejorar la calidad de vida de las personas y minimizar el costo de las horas trabajadas.
- Sociales: procura llenar de eficiencia, lagunas o ausencia de la previsión social, el sistema educativo y de los demás servicios prestados por el gobierno o por la comunidad, como transporte, seguridad, etc.



### 3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

PricewaterhouseCoopers o PwC es una red de firmas internacional presente en 157 países con más de 276,000 personas comprometidas, reconocida por servicios de auditoría, consultoría y asesoramiento legal y fiscal a las principales compañías, instituciones y gobiernos a nivel global.

PwC ingresó a Colombia en 1947 como una oportunidad de expandirse a nivel América y a su vez generar empleo en el país. Sus principales propuestas de atracción del personal van dirigidas hacia que los “trabajadores puedan crecer como individuos...y trabajar de forma flexible, construyendo relaciones duraderas y con impacto en un lugar donde las personas, la calidad y el valor significan todo”. (PwC, 2020)

Y aunque sus propuestas de atracción de personal son significativamente tentadoras, la fidelización del personal se ha convertido un nuevo reto desde gerencia del talento humano, ya que las nuevas dinámicas laborales desafían la estabilidad organizacional por la cual la empresa de PwC se ha caracterizado, esto debido a que los beneficios que se han venido ofreciendo no corresponden al nuevo contexto socioeconómico y a las actuales modalidades de trabajo que afectan directamente al personal, borrando la línea de la vida pública y privada.

Si bien uno de los beneficios de PwC es la flexibilidad de trabajar un día desde casa como bono para cambiar de ambiente y aumentar la productividad, la actual pandemia ha obligado a que esta modalidad se implemente en su totalidad, es decir laborar desde la modalidad de teletrabajo. Según un artículo escrito por la periodista Catalina Gallo,

“Este es precisamente otro de los motivos por los cuales muchas personas están ansiosas y estresadas con el teletrabajo. No separan el horario de trabajo de la vida

personal (...) La gente ha tenido que inventarse nuevas formas de descansar o no lo hace, porque todo ocurre en el mismo lugar. (Gallo, 2020)

Al mismo tiempo el personal padece de sobrecarga laboral, los horarios estipulados por el contrato se han desdibujado teniendo que realizar obligaciones en horarios no laborales para así cumplir con la expectativa y el alto nivel de productividad que la empresa requiere. Desde las perspectivas de los trabajadores esta sobrecarga laboral no solo implica el agotamiento tanto físico como emocional sino que, y parafraseando una investigación realizada desde la maestría en desarrollo del talento humano en Ecuador, los horarios extendidos de trabajo implican a su vez una baja tasa de natalidad, envejecimiento progresivo de la población, ruptura de los vínculos familiares y sociales, accidentes laborales, trastornos físicos y psicológicos, disminución del desempeño, compromiso y motivación. (Jaramillo, 2017, págs. 13,15).

Por otra parte, es necesario indagar si los beneficios que la empresa PwC ofrece son satisfactorios para el personal y compensan los problemas laborales anteriormente mencionados dado que, analizando los referentes bibliográficos anteriormente mencionados, se considera que la sobrecarga laboral, extensión de jornadas, estrés y ansiedad son factores determinantes para la deserción laboral.

Cabe resaltar que la propuesta investigativa surge en el marco del proyecto de grado de la Especialización de Gerencia del Talento Humano de la Universidad de Manizales, con el fin de realizar un análisis crítico que nos ayude a definir si las prácticas del talento humano orientadas a la fidelización del personal, como lo son los beneficios no monetarios ofrecidos, son un factor clave, diferenciador e influyente ante las oportunidades laborales del mercado externo. Para esto se hace necesario identificar: **¿Cómo impactan en los trabajadores de PwC los beneficios a la hora de garantizar su fidelización a la organización?**

#### 4. JUSTIFICACIÓN

La propuesta de investigación nace de la necesidad de obtener el título como Especialistas en Gerencia del Talento Humano y tiene como fundamento explorar las percepciones del trabajador con respecto a los beneficios brindados, teniendo en cuenta que las investigaciones realizadas desde la gerencia del talento humano tienen un foco teórico orientado desde las estrategias organizacionales para la reducción de costos empresariales a través de la retención, pero la comunicación asertiva hacia los intereses del personal ha sido poco abordada al no tenerse en cuenta las voces de los actores principales, es decir, del capital humano de la organización. Por tanto, es necesario abordar esta investigación con el fin de alcanzar desde unas perspectivas interdisciplinarias los sentires y las apreciaciones de los empleados teniendo en cuenta la importancia de percibir e involucrar la opinión de las personas, considerando esto como la mejor manera de evitar la fuga del talento.

Al mismo tiempo será una herramienta de gran utilidad para la organización ya que podrá tener presente las percepciones del talento humano referente a las necesidades y sentires que tiene hacia los beneficios empresariales, que aportan a que el personal tenga un nivel alto de fidelización. De igual forma, se presentará un precedente a partir del cual se podrán crear estrategias que puedan mitigar la deserción laboral y el flujo del personal, y a la vez reducirá costos en los procesos de selección y capacitación de nuevos trabajadores que ingresan a laborar en la empresa de PwC.

Y aunque el tema de fidelización de personal ha sido estudiado desde la gerencia del talento humano, es importante retomar esta investigación desde la mirada actual del contexto socioeconómico por el cual está atravesando el país ante las nuevas modalidades del trabajo y los

recurrentes cambios en las necesidades y requerimientos que puede llegar a tener el talento humano en la empresa.

## **5. OBJETIVOS**

### **4.1. OBJETIVO GENERAL**

Comprender la influencia de los beneficios ofrecidos por la empresa PwC en la fidelización de los trabajadores.

### **4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar los beneficios que aportan a la fidelización de los colaboradores.
- Analizar la percepción y nivel de aceptación que tienen los trabajadores de la empresa PwC acerca de los beneficios laborales.
- Enunciar la influencia que ejercen los beneficios ofrecidos frente a los componentes asociados a la fidelización de los colaboradores.

## 6. MARCO TEÓRICO

Para la gran mayoría de los trabajadores, encontrar un trabajo en el cual se tenga flexibilidad, oportunidades de desarrollo y pueda establecer un equilibrio entre su vida personal y laboral, es una estimulación y/o motivo para mantenerse fiel al mismo.

La fidelización es un concepto de marketing utilizado por las organizaciones orientado al cliente, sin embargo, si las empresas desean crear una relación basada en la fidelidad con el cliente, es necesario que dicha cultura impregne a todos los colaboradores. Esto se conoce como marketing interno. Tal como afirman Kotler, Miranda y Zamora (2011), cuando se formalizan procesos de marketing dirigidos a los empleados surge el concepto de marketing interno, en el cual se realiza la gestión del empleado considerándolo como un cliente y como el mejor de ellos ya que es quien finalmente tiene contacto directo con el cliente externo.

Uno de los errores más frecuentes es confundir los términos retención y fidelización. Según la RAE, la fidelización es la “acción y efecto de fidelizar”, mientras fidelizar es “conseguir, de diferentes modos, que los empleados y clientes de una empresa permanezcan fieles a ella.” Y ser fiel quiere decir “que guarda fe, o es constante en sus afectos, en el cumplimiento de sus obligaciones y no defrauda la confianza depositada en él”.

En cambio, según el mismo diccionario, retener tiene varias acepciones. La primera es “Impedir que algo salga, se mueva, se elimine o desaparezca”. Otra es “Imponer prisión preventiva, arrestar”. Y una tercera dice que retener es “Reprimir o contener un sentimiento, deseo, pasión”. En otras palabras, la diferencia entre fidelizar y retener consiste en que, la primera es de manera voluntaria, por gusto y quien está retenido lo está en contra de su voluntad, porque no tiene alternativa.

Según Costa y Torres (2011) la expresión Fidelización de Empleados, se refiere a las habilidades que se emplean para atraer y retener a personas eficaces y rentables para las empresas, concibiendo a los Clientes Internos como los activos más importantes de la empresa y fidelizar es la acción dirigida a conseguir que los clientes mantengan relaciones comerciales estrechas y prolongadas con la empresa a lo largo del tiempo, por medio de la repetición de transacciones y de la creación de un sentimiento positivo hacia la empresa el cual los motiva e impulsa a seguir con la misma.

Para Cuesta (2003) el concepto de fidelización es algo más que comunicación y ventajas; es cultura, organización, comportamiento y conocimiento, todo soportado por las nuevas tecnologías de la información. Por tanto, se deben tener en cuenta otros aspectos para conseguir que los empleados se identifiquen con los proyectos empresariales, ya que el éxito de las organizaciones depende en gran parte de la fidelización de clientes, inversores y empleados.

Para Barragán y Castillo (2009) la fidelización es conseguir un relación estable y duradera con el colaborador, ya que la misma tiene una gran influencia en los indicadores de rotación de una compañía, dado que para las estrategias empresariales es clave contar con un proceso sólido y estable que garantice los resultados y el buen funcionamiento de la operación. "El costo de sustituir a los empleados que dejan la empresa o son despedidos por ésta, equivale a dos o tres veces sus retribuciones" establece Annie Stevens, socia de ClearRock, una firma de outplacement y coaching ejecutivo de Boston. Por lo tanto, debe ser un aspecto que no debe menospreciarse.

Para Castillo, Pardo, Pérez-Urbe, & Ortiz, (2017). "Las buenas prácticas en la aplicación y apropiación del salario emocional son causa directa de una fidelización y compromiso de los

trabajadores”, obteniendo así un beneficio mutuo pues un empleado fidelizado es apasionado, productivo, leal y la empresa puede incrementar su mercado, sus ganancias y sus resultados.

Otro de los aspectos significativos en el tema abordado y uno de los cuales muchas veces parece olvidado por la dirección general de la empresa, es la satisfacción laboral. Sin embargo, tener un personal fidelizado, feliz y satisfecho es un gran reto que puede ser clave como factor diferenciador ante la competencia y suele ser uno de los temas más relevantes de la psicología de las organizaciones.

De acuerdo con Locke (1976) la satisfacción laboral es un estado emocional positivo y placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto, es decir, un sentimiento de bienestar o felicidad que pueden experimentar las personas con relación al trabajo; a pesar de ser un concepto algo antiguo aún se considera como relevante y vigente, siendo también uno de los más citados.

Pérez (2011) define la satisfacción laboral como la conjunción de una serie de actitudes frente a distintos aspectos que influyen en grados variables sobre el empleado, claramente aspectos que sean positivos y que infundan en el trabajador las ganas de conservar en la medida de lo posible su trabajo, por tanto, tienen buena disposición y cualidades que contribuyen al bien común como actitudes proactivas, participativas, propositivas, competitivas e innovadoras.

Wright y Bonett, (2007) señalan que la satisfacción laboral es probablemente la más común y más antigua forma de operacionalización de la felicidad en el lugar de trabajo.

Bracho (2006) indica que la satisfacción laboral se refiere a la respuesta afectiva, resultante de la relación entre las experiencias, necesidades, valores y expectativas de cada miembro de una organización y las condiciones de trabajo percibidas por ellos.



Koontz y O'Donnell (1995) plantean que la satisfacción laboral se refiere al bienestar que se experimenta en el trabajo, cuando un deseo es satisfecho, relacionándolo también con la motivación al trabajo.

Teniendo en cuenta que la satisfacción laboral va ligada a aspectos positivos que contribuyen al bienestar del trabajador y su entorno, tal como lo concluye Bauregard y Henry (2009) se presentan niveles más altos de satisfacción y compromiso en escenarios como trabajar desde los lugares de residencia, tener horarios flexibles, apoyo para el entorno familiar como guarderías infantiles, teletrabajo, ya que crean un equilibrio adecuado entre la vida personal y laboral, todo esto se relaciona con un mayor compromiso organizacional y una reducción en las intenciones de rotación; así mismo los buenos niveles de satisfacción laboral producen exactamente el mismo resultado independientemente del uso real de los escenarios anteriormente mencionados, simplemente con el hecho de tener la disponibilidad de los mismos el compromiso organizacional y la satisfacción tienen un impacto bastante positivo.

Dado lo anterior, se puede recalcar que uno de los factores que inciden en la satisfacción en la vida laboral y que a su vez inciden en la fidelización del colaborador son las condiciones de trabajo. No basta con recibir una buena remuneración sino enfocarse en las necesidades de los seres humanos más allá de lo económico pues de esta manera los trabajadores se sentirán a gusto, realizarán un buen trabajo y en modo de compensación hacía la empresa serán leales.

Profundizando en el argumento de la satisfacción laboral es inverosímil no abordar la teoría de la motivación laboral descrita en el libro Motivación y Personalidad (Maslow, 1943) en el cual se plasma que cada instancia de satisfacción tiene una capacidad definida y agotable que al cumplirse da paso a la siguiente y a la siguiente hasta completarse y conformar una pirámide

la cual no solo integra aspectos relacionados a las adquisiciones económicas, sino que modifica las necesidades de cada individuo al ir superando de manera ordenada cada nivel de satisfacción.

Vroom (1964) concluye que mientras más elevada sea la satisfacción de un empleado es menos posible que renuncie. La afirmación merece atención si tenemos en cuenta que hoy en día las personas cambian de trabajo con bastante frecuencia. Si bien es cierto la estructura de planes formales de beneficios ahora es más visible y la misma permite fidelizar, no son la única forma de hacerlo.

Por último y no menos importante, mencionemos el término beneficios, el cual trae consigo una connotación de bienestar que favorece al trabajador y en gran medida al empleador. En muchas ocasiones, la percepción de beneficios en los trabajadores se resume en el hecho de tener caja de compensación familiar, aportes a salud, aportes a pensión, pago de horas extras, aun cuando estos no son beneficios voluntarios por parte de la empresa sino una obligación legal.

De acuerdo con el Comité de Normas Internacionales de Contabilidad (2008) se entiende por beneficios laborales los planes u otro tipo de acuerdos formales celebrados entre una entidad y sus empleados, ya sea individualmente, con grupos particulares de empleados o con sus representantes, realizando un énfasis en que son convenios serios generadores de valor y que se encuentran plasmados en la cultura organizacional.

La RAE define beneficio como “bien que se hace o se recibe”, por lo cual denota su relación con una buena acción que tiene como propósito favorecer a una o más personas y no tiene un trato económico, por el contrario, busca retribuir en especie algunos factores no considerados en el salario, tales como, la medicina prepagada, horario flexible, home office, entre otros. La naturaleza del mismo considera tener un efecto en la calidad de vida y productividad de las personas.

Las empresas que brindan beneficios laborales óptimos generan capacidad de esfuerzo que impulsa a las personas hacia el logro y a seguir esforzándose para que se tenga mayor retribución y reconocimiento de la realización de su función, demostrando una mayor responsabilidad e interés en el trabajo. Los beneficios que se encontrarán estarán mediados por la búsqueda de satisfacer algunas necesidades como lo son: contratación, equidad salarial, crecimiento y desarrollo, todos estos beneficios estarán mediados por las políticas y estrategias organizacionales.

Según Kast y Rosenzweig (1987) la satisfacción en el trabajo es el elemento clave de la Calidad de la Vida Laboral, la cual sigue luego del desempeño el cual, al ser reconocido, es recompensado, debido a que las recompensas otorgadas al trabajador están expresadas en su mayoría en remuneraciones salariales y beneficios percibidos.

Teniendo en cuenta lo anterior es necesario establecer la diferencia entre remuneración y beneficio.

Según Urquijo (1997), basándose en un concepto de remuneración económica, se define como el total de pagos que recibe un trabajador por la prestación de sus servicios. La más usual es la conocida como sueldo o salario.

La importancia de la remuneración se basa en que es el instrumento mediante el cual las organizaciones retribuyen, ya sea de manera directa o indirecta, las contribuciones de los empleados con miras a lograr los objetivos de estos. Es por ello que la compensación persigue una serie de fines concretos que le aseguran a la empresa contar con un nivel adecuado de recursos humanos capacitados para llevar a cabo las funciones necesarias que contribuyen a la consecución de sus objetivos sociales y económicos, ofreciendo productos y/o servicios a la comunidad y obteniendo beneficios para la actividad realizada. (Morales y Velandia, 2001)

Según Morales y Velandia (2001), los beneficios son parte importante del concepto de compensación; en ocasiones se denominan compensaciones indirectas, es decir, que no son retribución propiamente dicha del servicio prestado, sino que sólo se otorgan por pertenecer a la empresa o desempeñar un puesto de trabajo. Incluyen conceptos como protección de la salud, servicios del empleado, servicios a la familia del empleado, pensiones de jubilación o vejez, tiempo de descanso remunerado. Su relación con la productividad es muy débil y su objetivo básico es proteger el bienestar de los empleados.

Cabe considerar por otra parte, que para los empleados es un intercambio por su servicio, como una recompensa por un trabajo bien hecho; éstos reflejan sus habilidades personales o el retorno de la educación o entrenamiento que han adquirido. Los empleadores ven la compensación como una fuente de ventaja competitiva, como una posible influencia en las actitudes y comportamiento del trabajo del empleado y su comportamiento organizacional. (Milkovich, 1996).

Por otra parte, es común utilizar el término de compensación para designar todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo como empleados de una empresa. De eso que recibe por su trabajo, una parte muy importante está constituida por el sueldo, y los beneficios, tanto en efectivo como en especie. La otra parte significativa corresponde a la satisfacción que el empleado obtiene de manera directa, con la ejecución de su propio trabajo y de las condiciones laborales en que este se lleve a cabo. (Juárez, 2000)

Como lo afirma Castillo *et al* (2012) el capital humano de las organizaciones depende de la capacidad que tienen las empresas de desarrollar el conocimiento potencializando las habilidades de sus empleados, mejorando la competitividad frente a otras organizaciones. Por medio del desarrollo del conocimiento de los trabajadores podrían conservar el mejor talento

invirtiendo en su potencial enfocándose en conseguir las estrategias y objetivos organizacionales propuestos, generando un crecimiento profesional y personal de sus empleados en cada uno de sus cargos.

En este orden de ideas, según Juárez (2000) el concepto de prestaciones se emplea para denotar los pagos en efectivo adicionales al sueldo, así como los servicios o beneficios que se le proporcionan al empleado, tales como: seguros médicos, seguros de vida, entre otros. A diferencia de los sueldos que premian el desempeño individual, los beneficios son eficaces para despertar la identificación del personal con su empresa y el sentido de pertenencia a la organización.

Chiavenato, (2002) sostiene que el sistema de recompensas (salarios, beneficios, promociones, etc.) constituye uno de los factores básicos que inducen al individuo a trabajar en beneficio de la organización. Por consiguiente, este se aplica para reforzar las actividades humanas para que:

- Amplíen la conciencia, la responsabilidad del individuo y del grupo.
- Amplíen la interdependencia con terceros y con el sistema, o con la organización total.
- Ayuden a consolidar el control del sistema o la organización total incidiendo sobre su propio destino.

## 7. MARCO CONCEPTUAL

Si bien todas las definiciones anteriores tienen un enfoque organizacional, se manejan algunos términos correspondientes al área de marketing, por lo tanto, es importante aclarar que todos van dirigidos hacia la gestión de los colaboradores en las compañías. Para efectos de la presente investigación se tomarán en cuenta los siguientes conceptos que van acorde al propósito del artículo.

**Fidelización:** es conseguir un relación estable y duradera con el colaborador, ya que la misma tiene una gran influencia en los indicadores de rotación de una compañía, dado que para las estrategias empresariales es clave contar con un proceso sólido y estable que garantice los resultados y el buen funcionamiento de la operación. Barragán & Castillo (2009).

**Satisfacción Laboral:** es un estado emocional positivo y placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto, es decir, un sentimiento de bienestar o felicidad que pueden experimentar las personas con relación al trabajo; a pesar de ser un concepto algo antiguo aún se considera como relevante y vigente, siendo también uno de los más citados. Locke (1976).

La satisfacción laboral se refiere a la respuesta afectiva, resultante de la relación entre las experiencias, necesidades, valores y expectativas de cada miembro de una organización y las condiciones de trabajo percibidas por ellos. Bracho (2006).

**Beneficios:** son parte importante del concepto de compensación; en ocasiones se denominan compensaciones indirectas, es decir, que no son retribución propiamente dicha del servicio prestado, sino que solo se otorgan por pertenecer a la empresa o desempeñar un puesto de trabajo. Incluyen conceptos como protección de la salud, servicios del empleado, servicios a la familia del empleado, pensiones de jubilación o vejez, tiempo de descanso remunerado. Su

relación con la productividad es muy débil y su objetivo básico es proteger el bienestar de los empleados. Morales & Velandia (2001).

El capital humano de las organizaciones depende de la capacidad que tienen las empresas para desarrollar el conocimiento potencializando, las habilidades de sus empleados, mejorando la competitividad frente a otras organizaciones. Por medio del desarrollo del conocimiento de los trabajadores podrían conservar el mejor talento invirtiendo en su potencial enfocándose en desarrollar los objetivos, las estrategias y las organizacionales propuestos, generando un crecimiento profesional y personal de sus empleados en cada uno de sus cargos. Castillo (2012).

## 8. MARCO LEGAL

El artículo 128 del Código Sustantivo de Trabajo señala expresamente que los beneficios son ingresos que no constituyen salario, así:

No constituyen salario las sumas que ocasionalmente y por mera liberalidad recibe el trabajador del empleador, como primas, bonificaciones o gratificaciones ocasionales, participación de utilidades, excedentes de las empresas de economía solidaria y lo que recibe en dinero o en especie no para su beneficio, ni para enriquecer su patrimonio, sino para desempeñar a cabalidad sus funciones, como gastos de representación, medios de transporte, elementos de trabajo y otros semejantes. Tampoco las prestaciones sociales de que tratan los títulos VIII y IX, ni los beneficios o auxilios habituales u ocasionales acordados convencional o contractualmente, u otorgados en forma extralegal por el empleador, cuando las partes hayan dispuesto expresamente que no constituyen salario en dinero o en especie, tales como la alimentación, habitación o vestuario, las primas extralegales, de vacaciones de servicios o de navidad.

Al determinar que un pago no constituye salario, se implica que los pagos no forman parte de la base para el cálculo de las prestaciones sociales, aportes parafiscales ni de seguridad social, lo que contribuye a que las empresas, al momento de brindar beneficios a sus trabajadores, no incurran en una mayor carga prestacional y parafiscal.

Para que un pago o beneficio no constituya salario debe cumplir las siguientes condiciones:

- El pago no debe retribuir el trabajo del trabajador, en este caso ningún devengo como las comisiones, bonificaciones por rendimiento y demás ingresos de este tipo, no pueden ser



consideradas no constitutivas de salario ya que están remunerando el trabajo y una contraprestación directa por un servicio prestado.

- No debe cambiar la naturaleza de un pago, es decir, si un pago por naturaleza es salarial, este no debe cambiar por acuerdos entre las partes, ni denominaciones en el contrato.
- Deben ser específicos, debe ser claro para identificar su origen y destinación.
- Deben tener una destinación específica, por lo tanto, se debe garantizar que el uso del mismo esté destinado para lo cual fue creado.

## 9. METODOLOGÍA

Para mirar la influencia de los beneficios en la fidelización de los empleados de PwC se implementará la siguiente metodología basada en las teorías anteriormente mencionadas, es decir, en las teorías de la motivación desde la persona en relación al trabajo.

Es por esto que en esta investigación se efectuará un enfoque cualitativo con un alcance hermenéutico comprensivo, la hermenéutica en general se entiende como “la pretensión de explicar las relaciones existentes entre un hecho y el contexto en el que acontece” (Grodin, 2002:1), para así establecer la relación entre los beneficios y la fidelización de los colaboradores en la empresa PwC, para lo cual se verá fundamentado en la recolección de datos y en el análisis de estos, de la siguiente manera:

Se realizarán encuestas semi estructuradas a trabajadores de PwC donde, a través de preguntas guiadas, podrán expresar la influencia que tienen los beneficios de la empresa en el proceso de fidelización. De esta forma se busca realizar un análisis que permita tener una mejor comprensión de lo que el personal requiere para estrechar la relación del trabajador con la empresa.

### 9.1. Población, técnicas e instrumentos de recolección

En cuanto al análisis cualitativo se realizaron 15 encuestas semi estructuras, aplicando ocho a mujeres y siete a hombres. Esto nos permitirá tener diferentes perspectivas de los beneficios brindados y la influencia en la fidelización de los colaboradores.

### 9.2. Criterios de inclusión y exclusión

En los factores de inclusión se tendrán los siguientes aspectos:

- entre 25 y 35 años de edad
- que lleven vinculados como mínimo 1 año en la empresa.

En relación a los factores de exclusión:

- personas que lleven vinculadas a la empresa más de 5 años
- personas que se encuentren realizando prácticas
- personas que estén laborando por primera vez

### 9.3. Variables con definición a través de cuadro de operacionalización de variables

Nombre de la variable	Tipo de variable	Escala de medición	Posibles resultados o resultados
Sistema de beneficios	Cualitativo	Ordinal	Alto - mediano - bajo
Sistema de bonificaciones	Cualitativo	Ordinal	Alto - mediano - bajo
Gestión de carrera	Cualitativo	Ordinal	Alto - mediano - Bajo

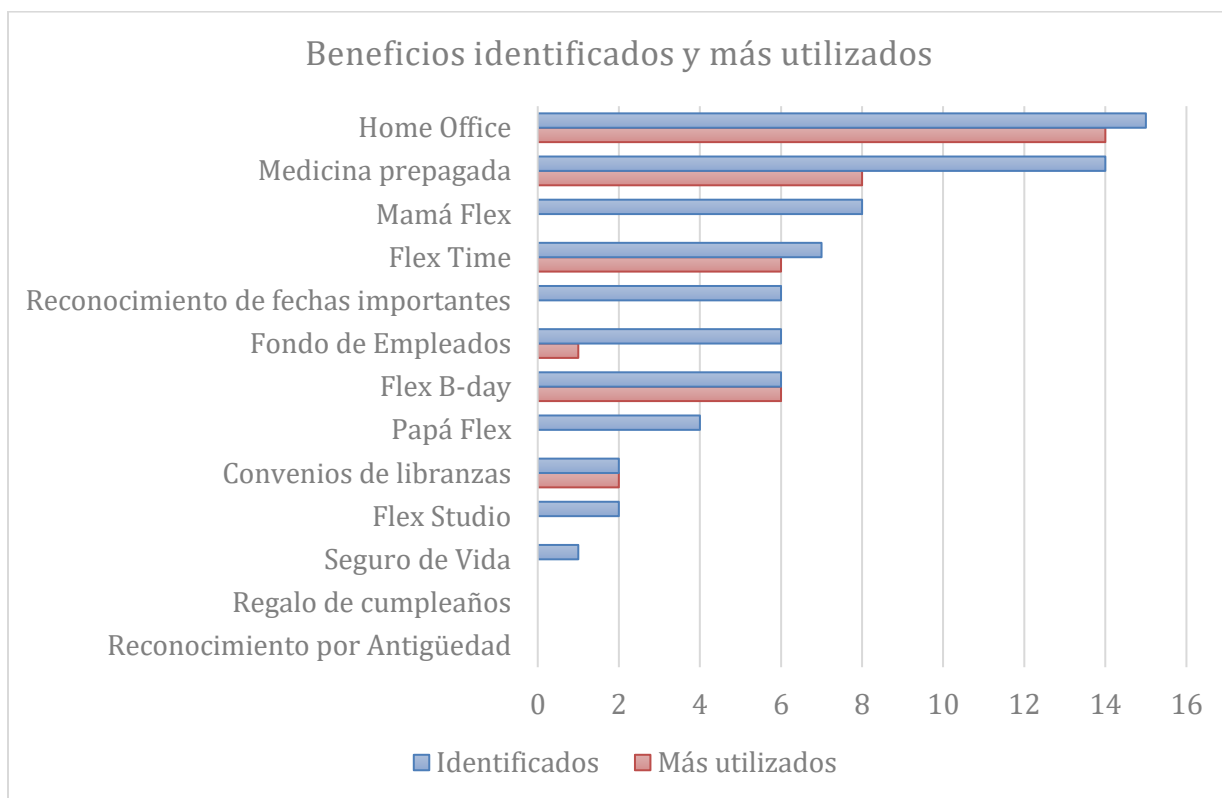
### 9.4. Plan de análisis de la información

Para llevar a cabo el estudio fue necesario contar con la participación de 10 colaboradores de la empresa de consultoría de PwC. En un primer momento se les compartió el objeto de la investigación brindando información sobre el área problemática, la justificación, los objetivos y el tiempo aproximado de la encuesta o la entrevista, resaltando la confidencialidad de los datos suministrados y el uso netamente académico de estos.

Para la realización de las encuestas se utilizaron las plataformas digitales como el uso de encuestas de Google, ya que la actual situación del país y del mundo ha condicionado la interacción directa entre los participantes por razones de bioseguridad. Después de la recolección, por este medio se hizo el análisis con la ayuda de herramientas como Excel, para la creación de gráficas que facilitaran la interpretación de los datos.

## 10. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

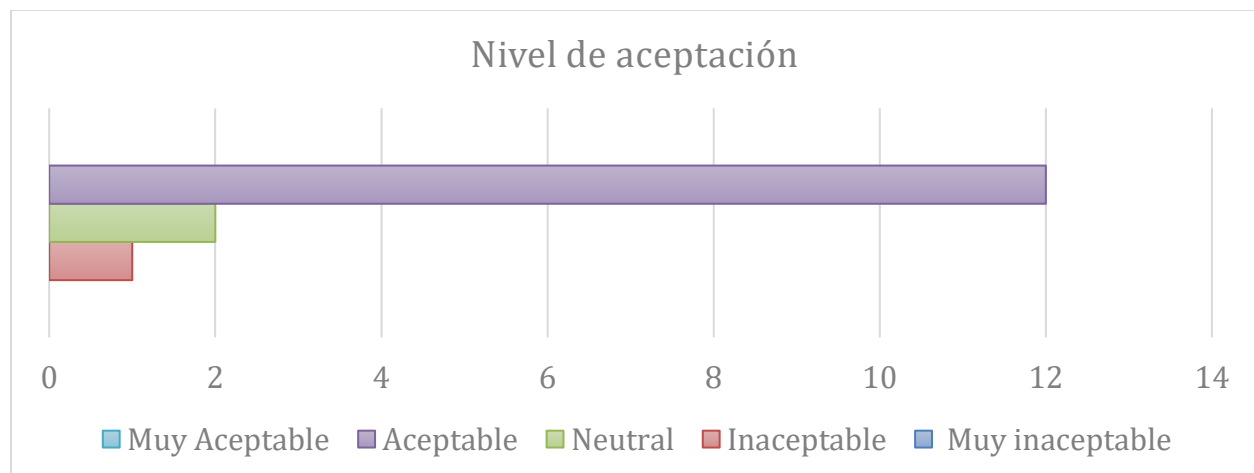
Con respecto a los resultados evidenciados durante el desarrollo de la técnica se perciben tres momentos, los cuales corresponden al alcance de cada objetivo, para esto se presenta la siguiente gráfica que corresponde al primer objetivo: “Identificar los beneficios que aportan a la fidelización de los colaboradores”



Los beneficios más identificados por los colaboradores son los de medicina prepagada y home office, ya que estos generan impacto por la comodidad, ahorro de tiempo y dinero. De igual manera se evidencia que los beneficios más identificados y/o más presentes para los trabajadores son aquellos que se utilizan con mayor frecuencia. Se identifica que en los beneficios se pueden apreciar picos bastante distantes, pues hay algunos como el reconocimiento

por antigüedad, el regalo de cumpleaños y el seguro de vida, que tienen nula recordación en los trabajadores generando así un descontento por la poca percepción que se encuentra en la cantidad de beneficios, tal como se evidencia en el siguiente testimonio: “[...] en realidad son pocos, nos ofrecen un tema de tiempo flexible, trabajo en casa, medio día de cumpleaños, medicina prepagada y ya, creo que esos son los beneficios que hay” (E2). Esto hace suponer que falta una comunicación clara y regular por parte de la empresa para que los trabajadores tengan presente los beneficios a los cuales tiene derecho.

En cuanto al segundo objetivo correspondiente al nivel de aceptación y percepción se encontraron los siguientes resultados:



Aunque la gráfica demuestra que el 80% manifiesta que los beneficios otorgados se encuentran en un nivel Aceptable, en sus relatos durante las entrevistas se pudo notar cierto descontento relacionado con el nivel de percepción de estos beneficios y se muestra una tendencia en las respuestas hacia la reevaluación del plan de beneficios, considerando las necesidades del contexto y de la población vinculada en el campo laboral.

Uno de los entrevistados afirma que, “[...] a mí me parece aceptable, porque creo que todavía podría haber mejores beneficios, porque hay unos que no a todo el mundo le aplican,

entonces, no sé, unos como más globales, podrían ser”. (E3) De esta manera, el relato demuestra que se deben evaluar aspectos como la inclusión en relación con la población existente en las condiciones laborales y de desarrollo social y personal. Así mismo, se considera de gran importancia la participación familiar en el uso de los beneficios, que tengan mayor periodicidad y que se tenga mejor difusión y mayor capacitación de los empleados en estos temas.

Otra persona entrevistada testifica: “[...] yo creo que son aceptables, aunque hay veces que se usa el beneficio una sola vez y ya no se vuelve a utilizar, o por ejemplo hay unos que no nos cubren y así”. (E 15) Esto se evidencia en casos como el beneficio por matrimonio, el de Mamá Flex o el de Papá Flex, que son los que están enfocados a una población específica y, por lo tanto, no cubre a todos los funcionarios, debido a que ya obtuvieron ese beneficio una vez durante su trayecto en la compañía o en sus proyectos de vida no se encuentra estipulado en un corto o mediano plazo conformar una familia.

Se visualiza también que el 13% de las personas tienen un nivel de aceptación neutral, ya que consideran que los beneficios no aportan en gran medida para su crecimiento personal y/o profesional, considerando que es más importante el factor económico tal como lo menciona otro entrevistado: “[...] podrían mejorar bastante, porque es que hay veces que los beneficios solo se utilizan una vez o por un periodo de tiempo, pues no es como la medicina prepagada que uno lo usa de vez en cuando” (E8).

Se debe considerar también que el 7% restante de la población encuestada señala que el nivel es inaceptable, ya que insinúa que “[...] al ser una empresa tan grande podría mejorar e incluir planes de bienestar para la familia porque, como les decía antes, la medicina me cubre a mí, pero si lo quiero usar con algún familiar no lo cubre”. (E5) Esto refuerza las ideas anteriormente plasmadas que resaltan la importancia de evaluar el plan de beneficios y las

necesidades de los colaboradores, atendiendo la tendencia hacia la intención de vincular a la familia en los beneficios y que, a su vez, sean permanentes. Además de tener en cuenta los beneficios que aporten a un proyecto de vida como son los de estudio flex, flex time, y home office, que le permiten al colaborador centrar y manejar su tiempo hacia sus intereses personales.

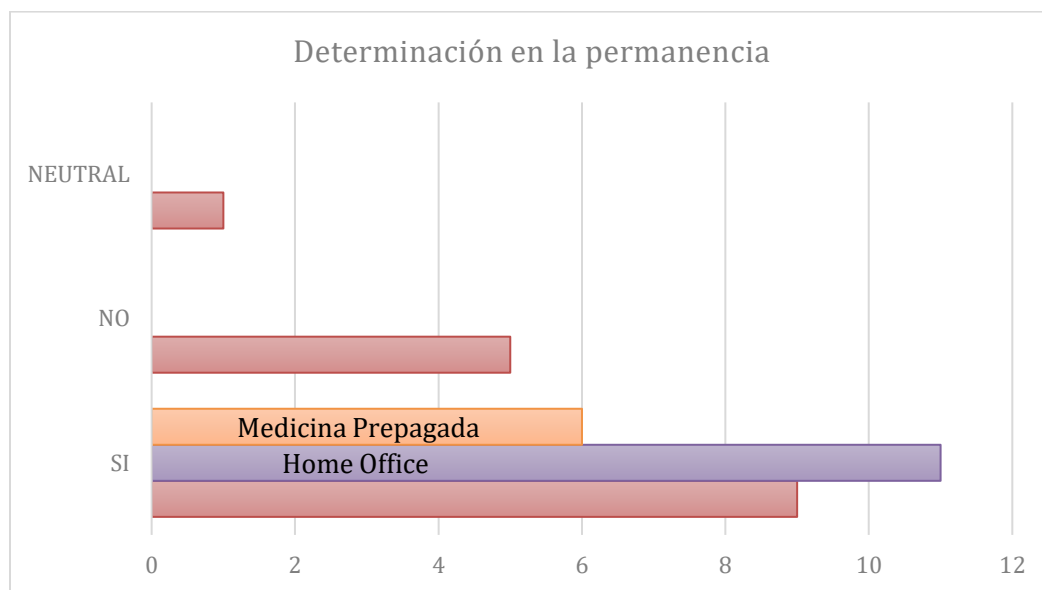
En cuanto a la percepción, se observa que los beneficios que generan más influencia son aquellos que se utilizan con mayor frecuencia, los demás no son apreciados como beneficios otorgados por la empresa, tal como se evidencia con el seguro de vida, regalo de cumpleaños y reconocimiento por antigüedad. Frente a esto se puede ver que se reconocen pocos beneficios: "[...] en realidad son pocos; nos ofrecen un tema de tiempo flexible, trabajo en casa, medio día de cumpleaños, medicina prepagada y ya. Creo que esos son los beneficios que hay". (E2) Sin embargo, 12 de los 15 encuestados manifiestan que los beneficios percibidos son aceptables en razón de utilidad y cumplimiento de la satisfacción de la necesidad de los colaboradores, aunque podrían mejorar y ser de forma continua, y no solo de utilidad por un periodo de tiempo o de uso de única vez, debido a que no se cumplen los prerrequisitos para la obtención de estos o no cubren al núcleo familiar primario, sino solo al colaborador.

En cuanto a preguntas sobre los beneficios a los colaboradores, se muestra una tendencia que apoyan los gráficos anteriores:

“Home Office, medicina prepagada, medio día de cumpleaños, el plan bancario y de beneficios laborales, ese ha sido importante porque con eso he logrado conseguir mis cosas, y la verdad me parece importante, además tiene otros beneficios que no los tengo muy claros, pero sé que en la plataforma de la empresa están como especificados” (E6).

Igualmente, se demuestra que se tiene el conocimiento de que existen otros beneficios pero que no se perciben como un factor importante en su labor o en la estadía en la empresa, pero que se es consciente en menor medida de que pueden ser de utilidad o de beneficio.

Y por último, en el tercer objetivo sobre la influencia que ejercen los beneficios frente a los componentes asociados a la fidelización, se logró identificar lo siguiente:



Se evidencia que los beneficios ejercen una influencia positiva en la mayoría de las personas en cuanto a los componentes asociados a la fidelización, ya que estos son determinantes a la hora de permanecer en la compañía o evaluar otras ofertas de trabajo. Entre los más destacados se encuentran el home office, ya que brinda tranquilidad y confort en medio de la pandemia del Covid 19, para garantizar un autocuidado y el bienestar de la familia; además de la medicina prepagada, la cual brinda satisfacción personal. Esto se evidencia en las encuestas cuando se les cuestiona a los colaboradores sobre si estuviesen dispuestos a cambiar de empresa que les ofrezca mayor salario, pero sin los beneficios actualmente establecidos, relatando que:



“Pues si es al menos con las mismas condiciones pues digamos que a mí que me encanta trabajar desde la casa, podría ser [...] así sea más plata, porque por ejemplo el tema, para mí de uno movilizarse a un lugar de trabajo, el tiempo, uno gasta muchísima más plata yendo allá, entonces, digamos que, si uno pone en una balanza, no sería como más beneficios económicos finalmente”. (E4)

Hay que agregar que los beneficios son un factor importante al momento de evaluar ofertas en otros campos laborales y son un factor significativo que aporta a la toma de decisiones: “[...] pues yo lo pensaría mucho y tendría que ver los pros y los contras de esta empresa con la otra, porque los beneficios no los tienen todos y tengo que ver que me cubran en la organización.”

De igual manera, algunas personas encuestadas no consideran que los beneficios sean un factor determinante a la hora de permanecer en la empresa, otorgando más importancia a factores como el aprendizaje, el crecimiento personal, la experiencia, el ambiente laboral, entre otros (E2, E3, E5).

La persona para quien la determinación en la permanencia es neutral, considera que, aunque los beneficios son buenos hay otros que no influyen para nada, pues no cumplen con los requisitos para la obtención de los mismos. (E8)



## 11. DISCUSIÓN

Esta investigación tuvo como propósito comprender la influencia de los beneficios ofrecidos por la empresa PwC en la fidelización de los trabajadores. Durante el proceso se hicieron hallazgos significativos en cuanto a las dimensiones de los beneficios y estabilidad, en relación con los colaboradores en la organización. La primera corresponde al plan de compensaciones no monetarias, en el cual se consideraron aspectos como la periodicidad y la pertinencia, de acuerdo con el contexto de la población. Y la segunda dimensión se establece en relación con la fidelización del colaborador dependiente del plan de beneficios.

Desde este contexto, se pueden establecer a través de los diferentes autores literarios y actores participantes en la investigación, los elementos clave para abordar la discusión. Para esto es necesario establecer en un primer momento el concepto de beneficios laborales ya que de acuerdo con el Comité de Normas Internacionales de Contabilidad (2008) se entiende por beneficios laborales los planes u otro tipo de acuerdos formales celebrados entre una entidad y sus empleados, ya sea individualmente, con grupos particulares de empleados o con sus representantes, realizando un énfasis en que son convenios serios generadores de valor.

En cuanto a los beneficios, uno de los encuestados afirma que, “[...] no es solamente la parte económica sino también la parte laboral en el tema del clima laboral. Entonces, digamos que ese es un factor diferenciador que se puede o no, que lo encuentre en otra compañía” (E1)

Siendo así, se pueden considerar como un plan que realiza la empresa esperando un valor agregado en el desarrollo de las funciones de los colaboradores y por lo tanto se espera que los beneficios no se limiten solo a la cantidad sino a la calidad, en el cumplimiento de los mismos y que sean efectivos.

Dicho lo anterior, se puede apreciar en los resultados la tendencia hacia la importancia de mantener estos beneficios, los cuales generan una influencia en la fidelización dentro empresa en la cual se está realizando la investigación. En cuanto se plantea la opción de eliminar los beneficios, los colaboradores encuestados muestran la predisposición de buscar nuevas oportunidades laborales y renunciar al puesto actual.

Así lo expresa uno de los encuestados al mencionar que, al tener otra oferta laboral,

“Lo pensaría mucho y tendría que ver los pros y los contras de esta empresa con la otra, porque los beneficios no los tienen todos y tengo que ver que me cubran en la organización”. (E 13)

Las empresas que brindan beneficios laborales óptimos generan capacidad de voluntad que impulsan a las personas hacia el logro, y a seguir esforzándose para que se tenga mayor retribución y reconocimiento de la realización de su función, demostrando una mayor responsabilidad e interés en el trabajo. Los beneficios que se encontrarán estarán mediados por la búsqueda de satisfacer algunas necesidades como lo son: contratación, equidad salarial, crecimiento y desarrollo; todos estos beneficios estarán mediados por las políticas y estrategias organizacionales.

Como lo afirma Castillo (2012), el capital humano de las organizaciones depende de la capacidad que tienen las empresas de desarrollar el conocimiento potencializando las habilidades de sus empleados, mejorando la competitividad frente a otras organizaciones. Por medio del desarrollo del conocimiento de los trabajadores podrían conservar el mejor talento invirtiendo en su potencial, enfocándose en conseguir las estrategias y objetivos organizacionales propuestos, generando un crecimiento profesional y personal de sus empleados en cada uno de sus cargos.

Cabe considerar por otra parte, que para los empleados los beneficios se consideran como un intercambio por su servicio, como una recompensa por un trabajo bien hecho; éstos reflejan sus habilidades personales o el retorno de la educación o entrenamiento que han adquirido. Los empleadores ven la compensación como una fuente de ventaja competitiva, como una posible influencia en las actitudes y comportamiento del trabajo del empleado y su comportamiento organizacional. (Milkovich, 1996) Como se refleja a continuación “[...] En este momento estoy feliz en la compañía por mi proceso en ella más que por los beneficios así que quiero seguir creciendo y aprendiendo”. (E 9)

Así las cosas, se puede establecer que los beneficios son un factor determinante para la fidelización de los colaboradores de la compañía, ya que como lo plantea Barragán (2009) la fidelización se basa en conseguir una relación estable y duradera con el colaborador, al ser necesario que las estrategias empresariales cuenten con un proceso sólido y estable que garantice los buenos resultados y el funcionamiento de la operación.

Frente a los hallazgos, se logró establecer que los colaboradores desarrollan una relación estrecha con la empresa permeados por los beneficios, debido a que estos se vuelven un condicionante al momento de identificar o considerar otras ofertas laborales. En cuanto a otros factores como el ambiente laboral, el trabajo en equipo y el compañerismo que se establece dentro de la organización, el tema se relacionó con la capacidad de la empresa al proporcionar desarrollo laboral y personal y crecimiento dentro de ella, como lo afirma uno de los entrevistados: “[...] a veces lo mueve a uno más es el aprendizaje que obtiene uno aquí, por lo menos en la empresa es el aprendizaje, en mi caso particular también es el acompañamiento que se me ha hecho”. (E3)

Esta relación establecida entre los beneficios y el ambiente laboral se ve determinada por la capacidad de la empresa para impulsar al trabajador a desarrollar sus habilidades y a proponer nuevos retos que sean tanto individuales como grupales y que, a su vez, esté involucrado un beneficio que aporta a ambas partes y que promueva la relación basada en la fidelización.

Como lo plantea Castillo, *et al.*, “Las buenas prácticas en la aplicación y apropiación del salario emocional son causa directa de una fidelización y compromiso de los trabajadores”. De esta manera se obtiene un beneficio mutuo, toda vez que un empleado fidelizado es apasionado, productivo y leal, generando así que la empresa pueda incrementar su mercado, sus ganancias y sus resultados, minimizando un costo extra monetario y de tiempo en los procesos de selección, capacitación y vinculación de nuevo personal.

Por otro lado, los resultados determinaron que una de las principales causas de la fidelización es el beneficio correspondiente al home office y el Flex Time, debido a que “[...] nos ayuda a manejar nuestros propios horarios y a poder manejar la vida personal con más tiempo” (E14). Hay que mencionar que además aporta a la comodidad de los empleados en cuanto al tema de movilidad, transporte, tiempo y costos de traslado hacia la empresa, además de que,

“[...] estos beneficios, en estos años, me han ayudado y más en esta época, es más seguro trabajar desde casa y por eso, pues además que el flex time me ha permitido acomodar mis horarios porque tengo que ver por mi hija y darle el tiempo”. (E11).

Así mismo, esto se ve en una relación basada en la satisfacción que tiene el trabajador hacia su puesto y lugar de trabajo, ya que un trabajador satisfecho es un trabajador que cumple con sus objetivos, se encuentra fidelizado y a su vez, aporta positivamente hacia los

requerimientos empresariales, es decir, se involucra en la obtención de objetivos y metas que se propone el quipo y la organización.

De acuerdo con Locke (1976) la satisfacción laboral es un estado emocional positivo y placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto, es decir, un sentimiento de bienestar o felicidad que pueden experimentar las personas con relación al trabajo. Lo anterior se ve evidenciado en los resultados frente al bienestar que obtiene el trabajador: “me encanta trabajar desde la casa, (...) porque por ejemplo el tema, para mí de uno movilizarse a un lugar de trabajo, el tiempo, uno gasta muchísima más plata yendo allá (...)” “Home Office que es pues lo que nos ha beneficiado, en este momento por el tema de la pandemia, me ha ayudado a protegerme a mí y a mi familia, aunque también cuando no estaba esto, lo utilizaba a mucho, porque es bueno de vez en cuando cambiar de ambiente y ahorrarse los pasajes” (E 4); (E 8)

Finalmente, se entiende entonces que los beneficios son parte importante en la garantía de la fidelización y la satisfacción de los empleados, pues se vuelven un factor determinante en la permanencia dentro de la organización, siempre y cuando se establezcan con base en la contextualización de la población, de la organización y en línea con las metas de empresa. Para esto es necesario tener, desde gerencia del talento humano, una comunicación con los directivos y con el personal de cada área, para conocer las necesidades y el nivel de satisfacción, la motivación y el ciclo de vida existentes para aportar al bienestar de los trabajadores y así asegurar la fidelización de los empleados.

## 12. LIMITACIONES E INVESTIGACIONES FUTURAS

Aunque los resultados fueron de gran importancia para comprender la influencia de los beneficios en la fidelización de los colaboradores, es fundamental recalcar que la presente investigación es de corte cualitativo, lo que corresponde a que solo permite comprender el contexto de la población elegida como muestra para la realización de las técnicas e instrumentos para recolectar la información plasmada.

Por otro lado, se manejó como grupo de investigación quince (15) de los veinte (20) colaboradores encargados del área de contabilidad, por lo tanto, los resultados no representan la totalidad de las opiniones de la población y por lo tanto no se podrán generalizar los resultados existentes. Otra limitación que presenta esta investigación es la concentración de los participantes. Ya se seleccionó un grupo con características específicas en cuanto al tiempo de permanencia en la empresa, la edad de los colaboradores, las labores que desempeñan, lo que significó que la investigación no permitiera comprender el sentir de las otras áreas de la organización.

En cuanto a la aplicación de la técnica se presentaron limitaciones como el acceso a la población debido a que, tanto las entrevistadoras como los colaboradores, se encuentran en diferentes regiones del país y por lo tanto la realización de esta se hizo por medios tecnológicos, causando que se limitaran las respuestas o que no se desarrollaran en profundidad como estaba previsto.

En relación con las investigaciones futuras se plantea la necesidad de seguir investigado sobre la influencia de los beneficios y sus implicaciones en los procesos de fidelización laboral, desde un punto de vista teórico. Interpretamos la satisfacción laboral como un indicador del bienestar subjetivo que el trabajador deriva de su actividad laboral. En concreto, consideramos la



satisfacción laboral como una expresión ex-post de la preferencia del trabajador por el empleo que actualmente ocupa, respecto a otro, que es ideal. (Lévy - Garboua, *et al.* 2001) Por consiguiente, se entienden los beneficios como una parte esencial en la productividad y en la relación con la empresa en cuanto a la fidelización, el ambiente laboral y la calidad de vida de los colaboradores. Por tanto, se deben tener investigaciones en el marco de los conceptos anteriormente propuestos, teniendo en cuenta los retos presentes y las condiciones actuales económicas y sociales a nivel mundial por la incidencia del COVID-19, situación que ha llevado a que las dinámicas laborales se hayan modificado de manera profunda.

### **13. IMPLICACIONES PRÁCTICAS**

Según los hallazgos de la presente investigación, es relevante trabajar temas como la reevaluación del plan de beneficios en compañía de los colaboradores, realizar un seguimiento de los beneficios más y menos utilizados durante los últimos dos años, con el fin de modificarlos o descartarlos del plan de beneficios, y así replantearse otros más acordes con las necesidades y anhelos de los trabajadores.

En un segundo momento, comunicar y difundir constantemente el plan de beneficios actuales, de esta manera se identificarán las diferentes opciones que tiene el plan y cómo acceder a ellos. Esta acción aportará para que la percepción de los colaboradores hacia el plan de beneficios aumente de forma significativa para la imagen de la empresa.

En un tercer momento, evaluar cada dos años el contexto generacional en el que se encuentran los colaboradores, teniendo en cuenta la importancia de conocer la evolución en los cambios generacionales del equipo, así como su momento de vida, para brindarles opciones que impacten positivamente las necesidades de cada grupo.

Y finalmente, plantear un plan de beneficios que sean permanentes durante la estadía en la empresa y no solo de uso ocasional. Para esto se propone utilizar días festivos como lo son el día del niño, el Día la familia, Halloween, el Día de la madre, el Día del padre, entre otros, como oportunidad para vincular a la familia con la empresa; de este modo la percepción de estos beneficios se verán reforzados año tras año, y no solo ocasionalmente, de forma individual como es el beneficio por matrimonio que solo se puede utilizar una vez, o como el Mamá Flex o el Papá Flex, que solo se puede utilizar por un determinado tiempo.

## 14. CONCLUSIONES

Se puede concluir que existe una influencia positiva de los beneficios en la permanencia de los trabajadores, demostrando con esto la importancia de tener en la organización un plan de beneficios que impacten en la fidelización y creen una verdadera propuesta de valor a los colaboradores, y que favorezca a ambas partes.

Es importante reiterar que las estrategias no son aplicables a nivel general y que, si bien es cierto que no es posible realizar un planteamiento a nivel individual, sí se pueden diseñar estrategias que se encuentren acordes a las necesidades o características de grupos que tengan particularidades en común y con esto permitir un eficiente aprovechamiento de los recursos destinados para los planes de beneficios.

Se identifica que el reconocimiento que tienen los empleados es bajo frente a los beneficios ofrecidos por la compañía y esto hace que se presenten inconformidades o no se conozcan de manera oportuna. Por ende, se expone la poca visibilidad del área de bienestar ya que se percibe poco conocimiento, evidenciando así que la compañía posee oportunidades de mejora en relación a la comunicación y divulgación del plan de beneficios.

Confirmando, de igual manera, que las herramientas en búsqueda de fidelización en la compañía requieren evaluación, control y seguimiento constante, con el fin de retroalimentar las estrategias de manera regular y así mantener alienados los beneficios que motiven a los trabajadores, considerando que dichas estrategias van más allá de los beneficios, pues los colaboradores también aprecian un entorno laboral incluyente con posibilidades de desarrollo personal y profesional. Pese a todo lo anterior, es necesario realizar un diagnóstico donde se incluyan las necesidades y expectativas del personal.

## 15. BIBLIOGRAFÍA

- Barragán Codina, José & Castillo Villarreal, Jorge (2009) *Importancia estratégica de la fidelización de los empleados*
- Beauregard, T. Alexandra & Henry, Lesley. (2009). *Making the Link between Work-Life Balance Practices and Organizational Performance. Human Resource Management.*
- Bracho (1989, en Morillo, 2006:47) Morillo, I. (2006). *Nivel de satisfacción del personal académico del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez en relación con el estilo de liderazgo del jefe del departamento... Sapiens, 7, (001), pp. 43-57.*
- Castillo, R. (2012). *Desarrollo del capital humano en las organizaciones.* México: Red Tercer Milenio, S. C.
- Castillo, O & Pardo, N & Pérez U, Rafael & Novoa, Rosa. (2017). *salario emocional y satisfacción laboral: El caso de ARclad S.A.*
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones humanas.* México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (1992). *“Administración de Recursos Humanos”* México: McGraw Hill.
- Comité de Normas Internacionales de Contabilidad. (2008). *Nic. 19 beneficios a los empleados.* IASCF, 1207-1251.
- Costa, J. & Torres Y. (2011) *Proceso de fidelización del cliente interno del departamento de ventas, mediante la implementación de herramientas como el IPV y el CLA, en la empresa Directv de la ciudad de Quito.* Universidad de las Américas.
- Cuesta, F. (2003). *Fidelización. Un paso más allá de la retención.* McGraw-Hill. Madrid.
- Gallo, C. (23 de julio de 2020). *Estrés, ansiedad y agotamiento, tres impactos del teletrabajo en la salud mental.* Obtenido de France 24: <https://www.france24.com/es/20200723-estres-ansiedad-impacto-teletrabajo-salud-mental-pandemia>
- Grodin, Jean 2002 *Introducción a la hermenéutica filosófica.* Barcelona: Herder.
- Herzberg, F. (1959). *«Una vez más: Cómo se motiva a los empleados», en Hitos de la Gestión Empresarial.* 147-185.

- Jaramillo, M. F. (2017). *La sobrecarga de trabajo y su efecto sobre el compromiso organizacional en la gerencia de negocios de una empresa de telecomunicaciones*. pp. 13-15. Quito.
- Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1987) *Administración en las Organizaciones: Enfoque de Sistemas y Contingencias*. (Cuarta Edición). México: Mc Graw – Hill
- Koontz y O'Donnell (1995). *Curso de Administración Moderna*. México: Mc Graw Hill
- Kotler, P., Miranda, J. G. M., & Zamora, J. F. (2011). *Marketing turístico*. Pearson Educación.
- Lévy - Garboua y Montmarquette C. y Simonnet, V. (2001). *Job satis - faction and quits: Theory and evidence from the German Socioeconomic Panel*. CIRANO Working Paper, Scientific Series, pag. 41
- Locke, E. A. (1976) "*La naturaleza y las causas de satisfacción en el trabajo*", en Dunnette. Manual de psicología industrial y organizacional. Rand McNally College Ed., Los Estados Unidos, Chicago, 1976. Pág.165-166
- López Más, J. (2005). *Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg*. *Gestión En El Tercer Milenio*, 8(15), 25-36.  
<https://doi.org/10.15381/gtm.v8i15.9692>
- Maslow, A. (1943). *Motivacion y personalidad*.
- Mcclelland, D. C. (1965). *Toward a theory of motive acquisition 1*.
- Milkovich & Newman (1996). *Compensation*. (Sexta Edición). Mc Graw-Hill.
- Morales, J. A., & Velandia, N. (2001). *Salarios. Estrategia y Sistema de Salarial y de Compensación*. Colombia: Mc Graw – Hil
- Pérez, P. (2011). *Satisfacción laboral. Una revisión actual de la aplicación del concepto de satisfacción laboral y su evaluación. Hacia un modelo integrador*. Tesis de maestría. Universidad Abierta Interamericana. Argentina. Recuperado de: <http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC110592.pdf>
- Portafolio (2020)
- Prieto B. Pedro Gerardo (2013) *Gestión del talento humano*

PwC. (2020) PwC Colombia. Obtenido de <https://www.pwc.com/co/es/carreras.html>

PwC. (2020) *¿Quiénes somos?* [online] Recuperado de: <<https://www.pwc.com/ia/es/acerca-de-nosotros.html>> [Revisado 11 octubre 2020].

Real Academia Española RAE

Reyes de león, j. (2015). *factores que influyen en un proceso de fidelización de los colaboradores de Asdesarrollo (tesis de grado)*. universidad rafael Landívar

. Rodríguez, M. (2016). *Análisis de las estrategias de fidelización de los clientes internos (tesis de grado)*. Universidad Nacional de la Plata.

Reicheld, Frederick F. *Los empleados Adecuados*. En: El Efecto Lealtad., Editorial Ariel, Barcelona, 2002, p. 150-151.

T. Alexandra Beauregard & Lesley C. Henry (2009) *Estableciendo el vínculo entre el equilibrio entre la vida laboral y personal*

Urquijo, J. (1997). *La Administración de Sueldos y Salarios*. Venezuela

Vroom, VH (1964). Trabajo y motivación. Wiley

Wayne R. Mondy - Noe, Robert M. (2005), *Administración de Recursos Humanos*. México, Pearson Prentice Hall

Wright, Thomas & Bonett, Douglas. (2007). *Job Satisfaction and Psychological Well-Being as Nonadditive Predictors of Workplace Turnover*. *Journal of Management*. 33. 141