

LA COMPENSACIÓN FLEXIBLE COMO ESTRATEGIA PARA LA RETENCIÓN DE PERSONAL: CASO FONVALLE

NATALIA BOLAÑOS MESA

ID 383007

natikbm2014@gmail.com

LOREN IRENE FERNÁNDEZ CAMPO

ID 383281

loren92091817@gmail.com

VANESSA RODRÍGUEZ ARTEGA

ID383098

vanessarodriguez1423@gmail.com

Asesora

Diana Isabel Hurtado

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM – UNICATOLICA,
Cali, Colombia**

RESUMEN

Hoy en día podemos resaltar que el salario no es el factor más influyente para retener el talento humano, por lo tanto, las organizaciones se ven en la necesidad de crear nuevas formas de compensar a los colaboradores con el propósito de satisfacer sus necesidades y expectativas y así mismo mejorar la competitividad de la empresa, para ello se requiere crear estrategias que fortalezcan el grado de satisfacción laboral y la productividad, por lo cual se presenta en el siguiente artículo la Compensación flexible como estrategia para la retención de personal en la empresa Fondo de Empleados de la Universidad del Valle – Fonvalle, que cuenta con dos sedes en la ciudad de Cali, una en el campus Meléndez y la otra en la san Fernando, la planta de personal está conformada por 13 colaboradores.

La metodología utilizada fue descriptiva de tipo mixto (cualitativa y cuantitativa) la información se recogió a través de fuentes primarias y secundarias, tales como las consultas en blogs, sitios web oficiales y páginas,

también herramientas ofimáticas para realizar la encuesta al personal, y después se tabuló y graficó los resultados en Excel. Los resultados principales del estudio determinan que los colaboradores no se sienten satisfechos en la organización puesto que la empresa no brinda la importancia en el bienestar integral, esto indica que se debe implementar estrategias de compensación flexible que garanticen la satisfacción de los colaboradores, el sentido de pertenecía y la disminución de rotación del personal.

De esta manera se puede evidenciar que el estudio de caso aporta elementos donde Fonvalle puede identificar qué tan satisfecho se encuentran sus colaboradores y cuáles son las necesidades de los mismos. Hoy en día nos damos cuenta que no sólo la remuneración económica hace parte de la retención del personal, se requiere nuevas formas de satisfacción puesto que los colaboradores consideran que las oportunidades de ascenso, los auxilios educativos, los tipos de contratación, las actividades de integración, entre otros, son determinantes para permanecer en la compañía. Así Fonvalle podrá evitar que la

competencia afecte o influya en ellos y garantizar una mejor calidad de vida para los mismos.

PALABRAS CLAVES

Compensación Flexible, Crecimiento Profesional, Motivación, Remuneración, Retención de Personal, Salario Emocional.

I. INTRODUCCIÓN

En la última década el poder adquisitivo de los trabajadores colombianos se ha resentido por la reducción generalizada de los salarios, debido a la problemática económica y fiscal que atraviesa el país, desde este punto de vista, la situación ha servido para que las empresas busquen una mejor forma de premiar a sus empleados, por esto, el diseño e implementación de los modelos de compensación acordes con las necesidades del empleado y alineados con los objetivos de la organización son el nuevo reto; la compensación flexible es una herramienta que brinda la legislación colombiana y que empieza a tomar mucha fuerza, sin embargo, por tratarse de un esquema relativamente nuevo en Colombia, pocas empresas lo han adaptado y, por lo tanto, no se cuenta con suficiente información, documentación y una reglamentación laboral especial para este tema. (Salamanca & Villan, 2006)

La retención del personal se ha transformado, en una problemática para el área de recursos humanos (RH) tanto en las organizaciones del sector público como privado. La situación se agudiza por la falta de trabajadores calificados para hacer frente a los nuevos retos y el incremento en la insatisfacción de personal. Este clima hace que las organizaciones pongan especial atención en retener al personal y proveer los medios necesarios para cautivarlo y convencerlo de permanecer en la organización. (Gonzalez, 2009)

Por tal razón, recientemente se ha reforzado la necesidad de evaluar métodos alternativos que permitan mitigar dicha situación, reduciendo significativamente los efectos nocivos sobre los distintos estamentos de la organización y también que representen una forma sostenible y eficiente de implementación en ambientes organizacionales. (Meneses, 2019). Para Fonvalle esta situación no es ajena, en el año 1998 se presentó la primera crisis en su nivel organizacional, en el cual los problemas financieros que causaron el incumplimiento en las fechas de los pagos de salario al personal durante seis meses, haciendo que varios renunciaran, lo cual generó un impacto negativo ante la sociedad. En el año 2018, se inicia con un estudio salarial para el personal que conformaba la planta en su momento y se determina que cada uno de los cargos debe contar con el perfil profesional, teniendo como resultado el despido masivo de 6 de sus colaboradores, esto genero angustia entre los empleados, los cuales recurrieron a buscar nuevas ofertas laborales. A pesar de la experiencia vivida aún Fonvalle no cuenta con incentivos que permitan incrementar la productividad y fidelización de sus empleados, esto se pudo observar en el último año 2020 – 2021 a pesar del estado de pandemia que estamos afrontando 3 de sus colaboradores deciden emprender nuevos retos laborales con una mejor remuneración.

Actualmente, Fonvalle no cuenta con un área de Talento Humano y por ende no tiene desarrollado un modelo de compensación flexible no salarial efectivo que logre disminuir la rotación del personal, en este contexto es fundamental que la administración brinde prioridad a su principal activo organizacional (sus empleados). Por tal razón, el objetivo del presente artículo es identificar estrategias de compensación flexible que debe implementar Fonvalle para fomentar la permanencia de su personal, y así obtener ventajas a nivel organizacional, para ello se ha definido la siguiente pregunta problema como el eje central de la investigación ¿De qué manera un plan de

compensación flexible fomenta la retención de los trabajadores de Fonvalle?

Avanzando en el tema, la metodología que se implementará en el estudio de caso, será descriptivo de tipo mixto (cualitativa y cuantitativa) así mismo, la fuente de información que se va a utilizar es la encuesta, pues por medio de esta, se podrá recolectar información relevante para llevar a cabo la investigación. Por consiguiente, este artículo se realizará con el fin de que Fonvalle y sus colaboradores se vean beneficiados en factores importantes como lo son el sentido de pertenencia, la calidad de vida, el clima organizacional, la formación, estabilidad, productividad, crecimiento personal y bienestar emocional, para que de esta forma se convierta la empresa en un excelente sitio para crecer íntegramente. Por ello, la gerencia debe hacer un correcto uso de su administración para cambiar el significado de las retribuciones, y pasen de ser un gasto, a una inversión, que dará como resultado el incremento de la productividad de la empresa sin que sus costes laborales se vean afectados, por lo que todo serán ventajas retenedoras del talento.

En los siguientes capítulos se describirán de manera detallada aspectos importantes llevados a cabo en esta investigación, como lo son, el marco teórico, la metodología de investigación empleada, el estudio y resultados del proceso realizado con las herramientas de información, y su respectivo análisis. Con esto se podrán sacar conclusiones de como la identificación de estrategias de compensación flexible influye positivamente en la permanencia de los colaboradores de Fonvalle.

II. MARCO TEÓRICO

Para el Grupo C&H, “Las compensaciones laborales son un sistema que emplean las empresas, para retribuir a sus empleados por su trabajo. Cuando este elemento es utilizado apropiada y sistemáticamente. Favorece la atracción y retención de

los recursos humanos” (C&H, 2021) es decir que los tipos de compensación se ajustan de acuerdo con los requerimientos de la organización y sus objetivos, así mismo pueden verse de forma directa o indirecta para ello se tienen en cuenta de las siguientes formas:

- **Compensación Directa:** Son otorgadas a los trabajadores por sus labores efectuadas en el cargo que ocupan, el cual se establece en conformidad con la valoración del perfil del cargo, el reconocimiento laboral productivo, y conforme con la evaluación de desempeño. (C&H, 2021)
- **Compensación Indirecta:** Son estipuladas generalmente en los contratos de las organizaciones en un plan de beneficios que establece el crecimiento y prosperidad del trabajador, no son de tipo pecuniario, y permiten que el nivel de vida de los empleados mejore. (C&H, 2021) Para FONVALLE es importante lograr implementar un plan de compensación que permita la retención del personal, y por ello nos enfocaremos en esta última compensación la cual no necesariamente deberá ser monetaria.

El sistema de compensación es una estructura que permite evaluar el beneficio que un trabajador puede recibir directa o indirectamente de parte del organismo empresarial. En líneas generales existen beneficios por el hecho de ser empleado y otros que corresponden a alguna indemnización de otros servicios. (Mira Cómo Se Hace, 2021)

Ofrecer compensaciones laborales en la organización es una actividad que no puede faltar en tu planificación de recursos humanos, sobre todo si la finalidad es motivar a tu equipo de trabajo para que den lo mejor de sí, esto contribuye a lograr que cada

uno alcance sus objetivos de trabajo y fortalecer vínculos de lealtad con tu compañía. (Pérez, 2016)

En este sentido para que las compensaciones cumplan realmente con su función, es necesario que éstas sean significativas y relevantes para el personal, de lo contrario podrían pasar desapercibidas, por ello la firma de consultoría en gestión de talento PeopleNext muestra algunas de las compensaciones laborales más valoradas por la mayoría de los trabajadores, las cuales pueden ser incluidas como estrategias para retener a los empleados. (Pérez, 2016)

1. Seguro médico: La salud de los trabajadores debe ser un tema por el cual la empresa muestre preocupación, si el equipo de trabajo y sus familiares gozan de salud, podrán ser capaces de realizar sus labores y actividades sin ningún impedimento.
2. Vacaciones: Los días de descanso son algo muy apreciado por la gran mayoría de los colaboradores, por lo que los días de descanso adicionales a los otorgados por la ley siempre serán muy bien recibidos. Además, la ventaja de este tipo de compensación es que no supone una inversión de dinero para la organización. Por ello, es recomendable ofrecer a los empleados un periodo de vacaciones que compense el esfuerzo que realizan todos los días en la empresa, acompañado de un bono vacacional suficiente y realmente atractivo.
3. Aguinaldo: Las organizaciones tienen la libertad de otorgar una cantidad adicional a sus trabajadores por el trabajo realizado en todo el año o incluso agregar bonos de alimentación, tarjetas de regalo, entre otros.
4. Flexibilidad laboral: Es una de las mejores compensaciones que puede otorgársele a

cualquier trabajador, pues les da la libertad de poder ajustar sus horarios de trabajo en función de sus necesidades personales. Cabe mencionar que, es muy importante que en caso de establecer este tipo de compensación se definan los parámetros con los cuales será evaluado el desempeño de cada colaborador, de manera que exista mucha claridad sobre los resultados y no se pierda productividad.

5. Fondo de ahorro: Incentivar el ahorro entre tu equipo de trabajo muestra como la empresa se preocupa por la estabilidad financiera de sus empleados, este consiste básicamente en retener un pequeño porcentaje de su salario durante cierto periodo para luego recibir todo el dinero ahorrado y, además, un porcentaje adicional por parte de la empresa.
6. Bonos de productividad: El empleado al obtener un ingreso adicional a su salario, es un incentivo realmente atractivo ya que permite a la empresa elevar sus niveles de productividad y estimular el trabajo orientado hacia el logro de objetivos.
7. Seguro de gastos médicos: La salud siempre será un factor importante y altamente valorado, ofrecer a los empleados un seguro de gastos médicos les brinda mayor tranquilidad, ya que pueden asegurar la atención médica en unidades privadas, atender emergencias y recibir tratamientos en caso de sufrir algún tipo de accidente o enfermedad. (Pérez, 2016)

Por ende, cabe destacar que, el Modelo de Compensación Flexible consiste en que la empresa y el empleado puedan acordar de forma libre y voluntaria, el que un porcentaje de la remuneración fija sea entregada a través de auxilios y beneficios no salariales alineados con las necesidades reales del trabajador y/o su núcleo familiar. La porción acordada

como no salarial, por expresa disposición normativa, sería excluida para la compañía de los sobrecostos laborales propios del salario y para los empleados igualmente excluidos de los descuentos mensuales, generando con ello un importante alivio en los gastos de la empresa y un incremento en el flujo de caja de su gente. Lo primero a considerar es cuál debe ser el porcentaje no salarial. En el 2010 se estipuló que, de cara a las cotizaciones al sistema de seguridad social, los pagos no salariales no pueden superar el 40% del total de la remuneración, la recomendación es que la porción no salarial no supere un tercio del pago fijo mensual. En segundo lugar, debe tenerse presente el respeto por los salarios mínimos y que por ende solo podría acordarse como no salarial lo que los exceda, dentro de la proporcionalidad mencionada. Por último, es igualmente importante propender por la no desmejora del empleado en aspectos colaterales como la pensión de vejez, las prestaciones sociales, una eventual indemnización, entre otros rubros que se sugiere que se compensen a través de mecanismos coherentes y consistentes que no impliquen desvirtuar la naturaleza real del pago o generar algún tipo de contingencia laboral o fiscal para la empresa. (Portafolio, Portafolio, 2020)

Como todos los modelos de pago a los empleados, el modelo de Compensación Flexible requiere de una implementación inicial que se deriva en la parametrización de los nuevos conceptos en la nómina y la interacción con proveedores para los productos del modelo que así lo requieren. Es habitual que, a través de políticas debidamente establecidas, las empresas permitan al empleado una sola vez al año cambios sobre el portafolio elegido, buscando con ello no incrementar el volumen de transacciones y/o novedades permanentemente. Sin duda el beneficio generado amerita cualquier esfuerzo inicial en la implementación. (Portafolio, Portafolio, 2020)

Es así como, los planes de compensación flexible permiten a los empleados elegir entre muchas

alternativas para decidir cómo se asignará su compensación financiera, cada empleado puede determinar el paquete de compensaciones que mejor satisfaga sus necesidades específicas. El razonamiento que está detrás de la compensación flexible es que los empleados tienen necesidades y preferencias individuales. Es por esto que el sistema de compensación flexible resulta valioso en el reclutamiento y la retención de empleados, pues, se reconoce que es un factor muy importante para disminuir los intentos de sindicalización. Aunque los programas de compensación flexible aumentan la carga administrativa de la organización, sus ventajas son mayores que sus desventajas. Por tanto, los sistemas de este tipo son más comunes en la actualidad. (Empresarial, 2019)

Actualmente las compañías que implementan el modelo, conforman el portafolio de compensación flexible con alternativas de ahorro, seguridad, salud, vivienda, transporte y educación. Las opciones de mayor uso por parte de los empleados son los auxilios monetarios con un 85%, seguido de los pagos indirectos por alimentación con un 65%, los ahorros en los fondos de pensión voluntaria con un 32%, los pagos indirectos de educación con un 28% y los medios de transporte con un 15%. Las opciones que generan adicionalmente alivios tributarios en renta para el empleado son obviamente las de mayor acogida en empleados con ingresos superiores a los 6 salarios mínimos. (Portafolio, Portafolio, 2020)

La tendencia actual se inclina hacia individualizar las retribuciones, lo que significa implementar una política de retribuciones que permita diferenciar de un empleado con otro, según criterios que se hayan determinado previamente. Uno de los principios de la individualización consiste en remunerar al individuo en función de la manera en que desempeña el puesto. Por este motivo se da a conocer la teoría de la equidad, formulada por John Stacey Adams, explica por qué el pago y las condiciones por

sí solos no determinan la motivación, las personas valoran el trato justo, lo que hace que se sientan motivadas a mantener la equidad dentro de las relaciones de sus compañeros de trabajo y la organización. (RR.HH, 2019)

Según LABE Abogados “identificar qué beneficios emocionales necesitan los trabajadores debe ser una tarea organizada a través de las direcciones de recursos humanos; el objetivo es triple: construir un clima laboral proactivo, mantener la motivación y retener talento para consolidar una cultura de empresa” (Sánchez, 2021) Los empresarios deben de identificar qué tipos de beneficios se aplicaran en la organización dependiendo de las necesidades de cada persona.

Además, manifiesta que “La innovación a través de nuevas influencias emocionales es clave para lograr la retención del talento, sobre todo en sectores donde el concepto del salario económico ya se ha transformado, al igual que nuestra manera de vivir y de trabajar, y su estructura básica requiere de un complemento emocional” (Sánchez, 2021) Fonvalle debe de implementar tipos de compensación que sea innovador y satisfaga las necesidades de su personal, con el fin de fidelizar.

Los nuevos factores a tener en cuenta para definir el salario emocional de nueva generación “deben enfocarse a novedosos protocolos para la desconexión digital, planes de coaching empresarial enfocados al entrenamiento de equipos para desarrollar habilidades y aptitudes, planes de asistencia psicológica diseñados para apoyar el rendimiento y el bienestar en el lugar de trabajo, planes de asesoría legal, de asistencia y asesoramiento a los empleados” (Sánchez, 2021). La implementación de estas estrategias innovadoras mejorará el desempeño y el rendimiento del equipo de trabajo en Fonvalle, por ende, la empresa tendrá una ventaja competitiva ante las demás.

Hoy por hoy, las empresas viven una crisis por la pandemia lo cual ha hecho que afronten una difícil situación provocando que haya recorte y liquidación del personal, por lo cual las empresas deben tomar decisiones para retener su personal. Según un estudio realizado por Michael Page manifiesta que es necesario “ejecutar estrategias con nuevos beneficios como campañas de flexibilidad en los horarios, trabajo desde la casa o replantear el modelo de negocio. También influirá comunicar con efectividad a los equipos de trabajo lo que va ocurriendo y los nuevos cambios, para que se adapten a ellos y continúe su fidelización” (Portafolio, Retención de personal, otro reto en la pandemia, 2020).

En ese sentido, surge la necesidad en el campo organizacional de fidelizar empleados. Para ello, los encargados de gestión humana en las empresas diseñan y evalúan estrategias para retener al talento humano. Sin embargo, antes de emplearlas es importante tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

1. Conocer al talento humano y sus competencias. Antes de fidelizar empleados es importante reconocer con quien cuenta la organización. Sus perfiles, sus aportes y sus niveles de compromiso. Cabe acotar, que se espera que sean empleados con las competencias requeridas por la organización. (EFIEMPRESA, 2017)
2. Formación del empleado. Por otro lado, para fidelizar empleados se debe tomar en cuenta el tiempo y recursos invertidos en adiestramiento y formación. Cuando se realiza este tipo de inversión, el propósito es que los resultados se visualicen en los niveles productivos de la empresa. De ningún modo en los de la competencia. (EFIEMPRESA, 2017)
3. Valoración del empleado. Por consiguiente, para fidelizar empleados es primordial

valorarlos como los principales eslabones del marketing de negocios. Puesto que son la principal imagen de la organización y son los que mantienen una relación directa con los clientes. (EFIEMPRESA, 2017)

Adicionalmente, es importante para las empresas que quieren alcanzar el éxito, considerar a sus empleados como sus clientes internos. A quienes hay que satisfacer para obtener lo mejor de ellos.

Sin embargo, existen factores que influyen directamente en el abandono del empleo por mejores ofertas laborales. Los cuales son dignos de analizar para entender y definir cómo fidelizar empleados.

1. Remuneración y beneficios socioeconómicos.
2. Posibilidades de crecimiento y de desarrollo profesional
3. Motivación y seguridad laboral.
4. Adecuadas relaciones interpersonales. (EFIEMPRESA, 2017)

No obstante, para revisar y analizar por qué se desvinculan los empleados. Existen técnicas que arrojan información objetiva y precisa que determinarán las recomendaciones que hay que tomar en cuenta para fidelizar empleados. Entre ellas se mencionan:

1. Evaluación del clima laboral
2. Encuestas confidenciales de motivación y satisfacción laboral
3. Cuestionarios dirigidos a los empleados que están interesados en abandonar la empresa.
4. Entrevistas de egreso. (EFIEMPRESA, 2017)

En tal sentido, las empresas que confían que el éxito depende de su talento humano, de su innovación y de su desarrollo constante, tomarán en cuenta diversas consideraciones y recomendaciones para fidelizar empleados. Aquí se mencionan algunas de ellas: (EFIEMPRESA, 2017)

1. Garantizar que la remuneración salarial esté conforme a las funciones ejercidas por el empleado. Además, que se equipare al mantenimiento de su calidad de vida. (EFIEMPRESA, 2017)
2. Ofrecer oportunidades de desarrollo y crecimiento profesionales es esencial para fidelizar empleados. Éstos se encontrarán agradecidos y comprometidos con la institución al sentir que su talento es valorado y tomado en cuenta. (EFIEMPRESA, 2017)
3. Generar retroalimentación. En este caso, los líderes serán responsable de generar feedback a los empleados. Esta estrategia principalmente aumenta los niveles de confianza y comunicación en el ambiente laboral. De esta manera, se promueve la motivación, el buen desempeño y la fidelización laboral. (EFIEMPRESA, 2017)
4. Reconocimiento. Por otro lado, reconocer y felicitar a los colaboradores por sus logros individuales y grupales fomenta las estrategias de fidelizar empleados. Ya que éstos a su vez, continuarán contribuyendo con el crecimiento organizacional. (EFIEMPRESA, 2017)
5. Establecer canales de comunicación directos. En efecto, direccionar las estructuras jerárquicas lineales a un nivel horizontal también impulsa el fidelizar empleados. Debido a que éstos se sienten parte de la organización, que les concede un espacio para opinar, expresarse y ser tomados en cuenta. (EFIEMPRESA, 2017)
6. Participación en proyectos empresariales. Participar en los retos de la empresa es una forma de fidelizar empleados. Pues hay un compromiso asumido, y sólo está en el trabajador, cumplir y demostrar lo mejor de sí. (EFIEMPRESA, 2017)
7. Comprensión y flexibilidad. Para fidelizar empleados, hay que asumir que son seres

humanos que se desenvuelven en un contexto familiar y social. También respetar, comprender y flexibilizar es una forma de que el empleado se sienta valorado y considerado. Por ende, leal a la empresa y a sus principios. (EFIEMPRESA, 2017)

8. Relaciones interpersonales positivas. Un adecuado clima laboral también permite fidelizar empleados. Como empresa y como líderes, es recomendable velar porque se desarrollen relaciones interpersonales positivas. Es decir, enfocadas en el trabajo en equipo, el compañerismo, la solidaridad y la colaboración. (EFIEMPRESA, 2017)

De esta manera, es importante implementar estrategias de compensación flexible en pro de la retención del personal en Fonvalle, ya que es el activo más importante de la organización al cual se debe de brindar protección, seguridad y calidad de vida. Fonvalle por medio de sus líderes deben de optimizar estas estrategias con el fin de implementarlas y fidelizar a sus empleados.

III. METODOLOGÍA

En este artículo se trabajó bajo los parámetros de la metodología descriptiva ya que es la técnica utilizada en las investigaciones con el fin de evaluar algunas características de una población; de tipo mixto, es decir, con características cualitativas y cuantitativas, donde se indagó la manera en que la compensación flexible mejora aspectos importantes en una organización tales como el sentido de pertenencia, la estabilidad, y la calidad de vida. (ESPADA, 2021)

Se afirma que es descriptivo de tipo cualitativo, pues la información recolectada permitió conocer las opiniones de los colaboradores sobre su sentimiento hacia la empresa, cuál es su motivación de seguir allí y que es lo que espera de ella. También, aplica lo relacionado con el método descriptivo de tipo cuantitativo, dado que se recopiló datos numéricos

donde se medían los niveles de satisfacción del colaborador respecto a diferentes aspectos que la organización le brinda.

En esta instancia para dar un soporte a la metodología implementada, se usó información de fuentes primarias y secundarias. En cuanto a las fuentes primarias, se pudo obtener información directamente de los colaboradores de Fonvalle y de su documentación, como también se hizo uso fuentes secundarias en donde se realizaron consultas de toda la información referente al tema abordado de compensación flexible haciendo uso del internet se pudo consultar en sitios web oficiales, blogs, y libros, seleccionando la información más relevante y haciendo su respectiva cita.

Esto se muestra por medio de la realización de una encuesta aplicada a los colaboradores de Fonvalle, Fondo de Empleados Docentes de la Universidad del Valle, que actualmente cuenta con 13 colaboradores de planta, con un muestreo de 11 colaboradores de la empresa y que voluntariamente realizaron la encuesta, permitió la recolección de la información.

Después de la realización del cuestionario, se realizó la recolección de los resultados y el análisis de cada uno, identificando las respuestas que dan solución a la problemática presentada. Dicho análisis se ejecutó con la utilización de herramientas ofimáticas como lo es el cuestionario en google Forms. Posteriormente se plasmó en representaciones gráficas los resultados, usando el programa Excel con su respectiva descripción.

IV. NARRACIÓN DEL CASO

Fonvalle - Fondo de Empleados Docentes de la Universidad del Valle se encuentra ubicado en la calle 13 # 100 – 00 edificio E18 barrio Meléndez, esta

organización nació como iniciativa de un grupo de docentes en el año 1978 y desde el principio se rigió por mantener un compromiso con el bienestar de sus asociados. Desde hace varios años ha buscado ofrecerle un servicio de calidad a los asociados y sus beneficiarios, evaluando constantemente los servicios, generando mejoras en las tasas de créditos y en los convenios con las diferentes entidades. A la fecha podemos decir que Fonvalle es una organización íntegra y fortalecida, pero para llegar a este punto ha pasado por transformaciones y ha superado diferentes dificultades.

Fonvalle ha enfrentado tres crisis de las cuales la que tuvo lugar en la Universidad del Valle, en el año 1998, fue la que más afectó al Fondo y a sus asociados. En ese año la Universidad, debido a sus problemas financieros, suspendió los pagos a sus trabajadores; entre los meses de junio y diciembre los trabajadores sólo recibieron dos salarios, en los años siguientes y hasta el 2001 los pagos fueron discontinuos e incompletos.

En ese momento y con el fin de mantener la protección a sus asociados Fonvalle implementó medidas, entre las cuales se incluía: el no cobro de intereses por mora a quienes no podían cumplir con sus obligaciones, tramitar las solicitudes de crédito condicionando el desembolso a los recaudos que se hicieran, periodo de gracia para el pago de las obligaciones. A mediados del año 2003 se logró estabilizar el tema financiero y por ende las operaciones de Fonvalle se normalizaron. En el año 2010 y cultivando nuestro sentido solidario se destinaron 30 millones de pesos para donarle a los afectados de la ola invernal, además de brindar apoyo a fundaciones locales con las donaciones recogidas entre los asociados. Posteriormente en el año 2011 y con el apoyo de las directivas de la Universidad del Valle se trasladó la oficina de Fonvalle del edificio de Administración Central al edificio CREE, donde actualmente tiene sus instalaciones. Para el año 2013

y rigiéndose a los lineamientos nacionales se empezó a hacer la migración a un nuevo sistema de información financiera que permitiera que los estados financieros fueran examinados a nivel mundial; en el 2014 se implementaron estrategias para el control y la prevención del lavado de activos y la financiación del terrorismo, se implementaron mecanismos al momento de hacer los análisis para el otorgamiento de créditos y además se implementó la figura de empleado de cumplimiento como lo establece la ley.

MISIÓN “Fonvalle es una empresa de economía solidaria sin ánimo de lucro, que tiene como razón de ser, contribuir a la calidad de vida, desarrollo y el bienestar personal y familiar de sus asociados – docentes y empleados de la Universidad del Valle, fomentando la solidaridad. Para ello se compromete a ejercer un liderazgo visionario e innovador, se concentra en brindar las alternativas más favorables de ahorro y crédito y prestar servicios, en función de las necesidades y expectativas de sus asociados, a través de un manejo íntegro, responsable, prudente creativo, efectivo y sólido Fonvalle se esmera por el bienestar de sus empleados, por fomentar un ambiente de trabajo cálido, abierto y colaborativo entre los empleados y los asociados y por el cumplimiento de sus obligaciones con sus proveedores”.

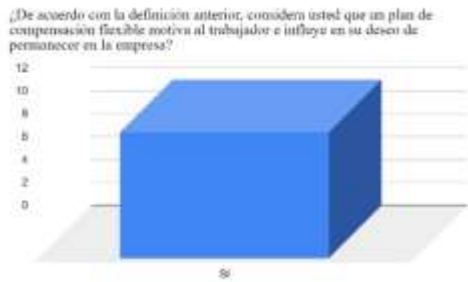
VISIÓN “En el contexto de la economía del año 2022, Fonvalle será la mejor opción para sus asociados, en los servicios de ahorro y crédito y en los servicios contratados por convenio. Tendrá reconocimiento en el sector solidario por su calidez, transparencia, solidez, cobertura y efectividad”. (Fonvalle, 2021)

V. RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados arrojados de la encuesta aplicada al personal de Fonvalle.

Estrategias de compensación flexible para el fomento de la permanencia laboral en Fonvalle

Gráfica 1 plan de compensación flexible



Fuente: elaboración propia

En el gráfico 1, se puede observar que para el 100% de los colaboradores es importante la compensación flexible y consideran que es fundamental en toda organización porque permite tener un personal satisfecho, motivado y fidelizado con la empresa. Actualmente, Fonvalle no cuenta con un área de Talento Humano y por ende no tiene desarrollado un modelo de compensación flexible no salarial efectivo que logre disminuir la rotación del personal, en este contexto es fundamental que la administración brinde prioridad a su principal activo organizacional (sus empleados) y realice estrategias con el fin de motivar a su personal a continuar en la organización.

Con el siguiente resultado podemos identificar las estrategias de compensación Flexible que debe implementar Fonvalle para asegurar la permanencia de su personal y obtener una ventaja a nivel organizacional.

Gráfica 2 Estrategias de compensación



Fuente: elaboración propia

Las estrategias identificadas para llevar a cabo un plan de compensación flexible en Fonvalle, son las siguientes:

A. Flexibilidad en los horarios: La flexibilidad horaria en el lugar de trabajo permite a un empleado trabajar horas que difieren de las horas normales de inicio y finalización de la empresa. En el pasado, la flexibilidad en el lugar de trabajo significaba que un empleado podía trabajar de 7 a.m. a 4 p.m. todos los días como una opción que le daba al empleado una hora adicional en la mañana a cambio de perder una hora en la tarde. Pero, los empleados de hoy exigen más de sus patrones. (LABOY, 2021)

B. Oportunidad de ascenso: Se relaciona con la promoción de un trabajador a un cargo más relevante, con mejores condiciones y mejor salario. En otras palabras un ascenso en una empresa supone subir de categoría profesional dentro del organigrama teniendo en cuenta para su aprobación factores como la antigüedad del trabajador, sus logros, su formación, así como las facultades organizativas del empresario. (SESAME, 2020)

C. Becas de estudio: Las becas son ayudas a la financiación de los estudios que se ofrecen al colaborador por parte de la empresa. Estas aportaciones económicas pueden ser para cursar estudios obligatorios o posobligatorios, y siempre se otorgan cuando él o la estudiante cumple con los requisitos establecidos en la convocatoria. (EDUCAWEB, 2021)

D. Reconocimientos por el buen desempeño: bonos de alimentación, tarjetas de regalo, bono navideño. Los bonos son un vale o una tarjeta (física o electrónica) que le permite a

su portador acceder a un servicio o comprar un producto con este como medio de pago. Esta herramienta busca optimizar los costos laborales en las empresas y fidelizar al talento humano satisfaciendo sus experiencias de vida. (SODEXO, 2016) Para Fonvalle es importante mejorar la calidad de vida de sus colaboradores al velar por un crecimiento personal y supliendo algunas necesidades básicas como por ejemplo la alimentación, el combustible de sus vehículos, útiles escolares de los hijos, bonos para compras en almacenes de cadena con el fin de contribuir positivamente en la vida de cada uno de ellos.

E. Participación para la toma de decisiones: Es aquél proceso de adquisición de los siguientes derechos: a participar en los beneficios, en la toma de decisiones relevantes para la empresa y en la propiedad de la misma. (MELIÁN, 2011)

F. Descuentos en productos o servicios de la empresa: El empleado puede obtener descuentos en los servicios del Fondo. Por ejemplo, en viajes o adquisición de productos.

G. Otras:

- Plan carrera: Es un plan relacionado con la gestión del talento humano de la organización con el que se desarrolla y ayuda al crecimiento del empleado para un futuro mediante la formación, el cual se implementan objetivos para cumplir las metas fijando un periodo de tiempo determinado.
- Comunicación asertiva: Es aquella mediante la cual logramos manifestar a los otros de forma

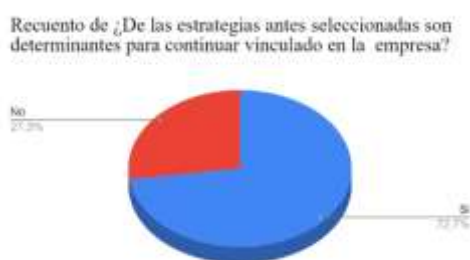
simple, clara y oportuna, lo que sentimos, queremos o pensamos. (Coelho, 2019)

- Celebración de fechas especiales: Celebrar por parte del empleador fechas importantes para el empleado como por ejemplo los cumpleaños, día de la madre, día del padre, navidad, amor y amistad, entre otras, obsequiando un detalle que le sea de importancia a la persona, decorando el lugar donde desarrolle sus actividades lo cual hacen que se sientan importantes y motivadas al realizar sus funciones.
- Tarde libre por cumpleaños del empleado: Otorgar al empleado en su día de cumpleaños la tarde libre para que celebre o comparta tiempo con sus seres queridos.
- Formación y capacitaciones: La Capacitación y Formación Continua es la oportunidad perfecta para ampliar los conocimientos de las personas que integran una organización. (Argos, 2017) Con el fin de aumentar la competencia del equipo de trabajo para así mejorar el rendimiento y la motivación en cada empleado.
- Paseos grupales: Por parte de la empresa otorgar a sus empleados paseos grupales en la cual se realicen actividades recreativas que sean divertidas y que contengan pruebas de trabajo en

equipo, con el fin que se integren con los otros miembros de la organización y se distraigan.

Hoy en día las personas valoran los tipos de compensación ya que se han dado cuenta que existen otras formas de remuneración que van a más allá a una retribución monetaria y que inciden en su bienestar emocional, en el grafico anterior se muestran algunos tipos de compensación preferidas por los encuestados, el cual destaca el reconocimiento con un 36,4%, y esta es una de las formas más sencillas en la que el colaborador puede sentir que sus competencias y habilidades están siendo empleadas para los objetivos de la empresa, este hecho de reconocimiento a sus esfuerzos los convierten en trabajadores leales y con una motivación para dar lo mejor de sí mismos, estas estrategias son determinantes para continuar vinculados con Fonvalle, también podemos encontrar que las becas de estudio 18,2% las cuales son gran motivación por que fomenta el desarrollo profesional del colaborador y así como retiene trae gran beneficios como productividad, eficiencia y desempeño.

Gráfica 3 ¿De las estrategias antes seleccionadas son determinantes para continuar en Fonvalle?



Fuente: elaboración propia

En el grafico 3, podemos identificar que el 72,7% de los encuestados manifiestan que las estrategias de compensación flexible: flexibilidad en los horarios, oportunidad de ascenso, becas de estudio, reconocimientos por el buen desempeño, participación para la toma de decisiones, descuentos en productos o servicios de la empresa y otras tales como; plan carrera, comunicación asertiva,

celebración de fechas especiales, tarde libre por cumpleaños del empleado, formación y capacitaciones y paseos grupales, son determinantes para continuar en Fonvalle, por lo cual se puede decir que la retención de los mejores profesionales es una de las claves fundamentales de toda organización, Fonvalle deberá dar respuesta a estas necesidades identificando que otros tipos de estrategias motivan a su personal mejorando su retribución sin necesidad de que la empresa aumente sus costos operacionales.

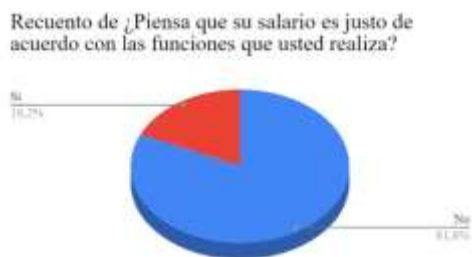
Desarrollando estos tipos de retribuciones emocionales Fonvalle contara con un talento humano mayormente motivado y más productivo, logrando impactar positivamente en la retención laboral, ya que los empleados felices con su puesto y la forma en que son compensados tendrán mayores posibilidades de permanecer dentro de la organización.

¿De qué manera un Plan de compensación flexible fomenta la retención laboral en Fonvalle?

Los planes de compensación flexible son una estrategia utilizada para mejorar la calidad de vida de los empleados, es un sistema que emplean las empresas, para recompensar a sus empleados por su trabajo, cuando este elemento es utilizado apropiada y sistemáticamente favorece la atracción y retención de los recursos humanos es decir que los tipos de compensación se ajustan de acuerdo con los requerimientos de la organización y las necesidades de sus colaboradores. (ANDRÉS GONZALÉZ, 2014)

A continuación, se presenta el panorama actual de FONVALLE con respecto a los factores que fomentan la motivación y la permanencia de sus empleados:

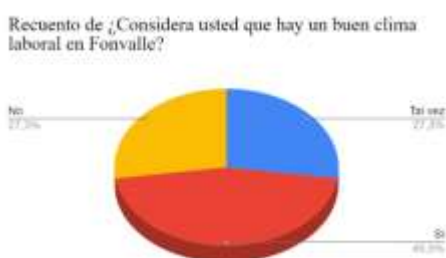
Gráfica 4 Salario



Fuente: elaboración propia

En el gráfico 4, se puede inferir que, la mayoría de los colaboradores con 81,89% manifiestan que su salario no es justo de acuerdo con las funciones que realiza a diferencia de un 18,2% que dicen que sí, ya que la son de alta responsabilidad y requieren de un alto grado de concentración y desarrollo de la mismas, esto puede ser un factor que genere insatisfacción con la organización puesto que genera cansancio físico y mental, además, Fonvalle no tiene establecido el pago de horas extras, es decir que si el colaborador trabaja más de sus 9 horas diarias, estas tampoco son reconocidas, por lo tanto el salario emocional sería un beneficio extra salarial que se podrá ofrecer el fin de satisfacer parte de las necesidades del personal y como complemento al pago económico por su trabajo, sin que este beneficio represente un mayor gasto para la empresa.

Gráfica 5 Clima Laboral

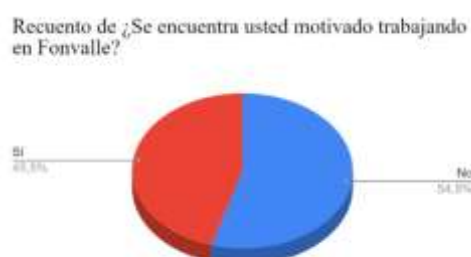


Fuente: elaboración propia

En el gráfico 5, indica que el clima laboral es un factor muy importante en las empresas para el caso de Fonvalle, el 45,5% considera que hay un buen clima, frente al 27,3% considera que no existe un buen ambiente laboral y un 27,3% se siente inseguro o

indeciso de que lo haya. Este ambiente es aquel que se desarrolla en donde los trabajadores llevan a cabo sus labores, se encuentra condicionado por factores propios de la percepción y características de los empleados, pero también por las acciones de la empresa, este también se refiere al estado de ánimo de los miembros de una organización y es igual de importante porque con ello se mejora la productividad y genera sentido de pertenencia, ya que los colaboradores sentirán que su trabajo no solo genera dinero si no por el contrario genera vínculos. (Bizneo, 2021)

Gráfica 6 motivación



Fuente: elaboración propia

En la gráfica anterior podemos determinar que más del 54,5% de los colaboradores no se encuentran con una motivación real para trabajar en Fonvalle, y su otra población 45,5% si, de esta manera se debe identificar, qué factores han llevado a cabo a que los empleados puedan desertar al encontrarse con una nueva oferta laboral.

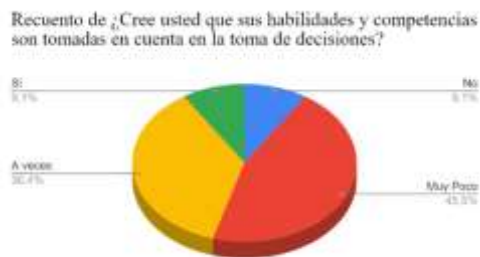
Gráfica 7 metas personales y profesionales



Fuente: elaboración propia

De forma similar vemos que la mayor parte de los colaboradores consideran que al estar vinculado con Fonvalle no garantiza que puedan cumplir sus metas tanto personales como profesionales, el 54,5% indican que muy poco, el 9,1% manifiestan que no y el 36,4% dicen que sí, esto puede estar relacionado con la falta de oportunidad para capacitaciones o programas educativos a los que quieran pertenecer, cuando un empleado observa que su organización está invirtiendo o brindando los espacios para que continúe con su formación, estos se sienten valorados y saben que podrán alcanzar lo que se propongan, es decir, que hay una conformidad con su empresa.

Gráfica 8 Habilidades y Competencias

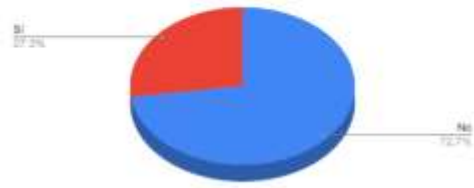


Fuente: elaboración propia

Por otro lado, también se puede ver en la gráfica no. 8 que las competencias y habilidades de los colaboradores no son tomados en cuenta en la toma de decisiones, en Fonvalle el 45,5% indicaron que muy poco se toman en cuenta, el 36,4% indican que a veces, un 9,1% manifiestan que no y solo un 9,1% de la población dicen que sí, logramos observar que estas pueden ser porque no existe un nivel de confianza que permita delegar funciones o actividades de suma importancia, es importante que se brinde la opción de ser escuchados o que generen nuevas ideas a los planes de trabajo que se vengán realizando, así se sentirán que son tenidos en cuenta.

Gráfica 9 Acciones para fomentar el bienestar laboral

Recuento de ¿Considera usted que Fonvalle realiza acciones para fomentar el bienestar laboral de sus empleados?



Fuente: elaboración propia

En la gráfica no. 9, se puede decir que para la mayoría de personal de las organizaciones el trabajo es una de las partes centrales de la vida diaria, en ocasiones podemos pasar más de 10 horas de una jornada laboral, por ello es fundamental que los empleados se encuentren cómodos en sus puestos de trabajo y se estimulen con actividades de bienestar, salud, fechas especiales, en Fonvalle el 72,7% confirma que no existe este tipo de actividades que velen no solo por la salud física sino también emocional, a diferencia del 27,3% que considera que si se realizan. A ellos le consultamos que en caso de ser positiva su afirmación nos contarán ¿cuáles son las acciones que realiza Fonvalle para fomentar el bienestar laboral? en las cuales mencionaron: horarios cómodos, eventos esporádicos, bono en diciembre, trato digno, beneficios para estudiar, actividades de integración. Por otro lado, los colaboradores piensan que un plan de compensación flexible fomenta la retención y con ello se van a sentir más valorados, cuando una empresa se preocupa por el bienestar integral de sus empleados, hace que estos se sientan importantes en la organización, por lo tanto, consideran las siguientes estrategias para un plan de compensación en Fonvalle:

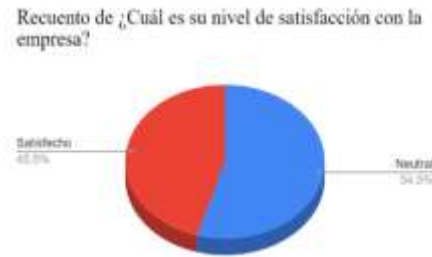
- Evaluación de salarios: La empresa determina mediante un estudio, el valor justo y equitativo para cada cargo y de acuerdo con sus funciones.
- Ascensos: Oportunidad laboral con mejores condiciones y salario, a aquellos colaboradores que se destacan por sus

habilidades y destrezas, con el fin de incentivar el desarrollo profesional.

- Beneficios educativos: Otorgar a los empleados un porcentaje del valor de la matrícula del semestre en curso, el cual será consignado en la cuenta de nómina; beneficiar con becas en instituciones educativas.
- Reconocimiento a las capacidades y esfuerzos académicos y laborales: Consiste en destacar de forma amable o económica el trabajo bien hecho por el crecimiento o desarrollo del colaborador, consiguiendo un mayor bienestar y motivación en el ambiente de trabajo.
- Reconocimiento con incentivo por la sobre ejecución en las labores realizadas: Cuando el personal cumpla y sobre pase las metas establecidas, la empresa reconocerá a cada uno mediante incentivos como bonos, reconociendo el logro alcanzado.
- Beneficios por los resultados alcanzados en un periodo: Brindar a los colaboradores que por su esfuerzo y cumplimiento de sus resultados se les felicite y premie con diferentes bonos que sean utilizados en almacenes de cadena de la ciudad satisfaciendo las necesidades de cada uno, si la persona desea utilizarlo en alimentos, vestir, o productos de aseo personal.

Por esa razón, cuando la empresa brinda prioridad a su equipo de trabajo se fideliza y crea una buena imagen, actualmente las grandes empresas a nivel nacional e internacional se caracterizan no sólo por gozar de buenas finanzas, sino por fortalecer las relaciones con sus empleados, pues de esta manera se generan incentivos y sentido de pertenencia.

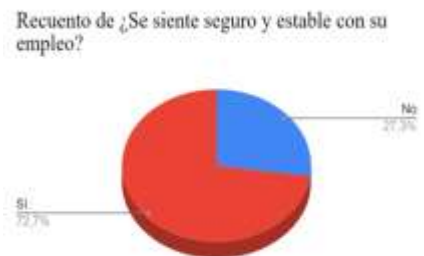
Gráfica 10 Nivel de satisfacción en la empresa



Fuente: elaboración propia

Finalmente, de acuerdo con el gráfico no. 10 de los resultados de satisfacción, el 45,5% se siente satisfecho con las actividades que vienen desarrollando en la empresa y están conformes con los procesos que se desarrollan y lo que ha brindado Fonvalle hasta el momento, por el contrario, existe un 54,5% que percibe o se le es indiferente lo que brinda la organización ya que ninguna estrategia ha marcado la diferencia.


Gráfica 11 Seguridad y estabilidad en la empresa



Fuente: elaboración propia

Después de todo este análisis una de las fortalezas de Fonvalle es que el tipo de contratación es a término indefinido, por ende, el 72,7% indicaron que, si se sienten seguros y estables en la organización, a diferencia de un 27,3% que indicaron lo contrario; lo cual garantiza una estabilidad laboral y es decisión autónoma del colaborador si desea continuar o encontrar nuevas oportunidades. Por tal razón es necesario conocer las necesidades de cada uno de los colaboradores con el fin de mantenerlos motivados y se generen altos niveles de desempeño.

Propuesta de Plan de compensación flexible para lograr la permanencia del personal en Fonvalle

	PLAN DE COMPENSACIÓN	Código: Xxxx
	Fecha de elaboración: 03/05/2021	Versión: 001

Para Fonvalle, es importante tener en cuenta todas estas estrategias de compensación flexible para la permanencia de su personal y el éxito de sus operaciones, por esta razón hemos elaborado un plan de compensación ya que por medio de ello se logrará mejorar la calidad de vida, el clima laboral y el bienestar de cada uno de sus colaboradores, esto se verá reflejado en el día a día y en sus resultados; logrando tener personas más motivadas, alegres, optimistas, y comprometidas con la organización.

El plan de compensación flexible está orientado a la búsqueda del mejoramiento del ambiente laboral, para elevar la percepción favorable, la motivación, la productividad y el bienestar del componente humano de Fonvalle.

Para cumplir estos objetivos hemos desarrollado actividades que se alinean a las necesidades de los colaboradores y permitan un mejor estar y bienestar:

A. Celebración fechas especiales

En el mundo moderno y más específicamente en nuestro país, las celebraciones de fecha especiales tienen un valor importante y generan un impacto positivo en la sociedad, ya que se traducen en actos que dignifican al ser humano y que satisfacen, como lo clasificaría Abraham Maslow. (GONZALEZ et al, 2014)

Fonvalle desarrollara actividades lúdicas para celebrar el día del Hombre, la mujer, día de la madre,

día de la secretaria, cumpleaños de los colaboradores, amor y amistad, entre otros, brindando un detalle, mensaje de felicitación, o simplemente abriendo espacios para que los colaboradores puedan festejar dichas fechas, aprovechando que las relaciones interpersonales son favorables.

B. Día de cumpleaños del colaborador

Fonvalle concederá al colaborador que cumple años de vida, media jornada laboral remunerada el mismo día de su cumpleaños. Los colaboradores de Fonvalle podrán celebrar cada mes los cumpleaños correspondientes al período, con una actividad de integración temática, para la cual Fonvalle podrá contribuir con una ayuda económica de máximo el 10% de un SMLMV.

C. Día de cumpleaños de un ser querido

Teniendo en cuenta que la fecha de cumpleaños de los hijos o padres es un día significativo para los colaboradores, se plantea otorgarle medio día libre para que disfrute con su ser querido.

D. Bonificación por antigüedad

Hoy en día las empresas se han convertido en segundo hogar para los colaboradores, los cuales día a día contribuyen en el funcionamiento óptimo de la organización, esta servirá como estímulo por los servicios prestados por los trabajadores, de tal manera que genere en ellos una motivación que se incrementa en el tiempo, y que por supuesto contribuye con la retención del talento humano idóneo en la Empresa. (GONZALEZ et al, 2014)

Este incentivo económico no será factor salarial y se aplicará de acuerdo con los criterios formulados en la siguiente tabla:

TIEMPO	
1-2 años de servicio	Detalle que considere la Empresa
3 años de servicio	Bono del 10% SMMMLV
4 y 5 años de servicio	Bono del 15% SMMMLV
5 años de servicio en adelante	Bono del 20% SMMMLV

El incentivo se entregará al día siguiente de cumplir respectivo año de servicio.

E. Bono Navideño para Niños

Al finalizar el año calendario la Gerencia de Fonvalle entregará a los colaboradores que tengan hijos menores de 13 años un bono por el valor que considere la administración, con el fin de brindar un detalle que beneficie un factor muy importante del colaborador llamado Familia.

F. Reconocimiento a la antigüedad

Se trata de un reconocimiento o beneficio de carácter individual en el que la empresa reconocerá la antigüedad del colaborador en la organización. El reconocimiento por Quinquenio se realizará así:

- a) 5 años: Ámbar
- b) 10 años: Rubí
- c) 15 años: Zafiro
- d) 20 años: Esmeralda
- e) 25 años: Diamante

En la actividad de reconocimiento de este beneficio, la empresa realizará un homenaje en agradecimiento por los años que lleva el colaborador en la organización, entregará una mención de honor y un pin o llavero con el número de años respectivos.

G. Reconocimiento por pensión/retiro laboral

El trabajador que adquiere su pensión de vejez y finalice su vida laboral en Fonvalle, se le hará

un reconocimiento de la siguiente forma: Invitación con su grupo familiar (2 personas) a un desayuno o almuerzo en el que se brinde un reconocimiento por todos los años laborados, brindando un recuerdo de su jubilación y entrega de video con mensajes y fotos de todo brindado en la organización.

H. Beneficio Reconocimiento por Logro Obtenidos

Este beneficio se otorgará a los colaboradores que finalicen sus ciclos o periodos académicos, al igual que fechas especiales como nacimientos o matrimonios, entre otros, a través de una felicitación y detalle.

I. Servicios

Fonvalle facilitará a sus empleados y núcleo familiar, acceder a los servicios de convenios que actualmente tiene Fonvalle con el mismo descuento que brinda a los asociados como, por ejemplo: medicina prepagada, Soat, planes de telefonía celular, entre otros, los cuales al acceder a ellos deberán autorizar que los descuentos se realicen por nómina.

J. Auxilio educativo

Como un estímulo a la profesionalización del personal, Fonvalle establecerá dos (2) de becas de estudio en el año para pregrado o posgrado, que patrocinen el 50% del costo del semestre, con un tope máximo de cuatro (4) SMLMV.

Finalmente, implementar este plan de compensación en los trabajadores de la empresa permite mantener un equilibrio entre su vida personal y laboral, generando, además de la remuneración recibida como contraprestación del servicio, beneficios que contribuyan al bienestar a cada uno, fomentando una permanencia y fidelización en los empleados.

VI. CONCLUSIONES

Durante el estudio de caso realizado se obtuvo información significativa que podrá ser aplicada en todas las organizaciones, dado que el elemento más importante de las mismas es el factor humano. Se logró observar que los diferentes tipos de compensación que existen en la actualidad (becas, incentivo por metas, celebraciones, flexibilidad laboral, bonos, etc.) son necesarios implementarlos para satisfacer las necesidades de los colaboradores y que sirvan como estrategia de estímulo para el desarrollo del personal y la productividad de las empresas. Estos planes de compensación flexible permiten a los colaboradores decidir qué tipo de compensación satisface sus necesidades ya que cada uno de ellos tiene preferencias individuales, por ello es necesario identificar que lo motiva realmente y que esto influya en ellos. La motivación es uno de los factores claves en los planes de compensación ya que está relacionada directamente con los sentimientos del ser humano puesto que impulsa a los colaboradores a realizar acciones o funciones para lograr objetivos, por ende, en la implementación de un plan de compensación es importante considerar dicho factor.

Es fundamental que las empresas colombianas establezcan beneficios que impacten de forma positiva a los colaboradores, generando un ambiente laboral exitoso y una permanencia a largo plazo, el objetivo con los planes de compensación siempre será disminuir la rotación de los trabajadores debido al grado de satisfacción que sientan con su organización, hoy en día la retribución económica no siempre es el factor motivador, en muchas ocasiones como se ve reflejado en la cuesta realizada a Fonvalle, los trabajadores resaltan que el reconocimiento, los auxilios educativos, ascensos, actividades de bienestar, tipos de contratación, entre otros, son beneficios más valiosos que un mayor sueldo, y esto se debe a que los seres humanos necesitan estímulos que los hagan sentirse importantes y valiosos en las compañías, además, se debe tener en cuenta que las altas jornadas laborales hacen que la mayor parte del

tiempo los empleados permanezcan en la empresa, por ello sienten las empresas como su “segundo hogar” y para ello hay que garantizar un buen ambiente laboral que sea acorde con las necesidades de los empleados.

Se infiere que un plan de compensación flexible si fomenta de forma positiva la retención de los colaboradores, ya que sirve como estrategia de motivación y fidelización en el personal contribuyendo en la productividad y el desarrollo emocional y bienestar de los empleados.

A su vez, esperamos que este artículo contribuya como base de información para Fonvalle en la creación de estrategias de retención en el personal, creando así mejores ambientes de trabajo, aunque no esté establecido un área de recursos humanos se espera que esta herramienta sirva para lograr la mantener motivado al personal y sientan que al estar vinculados con Fonvalle podrán lograr sus metas personales. Económicamente Fonvalle no se verá afectada en sus costos debido a que las diferentes necesidades manifestadas por los colaboradores requieren de presupuestos muy bajos y actividades que reconozcan sus competencias y habilidades.

REFERENCIAS

- ANDRÉS GONZALÉZ, K. U. (14 de JULIO de 2014). *gestiopolis*. Obtenido de gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/estrategias-compensacion-laboral-para-mejorar-desempeno-personal/>
- Argos, G. (19 de Junio de 2017). *Grupo Argos*. Obtenido de <https://www.grupoargos.com.mx/blog/cap-acitacion-y-formacion-continua>
- Bizneo* . (2021). Obtenido de <https://www.bizneo.com/blog/clima-laboral/>
- C&, G., & H. (2021). *Tipos de compensaciones que puedes incorporar en tu empresa*. Obtenido de <https://blog.grupocyh.com/blog/tipos-de-compensaciones>
- Coelho, F. (30 de Mayo de 2019). *Significados.com*. Obtenido de <https://www.significados.com/comunicacion-asertiva/>
- EDUCAWEB. (08 de 03 de 2021). *EDUCAWEB*. Obtenido de EDUCAWEB: <https://www.educaweb.com/contenidos/educativos/becas-ayudas-premios/son-becas-becas-hay/>
- EFIEMPRESA. (2017). *Efi empresa optimiza tus recursos*. Obtenido de <https://efiempresa.com/blog/efiempresa-fidelizar-empleados/#:~:text=Fidelizar%20empleado%20es%20el%20m%C3%A9todo,y%20retenci%C3%B3n%20de%20talento%20humano.&text=Se%20omit%C3%ADa%20su%20talento%20y,colaboraci%C3%B3n%20dentro%20de%20las%20empresas.>
- Empresarial, G. (19 de septiembre de 2019). *rrhh-web.com*. Obtenido de <https://www.rrhh-web.com/compensacion-flexible-o-menu-de-compensacion.html>
- ESPADA, B. (29 de 04 de 2021). *Okdiario*. Obtenido de Okdiario: [https://okdiario.com/curiosidades/que-metodo-descriptivo-2457888#:~:text=El%20m%C3%A9todo%20descriptivo%20es%20uno,algunas%20caracter%C3%ADsticas%20de%20una%20poblaci%C3%B3n.&text=En%20muchas%20investigaciones%2C%20se%20requiere,estudio%20previo%20al%20m%](https://okdiario.com/curiosidades/que-metodo-descriptivo-2457888#:~:text=El%20m%C3%A9todo%20descriptivo%20es%20uno,algunas%20caracter%C3%ADsticas%20de%20una%20poblaci%C3%B3n.&text=En%20muchas%20investigaciones%2C%20se%20requiere,estudio%20previo%20al%20m%20)
- Fernández, P., & Díaz, P. (27 de Mayo de 2002). *Fisterra*. Obtenido de <https://www.fisterra.com/formacion/metodologia-investigacion/investigacion-cuantitativa-cualitativa/#:~:text=La%20investigaci%C3%B3n%20cuantitativa%20es%20aquella,análisis%20datos%20cuantitativos%20sobre%20variables.&text=Los%20investigadores%20cualitativ>
- Fonvalle*. (5 de Marzo de 2021). Obtenido de <https://fonvalle.com.co/>
- GONZALEZ et al, J. (2014). *PROPUESTA PARA ESTABLECER UNA ESTRATEGIA DE SALARIO*. Obtenido de <https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/946/PROPUESTA%20PARA%20ESTABLECER%20UNA%20ESTRATEGIA%20DE%20SALARIO.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Gonzalez, D. R. (02 de agosto de 2009). Obtenido de <https://repository.eafit.edu.co/>
- LABOY, C. (15 de Enero de 2021). *Factorial Blog*. Obtenido de <https://factorialhr.es/blog/flexibilidad-laboral/>
- MELIÁN, J. N. (04 de 04 de 2011). *Redalyc. La participación de los trabajadores en la empresa*. Obtenido de Redalyc. La participación de los trabajadores en la empresa: <https://www.redalyc.org/pdf/174/17418829006.pdf>
- Meneses, K. J. (2019). Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/286064376.pdf>
- Mira Cómo Se Hace*. (21 de 01 de 2021). Obtenido de <https://miracomosehace.com/sistema-compensacion-laboral-tipos-beneficios/>
- Palomeras, F. (27 de 01 de 2021). *ORH15*. Obtenido de <https://www.observatoriorh.com/orh-posts/orh-futuro-los-nuevos-modelos-de-retribucion-flexible-con-fernando-palomares.html>
- Pérez, O. (12 de 12 de 2016). *Blog.peoplenext.com.mx*. Obtenido de

<https://blog.peoplenext.com.mx/7-compensaciones-laborales-mas-valoradas>

Portafolio. (21 de 12 de 2020). *Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/como-mejorar-el-ingreso-de-los-empleados-sin-que-le-cueste-mas-a-la-empresa-547728>

Portafolio. (17 de Julio de 2020). Retención de personal, otro reto en la pandemia. *Retención de personal, otro reto en la pandemia*.

RR.HH, L. P. (24 de Mayo de 2019). *losrecursoshumanos.com*. Obtenido de <https://www.losrecursoshumanos.com/teoria-de-la-equidad-laboral-de-stacey-adams/>

Salamanca, W., & Villan, C. I. (2006). Obtenido de https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=2132&context=administracion_de_empresas

Sánchez, E. C. (9 de marzo de 2021). Salario emocional 4.0, la transformación de la retención del talento. *Cinco Días*.

SESAME. (23 de 06 de 2020). *sesametime.com*. Obtenido de [sesametime.com: https://www.sesametime.com/assets/diccionario/ascenso/](https://www.sesametime.com/assets/diccionario/ascenso/)

SODEXO. (29 de Marzo de 2016). *Sodexo*. Obtenido de <https://blog.sodexo.co/por-que-mejor-usar-bonos-en-vez-de-efectivo>

VII. ANEXOS

ENCUESTA

Compensación Flexible

La compensación flexible es una estrategia utilizada para mejorar la calidad de vida de los empleados, es un sistema que emplean las empresas, para recompensar a sus empleados por su trabajo, cuando este elemento es utilizado apropiada y sistemáticamente favorece la atracción y retención de los recursos humanos es decir que los tipos de compensación se ajustan de acuerdo con los requerimientos de la organización y las necesidades de sus colaboradores.

1. ¿De acuerdo con la definición anterior, considera usted que un plan de compensación flexible motiva al trabajador e influye en su deseo de permanecer en la empresa?
 - a. SI
 - b. NO
2. ¿Piensa que su salario es justo de acuerdo con las funciones que usted realiza?
 - a. SI
 - b. NO
3. ¿Considera usted que hay un buen clima laboral en Fonvalle?
 - a. SI
 - b. NO
 - c. TAL VEZ
4. ¿Se encuentra usted motivado trabajando en Fonvalle?
 - a. SI
 - b. NO
5. ¿Siente usted que al estar vinculado en Fonvalle le permite cumplir sus metas personales y profesionales?
 - a. SI
 - b. NO
 - c. MUY POCO
6. ¿De cuál de las siguientes estrategias de compensación se adapta más a tus necesidades?
 - a. Flexibilidad en los horarios.
 - b. Oportunidad de ascenso
 - c. Becas de estudio
 - d. Reconocimientos por el buen desempeño
 - e. Participación para la toma de decisiones
 - f. Descuentos en productos o servicios de la empresa
 - g. Otras
7. ¿Cree usted que sus habilidades y competencias son tomadas en cuenta en la toma de decisiones?
 - a. SI
 - b. NO
 - c. MUY POCO
 - d. A VECES
8. ¿Considera usted que Fonvalle realiza acciones para fomentar el bienestar laboral de sus empleados?
 - a. SI
 - b. NO

En caso de que tu respuesta anterior haya sido afirmativa, cuáles son las acciones que realiza Fonvalle para fomentar el bienestar laboral.
9. ¿De qué manera piensa usted que un plan de compensación flexible fomenta la retención de los trabajadores de Fonvalle?
10. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la empresa?
 - a. Muy satisfecho
 - b. Satisfecho
 - c. Neutral
 - d. Insatisfecho

En caso de no estar satisfecho mencionar las razones.
11. ¿Se siente seguro y estable con su empleo?
 - a. SI
 - b. NO