

Diseño de una Propuesta de Valor Orientada a Fortalecer la Motivación y el Compromiso del Personal en Clínica Parra de la ciudad de Rafaela

Licenciatura en Relaciones del Trabajo

Rafaela - Santa Fe. Diciembre 2025

Por **Ocampo, Nair Lucia**

Directora de Catedra:
Zenobi, María José



«Es bueno no acostumbrarse nunca al trabajo, porque si vos te acostumbrás, perdés la capacidad de innovar»

Papa Francisco (2019). Entrevista en *Salvados*, La Sexta, marzo 2019



INDICE

INTRODUCCION.....	3
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
DIAGNOSTICO Y JUSTIFICACION.....	6
OBJETIVO GENERAL.....	8
OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	8
PREGUNTAS DE INVESTIGACION.....	8
ESTADO DEL ARTE.....	8
MARCO TEORICO.....	16
METODOLOGIA.....	24
Estrategia metodológica:.....	24
Población y Sujetos:.....	25
Marco Temporal y Espacial.....	26
Aspectos Éticos.....	26
Procedimientos y Técnicas de Recolección.....	26
Análisis e Interpretación de los Datos.....	28
Resultados Esperados.....	29
PRINCIPALES RESULTADOS OBTENIDOS DE LAS ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS.....	30
INTERVENCION.....	32
Diseñar una herramienta que permita analizar estructura y equidad salarial interna, y sirva como base para la implementación futura de un paquete de compensaciones orientado a mejorar la estructura salarial.....	32
Optimizar el uso de los resultados de las evaluaciones de desempeño, y emplearlos como base en la planificación de incentivos salariales.....	39
Crear un paquete de beneficios competitivos siguiendo tendencias de mercado adaptado a las características de la nómina.....	46
Diseñar un incentivo variable mensual por presentismo que motive a los empleados y maximice el compromiso laboral.....	52
PLAN DE COMUNICACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA.....	54
Comunicación sobre incentivos variables (IVAP, IMVP, IVM).....	54
Comunicación sobre Paquete de Beneficios.....	55
PROPUESTAS A FUTURO.....	55
CONCLUSION.....	57
REFLEXION PERSONAL.....	58
BIBLIOGRAFIA.....	60



INTRODUCCION.

En el presente proyecto de intervención se llevará a cabo con la colaboración de Clínica Parra, una institución de reconocida trayectoria en la ciudad de Rafaela, provincia de Santa Fe.

La Clínica fue fundada en 1981 por el entonces Doctor Luis Ambrosio Parra oriundo de la ciudad, recibido en la Facultad de Medicina de Rosario con especialidad en cardiología. Junto a su pareja de vida, María de Caso, dieron inicio al centro de salud en el edificio ubicado frente a la plaza central de Rafaela con infraestructura de primer nivel donde se desarrollaría luego una historia cargada de profesionalismo y entusiasmo por el bienestar y la salud de sus pacientes.

Actualmente, la Clínica es una pyme referente zonal en materia de servicios de salud caracterizada por su profesionalismo, innovación y mejora continua de los servicios prestados en su edificio. Desde el desarrollo de guardias médicas, los sectores administrativos y atención a beneficiarios, pasando por las numerosas especialidades médicas que concentra en sus servicios, hasta la internación con una atención de calidad y personal capacitado para tales tareas de cuidado. La eficiencia, especialización y vanguardia en el sector salud son características principales que los posiciona en un lugar privilegiado del ámbito.

En una primera entrevista con personal del área de recursos humanos de la Clínica, definen su cultura centrada en preservar los valores familiares de sus fundadores, al mismo tiempo que fomenta un crecimiento constante orientado al bienestar de sus pacientes. Actualmente, se encuentra en una posición estratégica dentro del mercado de la salud a nivel zonal, ya que es una de las sedes más solicitadas por habitantes de la ciudad y de pueblos aledaños; además de concentrar la atención médica de gran parte de ART presentes en la región.

Su Misión está definida como: *Brindar un servicio de salud de excelencia con ética, profesionalidad, y compromiso.* Mientras que su Visión es: *Ser el centro referente de la comunidad en la asistencia integral de la salud y el bienestar.*

Sus Valores se definen por:



EXCELENCIA PROFESIONAL	En todos los servicios, promoviendo la capacitación.
FAMILIA	Cuidamos el legado de nuestros padres
COMPROMISO	En preservar y recuperar la salud del paciente.
RESPECTO Y HONESTIDAD	Hacia el paciente, su familia, y nuestro equipo de trabajo.
TRABAJO EN EQUIPO	Para lograr los objetivos con lealtad, confianza y solidaridad.
PASION Y VOCACION DE SERVICIO	Para lograr una mejor atención humanitaria.

La dirección de recursos humanos de Clínica Parra enfoca su gestión en el personal, con una clara organización y análisis profundo de áreas y puestos de trabajo con sus respectivas ventajas y necesidades. Recursos Humanos identifica la necesidad latente en reforzar la atracción, motivación y retención de personal debidamente capacitado para ocupar puestos claves; como así también, trabajar en la reducción la rotación y ausencias continuas de personal dentro del área de enfermería y mucamas. Estas necesidades producen una visión interna negativa en los trabajadores, además de generar preocupación con respecto a la calidad del servicio que se brinda. Lo que hace necesario abordar soluciones adecuadas a la problemática, orientadas a las características de la nómina y que aseguren una respuesta sostenible en el tiempo, con sus respectivas evaluaciones periódicas y adaptaciones necesarias de acuerdo a los cambios propios que requieran las mismas.

Según Hidalgo & Ros (2023) atraer, fidelizar y motivar el talento existente es fundamental para competir efectivamente en el mercado laboral. Una revisión de salarios y la adhesión de beneficios que mejoren la calidad de vida de los colaboradores no solo incrementará su satisfacción y compromiso, sino que también resultará en una mayor productividad y una cultura organizacional más sólida, promoviendo un entorno de trabajo más saludable y eficiente.

Este proyecto propone la implementación de un conjunto de prácticas destinadas a crear un sistema equitativo que compense y motive a los colaboradores de base operativa y mandos medios de las áreas anteriormente mencionadas promoviendo la igualdad de oportunidades y la equidad interna. Así mismo, las prácticas propuestas, pueden adecuarse en un futuro para alcanzar los sectores más altos en la organización.

Como primer paso, es de vital importancia analizar la realidad actual de la gestión de recursos humanos en la clínica, así como las necesidades y características de los colaboradores para poder así desarrollar un paquete de compensatorio que incluya escalas salariales, bonificaciones,



implemento de incentivos basados en el rendimiento individual para reconocer y premiar el esfuerzo; y beneficios no monetarios que contribuyen a mejorar el bienestar general de los colaboradores.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

En toda organización, la motivación y satisfacción laboral del personal son factores críticos para garantizar un servicio de calidad y la retención del talento. La necesidad de resguardar a los empleados, lleva a buscar nuevas y mejores formas de gestionar los recursos humanos (Valencia, 2018).

En las primeras aproximaciones con la empresa se identificaron algunos de los condicionantes más preocupantes dentro de la organización que se desarrollarán a continuación.

La clínica se enfrenta actualmente a un exceso de rotación y altas tasas de ausentismo, lo que impacta negativamente, no solo en la calidad del servicio, sino también en la carga de trabajo de los demás colaboradores, creando un ciclo de insatisfacción y desmotivación. Desde la dirección de recursos humanos, identifican que el índice de ausentismo dentro del sector de mucamas y maestranza ha aumentado. Ya sea por licencias médicas, justificadas o no por un certificado de profesional que evalúe la situación, o por cuestiones meramente relacionadas al ámbito personal de los colaboradores. Es esta repetición de patrones de ausentismo la que genera un malestar en aquellas personas que reciben el trabajo extra y una preocupación evidente desde la gestión del personal. Es decir que, el aumento de ausentismos, los horarios rotativos que interpelan las áreas -enfermería y mucama- y la escasez de personal preparado para ocupar esos puestos, llevan a que los colaboradores tengan mayor carga horaria y acumulación de tareas a realizar.

Los puestos del área de enfermería, no solo se caracterizan por su nivel de exigencia física, sino de concentración y formación específica. Para poder cubrir el puesto, los postulantes deben cumplir con el requisito específico de estar recibidos como Enfermero/a con formación avalada por La Cruz Roja, sin excepción, para poder ser encuadrado legalmente dentro de las directivas de la clínica. Esta condición profesional, es muy inusual en el campo laboral de la ciudad y zona, ya que muchos de los aspirantes a enfermería tienen títulos intermedios o de instituciones no alineadas con las directivas de La Cruz Roja. Lo que lleva a que los pocos perfiles profesionales que se encuadran en la descripción, sean contratados, aunque el perfil personal no se alinee con las costumbres y cultura de la empresa. Así mismo, se presenta otro condicionante, muchos de ellos ya desarrollan su actividad en otro nosocomio dentro de la ciudad, es decir, que poseen dos trabajos de iguales características cubriendo una doble jornada laboral.

Desde el área de Recursos Humanos, instruyen que los colaboradores del sector de mucamas no están sujetos a una formación específica que les permita optimizar el desarrollo de sus actividades diarias. Las actividades que desarrollan dentro del área, no son muy específicas o que requieran formación específica, pero su esfuerzo físico es el mayor condicionante. Esto último, sumado al creciente índice de ausentismo donde se agrava la carga horaria resultan en una exigencia física constante y mayor a la que caracteriza a esta labor. El personal que ha desempeñado dichas funciones en exceso ha recurrido a la presentación de certificados médicos, ausencias injustificadas o ha renunciado a la empresa, en gran medida debido a la presión que ejercen sobre ellos las características del puesto y la carga de tareas adicionales.



Por otro lado, las demás áreas de la clínica, como gerencias, administración, secretaría de especialistas médicos y mantenimiento, no están enfrentando las mismas dificultades que los sectores antes mencionados. No obstante, es fundamental incluir estas áreas en los planes de mejora para prevenir situaciones de descontento, desmotivación o conflictos de interés internos.

DIAGNOSTICO Y JUSTIFICACION.

En un primer acercamiento con Clínica Parra, se identificó la problemática vinculada a la falta de motivación y compromiso del personal, evidenciando la necesidad de analizar alternativas de mejora. Tras evaluar distintas opciones junto a la institución, se consideró pertinente avanzar en el diseño e implementación de un programa de compensaciones, incentivos y beneficios, con el fin de reconocer adecuadamente el esfuerzo de los empleados y asegurar una aplicación equitativa en toda la organización. Este enfoque de compensaciones y beneficios tiene como propósito promover la equidad interna, garantizar la igualdad de oportunidades y fortalecer tanto el compromiso como la motivación del personal.

Asimismo, se observó que actualmente el Convenio Colectivo de Trabajo (CCT) en el cual se encuentran registrados los empleados, no contempla el presentismo como un ítem específico dentro de las liquidaciones salariales, lo que evidencia la necesidad de incorporar un incentivo complementario en las propuestas laborales. No obstante, la clínica ha enfrentado dificultades para definir un mecanismo que resulte legalmente válido y operativamente efectivo para su implementación.

El área de Recursos Humanos manifestó desde el primer momento, una actitud receptiva ante la posibilidad de evaluar la puesta en marcha de un programa de compensaciones y beneficios aplicable a todos los sectores de la institución. También expresaron su disposición para analizar presupuestos e inversiones necesarios para llevar adelante estas acciones, con el objetivo de abordar problemáticas persistentes, como la escasez de personal calificado, la falta de motivación y compromiso y los altos niveles de ausentismo.

A pesar del conocimiento del problema, desde la gerencia no tienen un plan de acción para hacer frente al cambio y generar mayor compromiso en los empleados. Ante consultas sobre las posibles políticas y operaciones del área de Recursos Humanos (RR.HH.) que podrían mejorarse, expresaron sinceramente la necesidad de retener y motivar al personal. Reconoce que, aunque actualmente no están implementando estrategias en este sentido, es fundamental asegurar propuestas laborales que enriquezcan las relaciones laborales existentes y que sean valiosas para el futuro desarrollo del equipo.

El área de RR.HH. identifica que la actual estructura salarial no satisface las necesidades y expectativas de estos profesionales. En específico, en las áreas de enfermería y mucamas, contribuyen a la alta rotación de personal y a un ambiente laboral desfavorable. Lo que nos enfrenta al desafío de diseñar y aplicar una propuesta integral que los interpele de manera equitativa, no solo valorada económicamente para los empleados, sino también fomentando su bienestar, desarrollo profesional y satisfacción en el trabajo.

En su trabajo, Gamboa et al. (2017) enfatizan que el ausentismo laboral es un indicador de problemas en la gestión, los Servicios de Salud deben reconocer que sus trabajadores son el principal recurso para alcanzar sus objetivos. Promover buenas condiciones laborales es crucial



para combatir el ausentismo, mientras que una adecuada planificación contribuye a la calidad del servicio de salud. Al reducir el agotamiento laboral y proporcionar apoyo se aumenta la motivación de los trabajadores, lo que mejora tanto la productividad individual como el rendimiento institucional. En su trabajo, identifica al ausentismo laboral como una señal problemática en la gestión del capital humano. Enfatiza poder comprender que, sin los trabajadores especializados dentro de los servicios de salud, con ausencia de herramientas adecuadas, y calidad de vida es la empresa la que pierde y falla en sus gestiones estratégicas. “La planificación sistemática de la fuerza de trabajo es un elemento clave de la gestión de la calidad de la atención sanitaria.”

Para construir una propuesta equitativa y adecuada, este trabajo propone utilizar datos relacionados al desempeño individual de cada empleado para desarrollar un sistema de premiación más adecuado. Para ello, es necesario relacionar los incentivos a los resultados de evaluaciones de desempeño que la clínica implementa de forma semestral en todas las áreas de trabajo. Actualmente, estos resultados solo se convierten en un indicador más, pudiendo ser una herramienta de incentivo para los empleados. También, es necesario poder dar a conocer de manera clara y simple los resultados de evaluaciones e incentivos transmitiendo como mensaje que el compromiso y cumplimiento hacia la empresa es debidamente reconocido.

Mientras que, Dagoberto (Torres-Flórez, 2020) identifica que una buena gestión humana es clave para alinear objetivos individuales con los organizacionales, promoviendo un entorno laboral saludable que valore al capital humano. Lo que genera un crecimiento conjunto, ya que colaboradores motivados y comprometidos contribuyen directamente al logro de metas y a la ventaja competitiva de la organización. Es decir que un buen plan de incentivos económicos debe poder sostenerse en el tiempo, alineado a la cultura y costumbres de la empresa, gestionando cambios necesarios que condicionan la relación de empleador-empleado en base a la realidad que se atraviesa. El mismo debe incluir una revisión de salarios y la posibilidad de incorporar un sistema de presentismo incluido en recibos de haberes que acompañe el proceso mensual, junto a otros condicionantes que reconozcan el rendimiento y la constancia a lo largo de los meses de trabajo. Las posibilidades de acercamiento, canales de comunicación más abiertos entre los diferentes niveles de la empresa y poder demostrar la importancia que los empleados tienen para la clínica, fomenta un ambiente de trabajo inclusivo y positivo, donde los empleados se sientan parte fundamental de la organización.

Un programa bien diseñado de compensaciones y beneficios puede ser una ventaja competitiva significativa en el sector salud, donde la calidad del personal impacta directamente en la atención al paciente. Para Morales Arrieta (1999) no sólo se justifica en la atracción y retención de talento calificado, la mejora de la calidad de servicio o aumento de productividad por parte del personal; sino que recae en mejores resultados financieros a futuro. Aunque inicialmente puede parecer costoso implementar un programa de estas características, las inversiones realizadas suelen traducirse en ahorros a largo plazo. La eficiencia en el servicio brindado a los pacientes se traduce en la reputación de la clínica, mejorando la imagen de la clínica ante los clientes internos y externos, siendo los últimos quienes prefieren recibir atención de un equipo que trabaja en un ambiente positivo y respetuoso. Un programa adecuado asegura que la clínica cumpla con las normativas laborales y estándares éticos, lo que minimiza riesgos legales y mejora la confianza tanto de empleados como de pacientes.

Estas medidas no solo ayudan a resolver los problemas actuales, sino que también contribuyen a construir una cultura más resiliente y enfocada en la calidad del servicio y el bienestar de su personal. Un programa bien diseñado de compensaciones y beneficios va más allá de la simple



retribución económica; se convierte en un pilar estratégico que impacta positivamente en la atracción y retención de talento, mejora la calidad del servicio y, en última instancia, contribuye al éxito financiero y reputacional de la clínica.

OBJETIVO GENERAL.

Desarrollar un programa integral de compensaciones y beneficios que promueva la motivación y satisfacción laboral de los empleados, disminuyendo el índice de rotación y ausentismo del personal.

OBJETIVOS ESPECIFICOS.

1. Diseñar una herramienta que permita analizar estructura y equidad salarial interna, y sirva como base para la implementación futura de un paquete de compensaciones orientado a mejorar la estructura salarial.
2. Optimizar el uso de los resultados de las evaluaciones de desempeño, y emplearlos como base en la planificación de incentivos salariales.
3. Identificar las tendencias actuales en materia de beneficios y, en base a la realidad de la clínica, el análisis de la nómina y la percepción de los empleados, generar lineamientos para el diseño de un paquete de beneficios competitivo.
4. Diseñar un incentivo variable mensual por presentismo que motive a los empleados y maximice el compromiso laboral.

PREGUNTAS DE INVESTIGACION.

1. ¿Cómo influye la implementación de un sistema de compensaciones y beneficios en la motivación laboral y compromiso laboral de los empleados de la clínica?
2. ¿Cuáles son los efectos de incluir un incentivo económico variable en el rendimiento y la motivación de los empleados en la clínica?
3. ¿Cómo se puede establecer un paquete de beneficios que motive el presentismo sin afectar la salud y el bienestar de los empleados?
4. ¿Qué tipo de beneficios económicos son más aceptados por los empleados de la clínica a la hora de reforzar su compromiso con la empresa?

ESTADO DEL ARTE.

A continuación, se procederá a revisar diversos trabajos e investigaciones relacionados con los temas de interés del presente trabajo. En este apartado se busca poder analizar teorías, enfoques y prácticas relacionadas con la gestión de compensaciones: cómo impacta el ausentismo y la rotación en el sector salud; tendencias actuales y retos asociados a la creación de sistemas motivacionales que puedan impulsar el presentismo, asegurando equidad y promoviendo un ambiente laboral comprometido y saludable.



En su trabajo de grado, Chumil Pérez, J. M. (2023) destaca la importancia de las técnicas de compensación salarial para reducir la rotación de personal, que ocurre por diversos motivos. Es esencial, por tanto, comprender los tipos de compensaciones, tanto directos como indirectos, para gestionar eficientemente los recursos y motivar a los empleados. En este sentido, beneficios como bonos, descuentos, capacitación y buen ambiente laboral contribuyen a que los empleados estén satisfechos, lo cual ayuda a conservar talento y a fortalecer la relación entre empleador y trabajador, promoviendo productividad y compromiso.

Siguiendo con este autor, por otro lado, la motivación y un ambiente laboral positivo son componentes clave en la reducción de rotación del personal y en la persistencia de empleados motivados y satisfechos. Además, resulta importante que las organizaciones tengan conocimiento sobre los aumentos salariales, considerando responsabilidades, desempeño y diferentes tipos de salario, incluido el emocional, que favorece la satisfacción y productividad.

En este sentido, evaluar el desempeño por cargo ayuda a definir qué puestos son prioritarios en procesos de rotación, centrándose en los roles que impactan más en los objetivos empresariales. De esta manera, la rotación puede responder a motivos como despidos, contratación y capacitación constante, lo que implica pérdida de recursos. Es decir, la investigación resalta que las estrategias de compensación deben basarse en el rendimiento y contribución del empleado para reducir la rotación y alinearse con la misión y visión de la organización.

Por su parte, Grandón Calquín, C. (2020) en su estudio propone una estrategia de recompensas adaptada a las necesidades de una empresa del mercado eléctrico de Chile, basada en el Modelo de Recompensa Total, que combina componentes intrínsecos y extrínsecos. En este contexto, se priorizaron aspectos como incentivos, liderazgo, desarrollo y gestión del desempeño, considerados de alta urgencia; mientras que temas como reconocimiento y oportunidades de carrera tienen prioridad intermedia, y pagos garantizados y balance vida-trabajo, componen la baja relevancia en esta. La investigación comparó el sistema actual de la empresa con el mercado, identificó la percepción de los empleados y constató que su sistema de compensaciones no está alineado con sus objetivos organizacionales. En consecuencia, se detectaron oportunidades de mejora, enriqueciendo un modelo que puede implementarse progresivamente, promoviendo el bienestar y motivación de los trabajadores, y fortaleciendo la competitividad y valor organizacional a largo plazo.

De esta forma, la formalización de estas mejoras es clave para consolidar un sistema de recompensas efectivo y sostenible. La propuesta de intervención basada en el Modelo de Recompensa Total busca, por tanto, implementar mejoras progresivas y graduales, priorizando componentes clave según su urgencia y relevancia. La estrategia se desarrolla en fases, comenzando con crear conciencia de la necesidad del cambio, seguida por la introducción del modelo, y la planificación formal de su implementación. La propuesta enfatiza la importancia de formalizar las políticas de compensación, alinearlas con los objetivos organizacionales y con el mercado laboral, además de abordar las percepciones de los empleados respecto a las prácticas actuales.

Por otro lado, Grandon Calquin (2020), asegura que un enfoque prioritario se centra en incentivar, otorgar beneficios, liderazgo adecuado y desarrollo del personal, ya que estos elementos son considerados críticos para la motivación y retención del talento. La implementación en etapas le permite gestionar resistencias y evaluar avances, fomentando un cambio cultural y estratégico que contribuya a una mayor equidad interna, a una competitividad externa y al bienestar de los trabajadores. En este proceso, la participación activa del área de



Recursos Humanos, respaldada por la gerencia, es fundamental para garantizar el éxito del cambio.

Por su parte, Macagno, J. F. & Müller, S.M. (2024) plantean, en su trabajo final de grado, que es fundamental la implementación de un plan de compensación total para motivar y retener empleados, ya que esto hace que se sientan valorados y alineados con los objetivos organizacionales. La gestión efectiva de beneficios, acompañada de una buena comunicación, refuerza la imagen de la empresa y ayuda a atraer talento. Esto resulta especialmente relevante en las PYMES, que enfrentan desafíos para competir con grandes empresas en recursos y beneficios. Asimismo, la implementación de beneficios y políticas de compensación no solo mejora la satisfacción y el bienestar laboral, sino que también aumenta el compromiso y el rendimiento, contribuyendo al éxito empresarial.

Sin embargo, es importante destacar que las PYMES deben adaptar sus estrategias a sus limitaciones presupuestarias, buscando soluciones que equilibren costos y beneficios para mantener el talento y promover el crecimiento a largo plazo. En consecuencia, la motivación, el reconocimiento y la oferta de oportunidades de desarrollo se vuelven claves para reducir la rotación y mejorar la productividad en estos entornos.

Finalmente, los estudiantes concluyen que, en el contexto industrial actual, marcado por avances tecnológicos y competencia global, el éxito de una empresa metalúrgica depende en gran medida de la competencia y compromiso de su equipo. Por tanto, implementar programas de capacitación y planes de beneficios adecuados ayuda a atraer, motivar y retener talento, fomentando un ambiente de confianza y satisfacción laboral que disminuye rotación y ausentismo, especialmente entre empleados experimentados.

Según un informe realizado por la consultora internacional Korn Ferry en 2024, donde hablan de las principales tendencias en transparencia salarial global, las recompensas totales llevan la delantera en cuanto a la transparencia salarial. En la actualidad, se evidencia un aumento en la implementación de la transparencia en sus gestiones de personal y, por supuesto, de las remuneraciones de sus colaboradores. De este modo, la preocupación de la sociedad por divulgar más ampliamente la información sobre compensaciones está creciendo en casi todos los mercados, aunque en algunos lugares la tendencia avanza de manera más pausada que en otros. Por consiguiente, los empleadores que deciden abrirse y adoptar el cambio, logran impulsar el compromiso y rendimiento de sus empleados.

“La transparencia salarial es un asunto complejo y de rápida evolución para una empresa, incluso en un contexto local, con imperativos legislativos, sociales y competitivos en evolución a tener en cuenta. Aplicado a una escala global, las cosas pueden volverse significativamente más difíciles de seguir.” Korn Ferry (2025)

En el mismo informe, dan cuenta que diversos países han comenzado a implementar normas legales que obligan a las empresas a compartir datos sobre sus compensaciones. Este movimiento representa un claro método para reducir brechas salariales entre diferentes grupos de empleadores, y, además, proporciona a los candidatos mayor información a la hora de acceder, aceptar o postularse a los puestos disponibles. De esta forma, se generan beneficios para las empresas en términos de competencia en el mercado, ya que permite atraer, o no, los talentos necesarios para alcanzar sus objetivos empresariales, además de generar confianza, promover equidad e inclusión. En consecuencia, la transparencia salarial también actúa como estrategia preventiva ante posibles riesgos futuros, tales como políticas salariales injustas o poco equitativas, y evita participar en una competencia desleal en el mercado laboral o en inversiones



de accionistas. De este modo, las empresas con buena reputación ante sus empleados, un buen clima laboral y una cultura que respalde el buen funcionamiento, logran cumplir con sus objetivos económicos de manera más efectiva.

Por otro lado, María Amato, en Korn Ferry (2025) expresa: "Las organizaciones necesitan identificar elementos universales que definen su esencia y al mismo tiempo permitan una localización adecuada para diferentes mercados y segmentos de talento. Se trata de mantener lo que te hace único y tú mientras garantizas la relevancia en diversas audiencias".

En este sentido, es necesario que las organizaciones tengan claramente definido lo que las hace especiales, pero también que puedan adaptarse a diferentes contextos, mercados y perfiles de talento. De este modo, identificando aspectos universales que definen su esencia, se logra que su marca empleadora sea reconocida y diferenciada en cualquier lugar, sin perder su carácter distintivo. Asimismo, la organización debe cultivar su esencia propia para conservar su individualidad, pero también ser capaz de ajustar aspectos de su propuesta para responder a las necesidades y expectativas específicas de cada mercado o grupo de talento, lo que contribuirá a atraer talento y fidelizar a los empleados ya existentes.

En este contexto, Mercer, otra consultora de recursos humanos con alcance internacional, aborda la equidad salarial como una "prioridad crítica a nivel mundial". Por ello, en su relevamiento anual sobre la remuneración total de empleados, reúne las respuestas de más de 45.000 empresas de todo el mundo, que emplean a más de 20 millones de trabajadores en 400.000 puestos de trabajo de diferentes niveles. De esta forma, analizan que muchas organizaciones están adoptando un papel más activo y estratégico para garantizar la equidad salarial y promover la diversidad en sus fuerzas laborales. De hecho, enfrentan oportunidades, desafíos y barreras, como las presiones gubernamentales, de inversores y empleados para cumplir con la igualdad salarial, atraer y mantener talento diverso, y evaluar desigualdades en distintas regiones. Para ello, resulta clave integrar análisis de equidad salarial en sus revisiones de compensación y procesos de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI), además de comunicar transparencia en pagos y acelerar la diversidad laboral. El 74% de las empresas encuestadas afirman abordar la equidad salarial como estrategia de compensación, mientras que el 44% afirma tener procesos para remediar tales diferencias salariales.

La encuesta publicada por Mercer a finales de 2024, revela que las decisiones de cambio laboral en las personas están principalmente motivadas por la búsqueda de mejores condiciones de trabajo y alineadas con sus necesidades y expectativas. En consecuencia, la motivación para cambiar de empleo está influenciada por diversos factores, incluyendo la búsqueda de mayor seguridad, reconocimiento, oportunidades de desarrollo, condiciones salariales y beneficios adecuados, así como un entorno laboral que promueva la salud, el bienestar y la seguridad. Señala que las personas valoran que las empresas tengan aspectos relacionados con un liderazgo efectivo, una cultura organizacional positiva y una gestión de riesgos que priorice su bienestar integral. Actualmente, muchos empleados buscan empresas que tengan una visión clara y acciones concretas en cuanto al cuidado salud mental, seguridad laboral, igualdad de oportunidades y sostenibilidad de sus empleados. La percepción de las condiciones laborales y del compromiso de la organización con la salud y el bienestar es decisiva para que los empleados decidan mantenerse o cambiar de empleo.

Las personas deciden cambiar de trabajo cuando sienten que sus necesidades no están siendo atendidas en su empleo actual o cuando encuentran oportunidades que les ofrecen mayores beneficios, reconocimiento y un ambiente más seguro y saludable. Para las empresas, entender



estos factores resulta fundamental para diseñar políticas responsables y atractivas que fomenten la retención de talento y creen un entorno laboral en el que los empleados se sientan valorados y motivados a crecer.

En el marco teórico de Meza Vargas y Brytt Jakelyn (2023), se señala que el nivel de gestión del personal está relacionado moderadamente con el rendimiento laboral. Así mismo, también se evidenció una relación pequeña entre la administración de recursos humanos y la responsabilidad institucional del personal de enfermería, lo cual indica que una gestión eficaz del personal se asocia con una mayor responsabilidad institucional. De este modo, existió una asociación moderada entre la gestión del personal y la responsabilidad institucional, lo que sugiere que una mejor administración del personal conlleva a una mayor responsabilidad institucional. Por otra parte, se encontró que la gestión del personal debería centrarse en el desarrollo profesional y personal, ya que esto impacta positivamente en el funcionamiento organizacional.

Por otra parte, la principal causa de sobrecarga laboral en enfermería es el estrés a corto plazo durante los turnos y la carencia de personal, seguido por el esfuerzo que los profesionales deben realizar para cumplir con sus tareas y ofrecer atención de calidad. Además, también se encontró una relación entre el incremento de trabajo y la disminución en la calidad de vida del empleado, siendo que la dimensión de esfuerzo físico contribuyó en mayor medida al aumento de carga laboral, afectando negativamente el bienestar individual del personal. Por consiguiente, un aumento en la carga de trabajo del personal de enfermería dedicado al cuidado del paciente puede derivar en una atención de menor calidad, esto debido a la carga física y mental excesiva. En este sentido, la carga física, relacionada con el esfuerzo físico durante los turnos, representa un riesgo por posturas forzadas, manipulación de cargas y movimientos repetitivos, lo que puede provocar fatiga crónica y trastornos musculoesqueléticos. Por su parte, la segunda dimensión, el trabajo mental, se refiere a las exigencias cognitivas y el esfuerzo intelectual necesario para desempeñar sus funciones en el hospital.

Por otra parte, Torres-Flores, D. (2020) en su artículo “La generación de valor entre las personas y las organizaciones”, hace énfasis en comprender la relación que existe entre estos actores, poniendo el foco en la dirección, gestión humana y las personas involucradas en las organizaciones. En esta línea, quienes ocupan cargos directivos deben desarrollar competencias clave como motivar, liderar y comunicar para que puedan generar valor en sus acciones. De igual forma, la motivación interna no puede forzarse, sino que requiere un buen clima organizacional y el conocimiento de aspectos personales de los colaboradores ya que esto permite potenciar su motivación, la cual se refleja en su actitud y expresión. En consecuencia, en la actualidad, se busca inspirar a otros y transformar tanto en lo laboral como en lo personal mediante el ejemplo. Así mismo, aclara que la comunicación efectiva resulta fundamental, garantizando que la información fluya clara y comprensible, utilizando los canales adecuados y considerando aspectos tanto verbales como corporales.

Dagoberto, también identifica que enfocarse en la gestión humana requiere que las organizaciones cuenten con estructuras claras. Por ello, es fundamental realizar un buen proceso de reclutamiento y selección, además de crear programas que fomenten el crecimiento individual y organizacional. En este contexto, es imprescindible ofrecer condiciones laborales justas, salarios oportunos, beneficios sociales, programas de bienestar y un ambiente saludable y seguro, todo ello con estrategias y recursos que protejan la salud y seguridad de los empleados, promoviendo su bienestar y el desarrollo sostenible de la organización. De esta manera, cada miembro es parte fundamental de la organización y que su desarrollo de conocimientos,



habilidades y actitudes debe estar equilibrado: los conocimientos y habilidades suman, mientras que las actitudes multiplican el valor de las personas, siendo ellas quienes dejan huella por su forma de ser.

Concluye, en lo esencial de que la gestión humana actúe como mediadora, puesto que debe promover que los colaboradores sean socios estratégicos y contribuyan a mejorar su calidad de vida. Además, reconocer que el capital humano genera valor y constituye la ventaja competitiva principal, resulta fundamental para el buen funcionamiento y crecimiento de las organizaciones.

En otra línea, en el estudio realizado por Mariel MS & González-Argote J (2022) se presenta que la finalidad fue examinar la conexión entre la carga laboral excesiva y la satisfacción del personal de enfermería durante el turno de la tarde en un hospital público de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina. Con el foco en las tareas de enfermería, las investigaciones indican que el desempeño de diversas actividades, donde se detectan insatisfacciones especialmente en aspectos como las oportunidades de promoción y la remuneración, lo que señala áreas pendientes de mejora. En los resultados, factores asociados con la satisfacción laboral en enfermería incluyen condiciones laborales, organizacionales y del entorno, las cuales generan exposiciones psicosociales que afectan la salud física y mental de los profesionales. De igual manera, la labor diaria de los enfermeros no solo involucra la aplicación de conocimientos teórico-prácticos, sino que, al estar en contacto directo con la vida y la muerte de sus pacientes, sienten una carga emocional significativa.

Los autores continúan expresando que la sobrecarga laboral en esta profesión persiste desde hace tiempo, agravada por la creciente demanda de atención y la escasez de personal, lo que limita su capacidad para brindar cuidados, acompañamiento y seguimiento adecuados. En consecuencia, la situación laboral y la falta de reconocimiento económico se reflejan en un rendimiento disminuido, siendo estos factores los que impactan en la satisfacción laboral, más que la vocación o motivación interna hacia su labor. Por otro lado, al analizar la relación entre la carga de trabajo excesiva y la satisfacción del personal de enfermería en el turno de la tarde en esta institución, se encontró que la antigüedad laboral y las condiciones sociofamiliares influyen significativamente en el estrés laboral.

Sobrevilla Navarro, V. L. (2023) buscó determinar en su investigación el nivel de sobrecarga laboral del personal de salud en un hospital de Sullana en 2022, así como, evaluar la calidad de atención brindada por dicho personal en ese mismo año. Se encontró que la carga de trabajo de los profesionales, principalmente en aspectos mentales y físicos, es moderada, lo que puede generar fatiga y depresión, afectando su rendimiento.

Además, en su búsqueda de antecedentes, Sobrevilla observó que los enfermeros del departamento enfrentaban un aumento excesivo en sus responsabilidades laborales, lo cual podría afectar la calidad de la atención brindada a los pacientes. Por consiguiente, una carga laboral alta puede deteriorar la relación entre enfermera y paciente, reflejándose en los resultados obtenidos. De igual modo, existe una dependencia laboral significativa que influye en el rendimiento del personal de enfermería. Las interacciones laborales pueden generar estrés, el cual puede tener efectos positivos o negativos según el contexto. Por ello, la profesión de enfermería puede verse afectada por diversos factores que generan tensión física y psicosocial, lo que puede provocar efectos fisiológicos y psicológicos que debilitan las capacidades físicas del personal.

Por otra parte, las condiciones laborales identificadas en la investigación evidencian que el entorno de trabajo está sobrecargado, pues cuentan con recursos limitados o de baja calidad,



remuneración insatisfactoria y un número insuficiente de enfermeros para atender la demanda. Así mismo, otros hallazgos mostraron que existe una relación significativa entre la sobrecarga de trabajo y la calidad de la atención; ya que, cuanto mayor es la carga laboral, peor es la satisfacción de los usuarios en los centros de atención. Por consiguiente, es fundamental mejorar la organización del trabajo, incluyendo todas las prácticas y directrices que una institución o empleado utilizan para incrementar la productividad y eficiencia en sus procesos laborales.

Por otro lado, el artículo de Duque Guzmán, L. & Valencia Ríos, A. (2020) hacen referencia al ausentismo laboral en el sector salud en organizaciones como EPS e IPS en Medellín en 2020, destacando que este fenómeno genera consecuencias sociales, económicas y de calidad en la atención, afectando la eficiencia y la sostenibilidad de los servicios. Adicionalmente, el estudio revela que causas como falta de compromiso, condiciones de salud, sobrecarga laboral y desmotivación incrementan este fenómeno, provocando impactos negativos en la organización, como pérdida de productividad, costos elevados, agotamiento del personal y riesgo en la calidad del cuidado en salud. Por ello, la salud mental y física de los trabajadores, junto con la gestión organizacional, son factores clave para mitigar estos efectos y garantizar la prestación de servicios dignos y eficientes. Entre las causas de ausentismo incluyen agotamiento físico y emocional, estrés, insatisfacción laboral y aumento en enfermedades de los empleados. De hecho, la pandemia por COVID-19 agravó el ausentismo debido a la sobrecarga laboral y mayores riesgos de contagio y enfermedades, las enfermedades más comunes y crónicas, como problemas gastrointestinales, dolor de espalda y resfriados, son las causas médicas recurrentes del ausentismo.

Por otra parte, los autores exponen que el ausentismo laboral en el sector salud tiene impactos significativos en la calidad del servicio, poniendo en riesgo el derecho a la salud, ya que las principales causas del ausentismo son la falta de compromiso, problemas de salud, alta carga laboral y desmotivación. Además, este fenómeno ocasiona pérdidas económicas, baja productividad y sobrecarga de los trabajadores presentes. Por lo anterior, es esencial implementar estrategias como condiciones laborales favorables, capacitación y gestión del talento humano para reducir el ausentismo, disminuir la carga de labores de otros trabajadores y aumentar la motivación y compromiso laboral en los centros de salud.

Por su parte, Acevedo Pérez (2018) realizó su trabajo de grado combinando datos cuantitativos y cualitativos para analizar variables de ausentismo laboral en el sector salud de Chile revelándolo como un fenómeno complejo y multifacético, influenciado por varias variables. Entre ellas, la estabilidad laboral, especialmente en contratos indefinidos, reduce la percepción de riesgo y afecta los niveles de ausentismo, aunque en ciertos contextos políticos puede variar. La salud del trabajador también impacta significativamente; enfermedades comunes y factores personales como el sobrepeso, diabetes y tabaquismo contribuyen al ausentismo, y las causas reales pueden estar relacionadas con condiciones laborales adversas. Además, la doble presencia en el hogar y el trabajo, especialmente en mujeres, aumenta el ausentismo debido a la sobrecarga física y mental. Comenta que este fenómeno se agudiza en sociedades latinas, donde las responsabilidades familiares recaen en las mujeres, incrementando su riesgo de burnout si las organizaciones no promueven una buena calidad de vida laboral.

En su discusión el autor habla, entre otros temas, de la importancia de intervenir en los modelos de gestión hospitalaria. Expone que, la carga excesiva de trabajo y los malos tratos por parte de los pacientes son consecuencia de modelos de gestión obsoletos, la creación de modalidades de



atención más humanas es esencial para mejorar la calidad del servicio y promover la salud física y mental del personal sanitario.

En otra investigación, Penagos Moreno & García Saa (2016) analizan la relación entre el ausentismo laboral por causas médicas, específicamente por lumbalgia no especificada, y los costos indirectos asociados en una empresa de salud en Cali, Colombia. Las autoras definen que el ausentismo, que afecta la productividad y genera pérdidas económicas, también implica impactos en la motivación, calidad del servicio y sobrecarga de trabajo para los empleados que permanecen en sus puestos. El análisis revela que los costos indirectos, como tiempo perdido, reemplazos y baja en la eficiencia, son significativos incluso con ausencias cortas. Además, la mayoría de los casos de incapacidad se vinculan a accidentes laborales y problemas músculo-esqueléticos, principalmente en el área asistencial. La investigación destaca la poca cantidad de estudios específicos sobre este tema, pero subraya la importancia de entender estos costos para mejorar la gestión y reducir las pérdidas en las organizaciones.

Gamboa, et. al. (2017) en su investigación del ausentismo laboral, generado especialmente por enfermedad, en Chile, afirma que afecta especialmente al personal de salud, generando sobrecarga y desgaste físico y mental. Factores como género, edad y condiciones laborales influyen en la frecuencia y duración de las licencias médicas, siendo mayor en mujeres y en mayores de 50 años. Así mismo, este fenómeno contribuye al aumento del gasto público en salud y deteriora la productividad y bienestar laboral, por lo que destaca la necesidad de implementar estrategias que mejoren las condiciones de trabajo y reduzcan el impacto del ausentismo en el sistema sanitario.

Continuando, los autores subrayan la importancia de medir con precisión la calidad de vida laboral en el sistema de salud. Los resultados indican que la motivación intrínseca es una de las dimensiones más valoradas por los trabajadores, especialmente en mujeres, y que aspectos como la carga de trabajo y el apoyo directivo influyen significativamente en los niveles de ausentismo laboral. La investigación también evidencia que la edad avanzada y las condiciones del entorno laboral, más que las características demográficas, son factores clave asociados al ausentismo. Además, resalta que la gestión adecuada de recursos humanos, mediante programas de apoyo y reorganización del trabajo, puede reducir el ausentismo y mejorar la productividad, contribuyendo al bienestar de los empleados y a la calidad del servicio en salud. Se concluye que continuar investigando en esta línea y considerar aspectos organizacionales y físicos fortalecerá la gestión de recursos humanos en el sector público de salud.

Por su parte, Triana Avilez, A. E. & Rada Patiño, A. P. (2022) hablan en su trabajo sobre la rotación de personal como un tema crucial para las organizaciones, ya que mantener el talento contribuye a su éxito. Para reducirla, se desarrollan estrategias de compensación y beneficios que motivan a los empleados, incluyendo reconocimiento, oportunidades de crecimiento y una remuneración adecuada.

En su estudio desarrollado en la empresa Norpack, las autoras identificaron factores clave que inciden en la rotación, como la insatisfacción con el salario y la percepción de falta de reconocimiento. Aunque la organización ofrece diversos beneficios y planes de compensación que motivan el desarrollo personal y laboral, no todos los empleados acceden a los mismos. Por ello, la insatisfacción salarial y la falta de reconocimiento son factores que contribuyen a la rotación de personal, afectando la motivación y estabilidad laboral. Además, hacen énfasis en una necesidad crucial que la organización refuerce el reconocimiento y mejore las condiciones para reducir el movimiento de empleados y aumentar la satisfacción. Por otro lado, en Chile, el



ausentismo laboral por enfermedad ocupa un lugar destacado, generando altos costos públicos y afectando particularmente a profesionales de salud, por la demanda de trabajo y el estrés. Factores como género, edad y condiciones laborales influyen en las licencias médicas, con mayores tasas en mujeres y en adultos mayores, evidenciando el impacto de problemas de salud asociados a estas variables en la productividad y el bienestar laboral.

Finalmente, Huerta Diaz (2014) en su investigación, recomienda la implementación de pagos variables mediante una remuneración flexible como estrategia que permite a las empresas ajustar la estructura salarial para reducir costos y mejorar su rentabilidad, al mismo tiempo que ofrece beneficios a los empleados. Afirma que esta modalidad favorece a una mayor motivación y satisfacción laboral, pues permite personalizar beneficios y aumentar los ingresos netos de los trabajadores. Además, ayuda a disminuir los gastos en seguridad social y aportes parafiscales, incrementando las utilidades de las compañías. Sin embargo, deja en claro que, su implementación requiere cumplir con las normativas laborales, formalizar los acuerdos y mantener un control periódico para evaluar sus efectos. Pero, en conjunto, esta estrategia contribuye a una gestión más eficiente y competitiva, beneficiando tanto a empleadores como a empleados.

MARCO TEORICO.

Para la construcción de una base conceptual y referencial que sustente el desarrollo de la investigación, se explorarán conceptos clave como la equidad salarial, la motivación laboral y el compromiso organizacional. Esto es fundamental para comprender cómo estos elementos influyen en el comportamiento de los colaboradores y en la cultura institucional. La revisión de la literatura permitirá identificar las prácticas acordes para enfrentar los desafíos, sentando así los fundamentos teóricos que orientarán el diseño e implementación de un sistema de incentivos efectivo, justo y motivador en la clínica.

Para comenzar, es necesario recordar que, como lo plantean Carrera, A. & Fitte, H. (2025), las estrategias y herramientas, así como el proceso y orden que se seguirá en el presente trabajo, no representa una forma única y mágica. No se asegura que, siguiendo el mismo camino, con iguales características, se obtenga como resultado un sistema cien por ciento efectivo, estable y eterno. Pensar las organizaciones en torno a la gestión del personal es un trabajo constante durante todo el periodo vital de la organización. Se debe fijar un horizonte, un objetivo, una meta que se debe perseguir y conquistar de manera constante, con determinación y resiliencia. Es necesario llevar la sencillez del corto plazo llevado al presente, que construir desde abajo una idea a largo plazo. Lo importante es no perder de vista el presente para, en base a ello, saber cómo actuar en el mañana.

Estos autores hacen hincapié en que dentro de una empresa es importante crear riquezas, no solo beneficios financieros, sino también que sea para los colaboradores y ser equitativos en su distribución. La misma no está centrada en su totalidad en lo material, sino que también debe contribuir en el desarrollo y bienestar personal, no siempre medible en montos dinerarios, de todas las personas presentes dentro de la organización. El camino para lograrlo debe ser lo más armonioso posible, viable y que se pueda sostener en el tiempo, evitando el fracaso en el intento.

Chiavenato, I. (2014) explica que las personas establecen relaciones con el mundo exterior y se comportan conforme reciben tales estímulos del entorno. Cuanta más cantidad de información



y más clara sea esta de entender, mayor es la probabilidad que la percepción de la misma e interpretación sea la más adecuada y aceptada por todos los receptores. Sin embargo, aquí hace presencia la subjetividad y la distorsión de los datos, atribuyendo valores e interpretaciones muchas veces erróneas, muchas veces debido al modo en que se recibe la información o el medio. Para poder evitar estos problemas, es necesario que, como empresa, demos la información lo más clara posible y estar dispuestos, con actitud abierta al diálogo, a distender situaciones confusas y poder alinear lo que realmente es correcto dentro de la información recibida por el colaborador. En otras palabras, debemos informar claramente como llevamos nuestros procesos de gestión de personal, en especial de liquidaciones, para que nuestros colaboradores sepan que se espera de ellos, cómo y cuándo; y aún más, como se le va a recompensar debido al grado de cumplimiento que ellos implantan en sus labores.

Este autor plantea en su libro “Comportamiento Organizacional” lo que él llama teoría de la equidad, donde explica que las personas hacen comparaciones en base a sus aportes y lo que reciben desde la empresa entre sus mismos compañeros, y muchas veces con personas de otras empresas, y así hacen una evaluación propia sobre equidad y condiciones laborales. Basados en las relaciones que establecen entre esfuerzo y desempeño, desempeño y recompensa, y recompensas y objetivos personales; las organizaciones necesitan buscar modelos que promuevan la motivación de su nómina.

Finalmente, Hidalgo, B. & Ros, I. (2023) aportan a la teoría de equidad salarial, que se debe remunerar y compensar, en caso de ser necesario, en función de los roles que los colaboradores desempeñen, en función con su posición dentro de la estructura y los aportes que estos hagan a la empresa, sin olvidar la experiencia y competencias de los mismos. La transparencia salarial, expresan los autores, fomenta la confianza, fortalece la equidad y la satisfacción en el trabajo, reduce la incidencia de sesgos implícitos, impulsa una revisión proactiva de las prácticas de compensación y mejora los resultados empresariales. Se orienta a generar organizaciones, más abiertas en sus gestiones, donde la comunicación, en especial en cuestiones de remuneraciones, sean una cuestión central, con políticas y prácticas pensadas y orientadas al personal.

“La igualdad de remuneración no es justicia. La verdadera justicia se hace verdaderamente efectiva cuando la decisión en materia de remuneraciones está legitimada por políticas y estrategias, específicas y comunicadas, que la organización fundamenta en el reconocimiento de la diversidad de talento y de resultado que cada colaborador genera para el negocio.” (Hidalgo, B. & Ros, I., 2023, p.63)

Para lograr tal objetivo de equidad y buena comunicación, las estrategias de gestión de compensaciones salariales son ampliamente utilizadas por organizaciones con fuerte compromiso organizacional. Como se plantea en el libro “Remuneraciones Estratégicas”, trazar estrategias remunerativas va más allá de ver cuánto podría costarle a la empresa que la tarea se realice de manera adecuada. El trazado implica examinar necesidades y oportunidades del negocio, como así también, el valor (no monetario) que se le concede al talento de forma estratégica. Solo aquellas organizaciones que estén dispuestas a luchar y asegurar su fuerza laboral, logran llevar adelante sus objetivos. Las empresas orquestan estas propuestas remunerativas para los talentos, y son los mismos talentos -personas- quienes definen el verdadero valor de estas ofertas. La efectividad para atraer, retener y motivar al talento necesario para nuestra empresa, frente a mercados dinámicos y desafiantes, implica contar con el factor diferenciador que nos asegure éxito en la competencia. Los autores plantean que las organizaciones requieren encontrar el balance de costos necesario que les permita sostener sus



propuestas remunerativas y así mantener su lugar en el mercado laboral, sin perder de vista la necesidad de hacer los seguimientos y ajustes necesarios para sustentarlo en el tiempo.

Por su parte, Valencia, E. (2018) expone que, a la hora de tomar decisiones, dentro de la empresa siempre se encuentran personas capacitadas para poder guiar las inversiones de recursos, sabiendo que áreas necesitan más atención y que consecuencias pueden traer ciertas acciones. Tener en cuenta estas opiniones, ayuda no solo a “prevenir” a futuro, sino a generar confianza dentro de la organización. Así mismo, tomar decisiones no solo se sustenta en el auge de lo que hace la competencia, o lo que visualizan algunas personas más informadas dentro de la empresa; sino también, en conocer el pasado de la misma y simular, junto a este y el presente, una futura intervención. Y si esta visión del pasado nos muestra que no se ha realizado algo parecido en el pasado, pues bien, se puede iniciar ahora, con un criterio propio y adaptado a la realidad empresarial, una propuesta de valor como modelo con amplias posibilidades de modificaciones para su mejora.

En su libro, Carrera, A. & Fitté, H. (2025) identifican lo que ellos llaman Estructura Real, es decir, personas que ocupan un lugar específico dentro de la organización, y lo dotan de sus capacidades personales, su motivación, sus formas de abordar la labor diaria y nivel de compromiso con la organización. Dicho de otra forma, el puesto en sí tiene un valor, un nivel de importancia dentro de la empresa, pero la persona que lo ocupa, la forma en la que esta se desarrolla día a día en este, es única y distintiva, la persona es -o no- de valor para la empresa, que quizás no se ve en el orden formal de la misma. El nombre del puesto, por sí solo, no incluye el abanico de acción, habilidades, capacidades y compromiso que la persona que lo ocupa brinda a la empresa desde lo espontáneo.

Para pensar en organizaciones más humanas, expresan los autores, es de gran importancia conocer cómo influir en la conducta de los colaboradores, para que no solo cumplan, sino que orienten sus esfuerzos en sus objetivos personales alineados a los de la empresa. La inclusión de sistemas de incentivos, recompensas -y castigos- o ausencia de ellos, se reflejan en el accionar de los trabajadores. El estilo de dirección, la delegación, como fluye la información, como se interpretan y regulan las políticas de la organización; los valores, el trabajo en equipo y la cultura organizacional propiamente dicha, dependen de cómo sean reconocidos y recompensados -o no- los colaboradores.

En esta línea, Hidalgo, B. & Ros, I. (2023) aportan lo llamado Recompensas totales o total rewards (en adelante llamada TR). Estas son la composición adecuada de salarios y beneficios pensados para atraer, motivar y retener al talento que ayudará en el cumplimiento de los objetivos organizacionales; como recompensan la fuerza laboral, es decir, todos los elementos utilizados en la retribución hacia las y los colaboradores. Trayendo a la asociación profesional líder en materia de compensaciones y beneficios a nivel global, la WorldatWork (en adelante WaW) quien reconoce a las TR como “el conjunto de elementos monetarios y no monetarios que se entregan a las y los colaboradores a cambio de su tiempo, talento, esfuerzo y resultados”. Los autores reconocen que esta concepción ha ido cambiando y sofisticándose en base al interés creciente de las organizaciones en cumplir con sus colaboradores y expectativas, y así fortaleciendo su vínculo laboral. Las propuestas han ido cambiando, innovando y adaptándose en línea con los cambios en el mercado laboral y las características requeridas del talento. Ya no se piensa en lo programable y repetitivo dentro de las labores, se piensa en aquellas capacidades y habilidades, duras y en especial blandas, difíciles de conseguir, pero indispensables para el éxito.



Las organizaciones necesitan contar con esos talentos y cuando las organizaciones entendieron lo primordial y, sobre todo, complejo de esto, comenzaron a idear maneras de llevar a cabo remuneraciones más atractivas para estos talentos.

La WaW, referida en el libro “Remuneraciones Estratégicas”, identifica 5 elementos que componen las Total Rewards. Si bien las mismas no son determinantes, si son un listado efectivo a tener en cuenta. En primer lugar, tenemos la Compensación o el dinero otorgado por el empleador a su empleado por sus servicios prestados; compuesta por salario básico o fijo, los conceptos ligados por leyes y CCT a las liquidaciones mensuales y los variables basados en el logro de objetivo en el corto plazo (máximo un año) o de largo plazo (más de un año). Luego, nos encontramos con los Beneficios, es decir, programas o cortesías que la organización ofrece como complemento a lo monetario. En el centro tenemos Calidad de vida y trabajo o compuesto de prácticas, políticas y programas organizacionales, que acompañan los esfuerzos de los colaboradores para alcanzar sus metas dentro y fuera del lugar de trabajo. En cuarto lugar, se ubican el Desempeño y Reconocimiento, el primero hace referencia a la confluencia de esfuerzos organizacionales y de sus colaboradores para el logro efectivo de las metas del negocio; mientras que el segundo, es la gratitud de esta alineación de esfuerzos hacia los colaboradores. Y, por último, se encuentra Desarrollo y Oportunidades de Carrera, que comprende la mejora de habilidades y competencias del talento y los planes destinados a los colaboradores para que logren concretar metas profesionales.

Los autores aclaran que, comprender la importancia del talento dentro de las empresas, fue comprender también, que los mismos no esperaban solamente dinero a cambio de su aporte profesional. La principal particularidad del talento implica, no solo conocer sus características profesionales, sino también, comprender las necesidades y deseos personales de estos para generar propuestas más atractivas y adecuadas a lo esperado por ellos. También es necesario comprender que, a lo largo del tiempo, las personas y sus necesidades y deseos cambian, y es necesario reevaluar las propuestas para amoldarse a sus expectativas laborales. No hay que perder de vista que tenemos competidores dentro del mercado laboral, y ya no son solo los que agrupamos en el rubro de nuestra empresa, sino todas las organizaciones que están requiriendo ese talento dentro de su nómina. Es entonces cuando incluimos a nuestra estrategia la competencia externa.

Así, una vez que obtengamos una posición beneficiosa dentro del campo de las TR, es necesario entender que: la atracción del talento no nos asegura la retención del mismo. Y retener, no siempre es “sinónimo” de motivar. Lo que lleva a una persona a ingresar a una empresa, no lo que la impulsa a quedarse y, mucho menos, a dar su mejor esfuerzo en pos de las metas empresariales. Diseñar paquetes compensatorios necesarios para cada rol se convierte en primordial para lograr lo antes mencionado. Y para la gestión estratégica de estos paquetes es importante saber legitimar las diferencias salariales con estructuras salariales. Estas están organizadas en bandas o rangos de pago, que se asocian al valor del puesto dentro de la organización, y permiten dar criterio genuino de las remuneraciones y la toma de decisiones sobre ellas. Planteada en rangos se da lugar a la flexibilidad que sostiene la ventaja de atender diferencias entre los individuos basadas en condiciones de educación experiencia o desempeño; lo que resulta en una manera transparente y comunicable de legitimar equidad.

Dentro de la obra “Los secretos detrás de la Magia” (2024), sus autores cuentan que para Disney era, según sus fundadores, y es de suma importancia tener una propuesta de valor interna clara que presentar a sus empleados. Desde el primer momento dentro de la empresa, sus colaboradores pueden acceder a importantes, y valorados, beneficios. Aquí no solo se habla de



los pases gratuitos a los parques, los descuentos en tiendas, el acceso a planes de salud completos, por citar algunos; sino también a posibilidades de capacitación y desarrollo, añadiendo aquí actitudes de valor de los líderes. Los últimos, deben seguir de cerca a los demás colaboradores para así poder identificar oportunidades de reconocimiento, que en su mayoría no es económico, creando con esto una cultura de reconocimiento y gratitud ante los servicios prestados por ellos hacia los clientes. Estas simples acciones no solo motivan a los empleados, sino que dan un valor psicológico al compromiso hacia la empresa donde son ellos mismos quienes desean alinear sus objetivos con las metas empresariales.

Consonante con esta ideología, Hidalgo, B. & Ros, I. (2023) hacen hincapié en el hecho que remunerar el talento no es una cuestión cien por ciento dineraria, hay otras acciones que influyen dentro de las decisiones y motivaciones de los empleados. Aquí, traen al recuerdo el fenómeno conocido como “La gran renuncia” ocurrida en el año 2021, donde, luego de los efectos de la pandemia mundial, más de 30 millones de empleados salen a la búsqueda de puestos laborales -o empresas- que enfatizan en la calidad de vida de sus miembros. No se busca solo conseguir un empleo o que el mismo concuerde con sus habilidades y capacidades con remuneraciones propias del talento; ahora se busca tener mejor calidad de vida desde lo psicológico, físico y social.

El aporte de estos autores dicta que el diseño de la oferta de beneficios de las organizaciones transmite sus valores, prioridades y compromiso hacia sus colaboradores. Esta herramienta debe ser diferenciadora y con constante actualización de las necesidades y demandas de los empleados garantizando, ya no el estándar mínimo de bienestar, sino un factor estratégico en la guerra por el talento. A su vez, incluyen dentro de la necesidad del constante reajuste a las compensaciones, asegurando así las recompensas justas y equitativas.

Por último, dentro de la contribución de Hidalgo, B. & Ros, I. (2023), en materia de Recompensas Totales, encontramos lo que se denomina Pago Variable. La mencionada herramienta de retribución debe tener un diseño que acompañe las políticas de la empresa, con el propósito de direccionar los esfuerzos de los empleados para alcanzar objetivos empresariales en determinado momento. El mismo debe incluir un tiempo determinado para su evaluación de resultados (máximo un año), una escala de valores de cumplimiento y de retribución, y claro una fecha estimada de cobro. Siempre habiendo delimitado y comunicado de manera efectiva y clara las condiciones de juego. Un condimento adicional que surge con esta, es el riesgo compartido que reconocen tanto a la organización, como a los colaboradores involucrados. Es decir, que, si los resultados son positivos, gana la empresa con mejores ingresos financieros y también ganan los colaboradores con mejores retribuciones dinerarias; de lo contrario, ambos pierden la oportunidad extra. En pocas palabras, la eficiencia del pago variable se sustenta en la alineación de los objetivos de individuos y compañía.

De la misma manera, se identifica el Incentivo por Objetivos, el cual reconoce un criterio de cumplimiento que debe ser alcanzado por los empleados involucrados para obtener así el “premio”. El monto que recibirán variará según su grado de desempeño, y es solventado, en general, por presupuestos asignados por la organización o autofinanciado por los propios logros de los colaboradores.

Para Disney, según los aportes de Loidi, J. & González, J. (2024), la elección del candidato refleja los valores que la firma proclama, se tienen en cuenta las características y prioridades del puesto y del aspirante. Los mejores candidatos son aquellos que conocen lo que se espera de ellos y que demuestran poder cumplirlo, equilibrando su vida personal y profesional con una empresa



que les otorga herramientas para ello. Consideran de suma importancia cuidar a los colaboradores que se esfuerzan día a día en las empresas, para que ellos reproduzcan la misma preocupación y cuidado hacia la empresa y sus clientes.

“Es clave invertir en las personas y de esta forma asegurarse una diferenciación difícil de igualar por el mercado, es difícil competir contra un equipo sólido, formado y motivado.” Loidi, J. & González, J. (2024).

Ahora bien, ¿existe una herramienta en la cual apoyar estas decisiones remunerativas, escalonadas por bandas salariales, condicionadas por cumplimientos de diferentes condiciones, estimadas a cumplirse en cierto periodo de tiempo? Los autores anteriormente mencionados, Hidalgo, B. & Ros, I., Valencia, E., Carrera, A. & Fitte, H., e incluso las consultoras internacionales de Recursos Humanos que se dedican a gestionar Remuneraciones Totales; concuerdan en que las evaluaciones de rendimiento son una base sólida, legítima y transparente. Harvard Business Review (2024), define las evaluaciones de rendimiento como una forma de valorar la calidad del trabajo realizado por nuestra fuerza laboral y dialogar los resultados con ellos. Se puede llevar a cabo de forma anual -como primeras experiencias- para así poder dar el seguimiento necesario y no perder de vista los objetivos propuestos por la empresa, y aquellos que los propios colaboradores se auto implican. Asimismo, incluye que la gestión del rendimiento, no solo se basa en fijar objetivos, sino también coordinar feedback frecuente y adecuado para dar seguimiento al desarrollo y oportunidades de mejora de los colaboradores. Esta evaluación ofrece oportunidades para reconocer lo que se está haciendo bien y evaluar posibles deficiencias o problemas antes de su agravio.

Volviendo a los aportes explicitados en “Remuneraciones Estratégicas”, es necesario señalar la importancia de la comunicación clara y eficiente del pago variables para que los colaboradores puedan comprometerse con los objetivos planteados, promoviendo así su éxito. La comunicación es la clave para que el incentivo despierte motivación del empleado en recorrer la “Milla Extra” en su trabajo.

Como lo aborda Valencia, E. (2018), escuchar la voz de los empleados para conocer fortalezas, debilidades y áreas de mejora. En base a estas fuentes, es posible comprender, en primera persona, causas y actuar sobre las posibles consecuencias desfavorables como son abandono, desmotivación, contracción y niveles de rotación altos. Es preciso poder comprender los resultados y contar con recursos necesarios para realizar los diferentes análisis, por qué ocurren ciertos fenómenos dentro de la empresa, cuáles son las causas reales de la problemática y justificar, con ellos, las acciones a futuro. Con datos reales y fáciles de interpretar, es posible cambiar políticas de acción y transformar realidades de nuestras organizaciones. La creación de bases de datos, políticas de acción y una comunicación clara y en confianza con nuestros colaboradores, debería darnos herramientas para predecir posibles derivados de nuestro accionar. Con lo nombrado, se puede intervenir o simular posibles resultados condicionantes de nuestro desarrollo como empresa, como pueden ser el desempeño, ausentismo o rotación elevada.

El autor afirma que “los empleados más leales a sus empresas son castigados financieramente”, los altos niveles de rotación en el mercado, empleados que cambian de empresas en busca de mejores ofertas salariales -por ejemplo- son los empleados más fieles a la empresa los que comienzan a ganar menos. La atracción del talento desde una empresa X, que está dispuesta a invertir más recursos en sus empleados, hace que aquellos talentos que no se plantearon la idea de rotar a otra empresa queden estancados financieramente. En términos más positivistas, los



costes relacionados con el abandono pueden desencadenar un aumento satisfactorio de la importancia de planes compensatorios salariales. Con el objetivo de mejorar la retención y atracción, y disminuir los costes asociados al abandono, se dan subas anuales salariales de gran importancia.

En su obra “People Analytics”, Eduardo analiza los gastos estimados que empresas europeas deben afrontar cuando deben cubrir efectos rotación de personal y realiza una breve comparación de lo que realmente costaría implementar las compensaciones – cuantificables- para retener al talento. El autor plantea que, luego de los gastos de contratación (anuncios, revisiones de cvs, horas dedicadas al reclutamiento y selección, gastos de entrevistas, o el pago a consultoras de reclutamiento y selección, exámenes preocupacionales, capacitación y horas del trabajador que guiará al nuevo empleado hasta que este entienda la dinámica de la empresa), hasta que el enteramiento inicial y la orientación estén terminados, los ingresos son iguales a cero. Mientras que la contribución real del nuevo empleado empieza desde la semana 5 que el mismo comenzó con sus labores y los empleados suelen aumentar las producciones luego de meses o hasta luego del año. Solo luego de la fase inicial, en el ascenso del rendimiento el gasto invertido puede estabilizarse y comenzar a generar ganancias, que pueden llegar a ser negativas si la elección no fue la más idónea o si nuestro nuevo trabajador cae en la desmotivación laboral por la falta de estrategias compensatorias de su trabajo.

Así lo muestra el cuadro extraído del libro, donde las curvas unidas representan costes e ingresos de un empleado en el periodo de un año. En un inicio, los costos de reclutamiento e inserción son elevados, al contrario del rendimiento que son nulos. La empresa pierde dinero hasta la semana 13 donde se encuentra el equilibrio diario, y solo luego de varias semanas, el colaborador por fin da contribuciones netas.

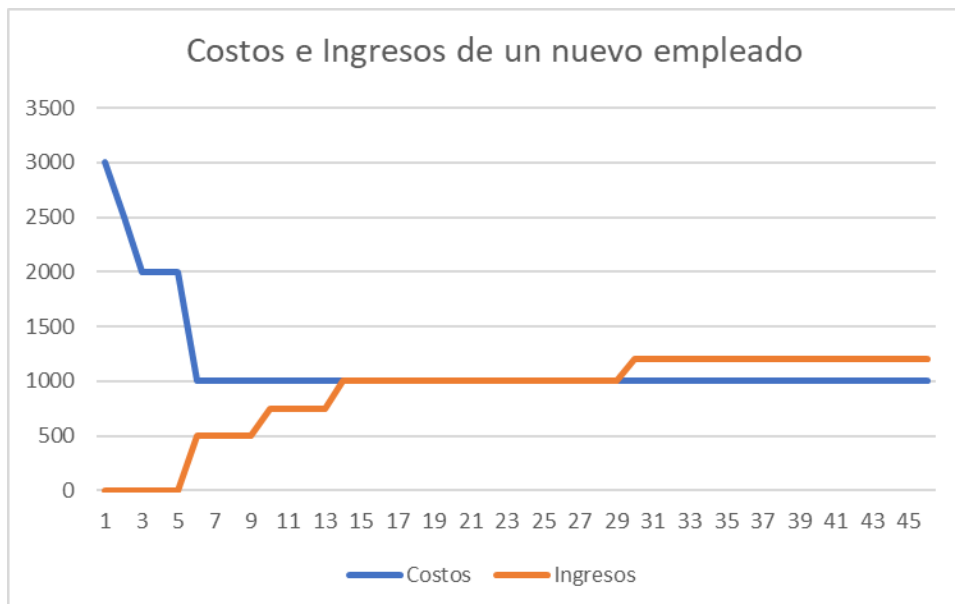


Gráfico 1. Ingresos y costos por semana en un año por un nuevo empleado. *People Analytics*. Valencia, E. p185.

Hasta aquí hemos hablado de cómo atraer, retener y evitar las rotaciones desde un plano económico. Pero pensando a la persona como un ser ya no económico, sino desde el lado más psicológico e integral como lo plantean sus autores en “Organizaciones Centradas en las Personas” (2025); las necesidades que recaen sobre lo espiritual (felicidad, bienestar psicológico) se debe intervenir en las motivaciones internas de las personas con incentivos



externos. La motivación desencadena la acción. El buen funcionamiento de una empresa se justifica en su compromiso con la calidad de vida de su fuerza laboral y su desarrollo integral. Es decir, por el respeto a la “persona humana”, su dignidad, su crecimiento y despliegue de su libertad de acción y expresión de creatividad de igual manera para todos los miembros de la empresa. Es necesario asegurar estas cuestiones construyendo una comunidad de trabajo, con propósitos concretos y objetivos claros y comunes que beneficien a todos los que integran la organización, generando así un ambiente armónico.

La armonía, explica Carrera, A. (2025), es un multiplicador que ayuda a que las diferentes partes de la empresa funcionen conjuntamente hacia la consecución de un fin. Las acciones de las personas, dentro de una estructura formal y técnica (el trabajo que realizan) sumadas a la estructura real de lo orgánico o lo espontáneo, personal, que deja entrever el nivel de compromiso que estas personas dejan en sus labores (como hacen el trabajo). De las personas depende si desean ir más allá de lo indicado por sus superiores o solo limitarse a acatar las órdenes -incluso menos- que se imponen en una estructura formal. La Real es el “personograma” (personas dentro del organigrama) que actuaron bajo motivaciones, compromiso, creatividad y cooperación para lograr el propósito impuesto por la organización y que ellos incorporan -o no- como propio.

La motivación rentable, como lo explica Valencia, E. (2018), son trabajadores verdaderamente motivados a llevar a la empresa al éxito. Aquellos trabajadores desmotivados contribuyen de forma negativa a los resultados empresariales. Es equívoco decir que un empleado desmotivado no influye en los resultados, ya que sus contribuciones si se pueden medir y dan resultados negativos que disminuyen los resultados. Según su estudio, en 2018 las organizaciones con mayor cantidad de empleados comprometidos han ganado un 19,2% anual sobre lo estipulado, mientras que aquellas con bajos índices de motivación, perdieron un 32,7% de lo estipulado.

He aquí un punto importante, según este autor, el nivel de compromiso de los empleados está correlacionado con la experiencia del cliente; más aún con aquellos que trabajan de cara al público externo. Coincidiendo con el Loidi, J. & González, J. (2024) explican que el trato que perciben los empleados por parte de la empresa, es el mismo que reproducen hacia los clientes. Por ello, en Disney, se da gran importancia a la retroalimentación positiva y lo más inmediata y específica posible. La atención al detalle no solo se toma hacia los clientes externos, sino que se utiliza como un método de vincular la fidelidad del cliente interno, la dedicación de este a su labor y el compromiso por el éxito de la compañía.

Un punto primordial para la comunidad del ratón, es encontrar un propósito común que guíe a todos a un por qué: “el propósito es como un resorte que todos los días, cuando suena el despertador, nos impulsa a ir en busca de él.”. Hay que generar valor, crear grandes experiencias y, solo luego, hablar de costos, que ya se han cubierto con las experiencias inolvidables.

Para dar cierre a la motivación y el compromiso dentro de las organizaciones, Chiavenato, I. (2014), da el aporte desde el concepto de clima organizacional ligado estrechamente con la motivación de los trabajadores. En pocas palabras, cuanto más motivadas en su trabajo se encuentren las personas, mejor es el clima organizacional, desembocando en relaciones satisfactorias con actitudes positivas de colaboración, interés, cooperación y trabajo en equipo. En caso contrario, este clima organizacional se deteriora y recae en desinterés, apatía, insatisfacción, etc., e incluso llegar a situaciones extremas de agresión, violencia, huelgas y protestas.



Este autor, expresa que uno de los mayores desafíos que enfrenta la organización es generar niveles de motivación en sus empleados para así alcanzar los objetivos organizacionales, pero solo si ellos logran cumplir con sus objetivos individuales. La motivación laboral, explica, es el resultado de la fuerza implementada para el cumplimiento de metas y la intensidad del comportamiento -esfuerzo- condicionada por necesidades satisfechas o no. Expone una teoría que expresa que definir con anterioridad los objetivos, y éstos contemplan a los colaboradores, se convierte en una fuente considerable de motivación, generando mayor eficacia en las tareas, el individuo se siente capaz de alcanzar las metas. Si mi esfuerzo me lleva a producir más y mejor para la empresa, y esta me recompensa de una forma atractiva para mí, voy a dar lo mejor de mí para lograr el objetivo empresarial y así culminar el mío.

METODOLOGIA.

Estrategia metodológica:

Este proyecto se inscribe dentro un enfoque mixto, orientado a generar conocimiento práctico que permita transformar la gestión de recursos humanos en la clínica. El esquema cualitativo se apoya en la intervención organizacional como un proceso dinámico, interactivo y situado en su contexto. En este enfoque, se busca comprender a fondo las experiencias y los significados que los trabajadores atribuyen a su trabajo, mientras se obtienen evidencias cuantitativas que permiten caracterizar preferencias y priorizar las acciones a implementar. En este sentido, se propone un diagnóstico enriquecido que identifique las dimensiones relevantes de la experiencia laboral, las prácticas de RR. HH. y los mecanismos que influyen en la motivación, la satisfacción, la percepción de justicia organizacional y la intención de permanencia. Esta comprensión cualitativa sirve de fundamento para la construcción de instrumentos de recolección de datos y para la generación de resultados adecuados a las características de la empresa.

La intervención se lleva a cabo en diversas etapas:

1. *Fase de acercamiento:* consiste en la observación y diagnóstico cualitativo para conocer las prácticas y procesos del área de RR. HH. dentro de la clínica. Esta etapa tiene como objetivo identificar dimensiones relevantes para la intervención, así como la construcción de instrumentos de recolección de datos que permitan capturar variables clave desde una perspectiva situada y operativa. Se emplean técnicas cualitativas como entrevistas semiestructuradas y visitas a la empresa, así como una revisión de organigrama, valores, misión y visión que aporte contexto institucional.
2. *Fase de revisión normativa:* esta etapa comprende el análisis del marco jurídico aplicable para evaluar la factibilidad de implementar incentivos salariales basados en el desempeño dentro de la clínica. Se realiza una revisión sistemática de la legislación laboral vigente, así como del Convenio Colectivo de Trabajo correspondiente al sector, con el propósito de identificar disposiciones, límites regulatorios y oportunidades normativas vinculadas al pago de incentivos variables. Este análisis permite garantizar que las propuestas diseñadas se ajusten a los requisitos legales y convencionales, evitando incompatibilidades y promoviendo un modelo de incentivos que respete los derechos laborales, la equidad interna y la seguridad jurídica de la organización.
3. *Fase de valoración:* consiste en la confección de una encuesta estructurada destinada a medir la importancia que los trabajadores atribuyen a los beneficios organizacionales y



a las prácticas que influyen en su motivación, satisfacción laboral e intención de permanencia. Aunque no se realizará la aplicación explícita del instrumento, su diseño contempla la posibilidad de obtener, en futuras implementaciones, datos cuantitativos capaces de caracterizar percepciones, preferencias y previsiones del personal, aportando evidencia generalizable que oriente la priorización de acciones. Asimismo, se establecen lineamientos para el análisis posterior de los datos, con el fin de asegurar que la encuesta produzca información relevante, comparable y útil para la toma de decisiones. Esta fase busca consolidar una base técnica sólida que, en etapas futuras, permita comprender con claridad las expectativas de la fuerza laboral.

4. *Fase de intervención*: se diseña una propuesta de valor para la gestión de personal, fundamentado en los hallazgos integrados y acompañada de indicadores y un plan de implementación. Esta fase contempla ciclos de retroalimentación con las áreas pertinentes de la clínica para afinar la propuesta antes de su implementación a mayor escala. Este es un proceso que persigue no solo la mejora de condiciones objetivas, sino también la capacidad de la intervención para adaptarse a las dinámicas organizacionales y culturales propias de la institución. Siguiendo a Hernández Sampieri (2000) la flexibilidad de procedimientos que presenta este enfoque permite volver sobre pasos ya transitados en la recolección, análisis y planteamientos de ideas, para realizar ajustes, ampliaciones e incluso ampliar el campo con nuevos interrogantes e ideas a construir. Los planteamientos iniciales no son específicos y rígidamente conceptualizados, el proceso en sí solicita nuevos acercamientos al sujeto de estudio para una mejor profundización. Los primeros contactos son de sensibilización con el ambiente y el entorno, conocimiento de fuentes de datos y la comprensión de la situación de investigación. Lo cualitativo permite llevar a cabo procesos de manera simultánea sin dejar de lado lo sistemático de la investigación.

La perspectiva cualitativa proporciona un marco para comprender la intervención como un proceso cíclico de diagnóstico, acción y reflexión. Sampieri (2000) propone a los investigadores como interventores, posibilitando la transformación de los resultados en prácticas que pueden ser evaluadas y ajustadas en continua interacción con la realidad organizativa. En segundo lugar, el enfoque mixto, articulando datos cualitativos y cuantitativos, se justifica por la necesidad de capturar tanto la complejidad contextual de experiencias y significados como la generalización de tendencias y preferencias que permitan orientar decisiones administrativas. La triangulación, por su parte, se erige como un principio central para fortalecer la credibilidad y la interpretabilidad de los hallazgos, al permitir la convergencia de evidencias provenientes de múltiples fuentes y métodos. A nivel teórico, la propuesta se apoya en conceptos de gestión de recursos humanos, equidad salarial y motivación organizacional, así como en marcos de evaluación de desempeño y diseño de incentivos que permiten traducir las percepciones y las preferencias en propuestas de valor concretas, medibles y ejecutables.

Población y Sujetos:

Para el adecuado desarrollo del presente trabajo, resulta fundamental delimitar con precisión la población a la cual estará dirigida la intervención propuesta. Con este fin, se analizó el organigrama de Clínica Parra, a partir del cual se identificaron y definieron tanto la población objetivo como los sujetos específicos sobre los cuales se implementará la intervención.

Población: todos los empleados incluido en la nómina de personal en relación de dependencia de la clínica y que se rigen por el Convenio Colectivo de Trabajo N.º 122/75. Los mismos, se



identifican como todos los puestos identificados en el organigrama, partiendo de la línea de mandos medios y descendiendo a niveles operativos.

Sujetos: empleados de la clínica en roles tales como enfermería, mucamas, administración, mantenimiento y áreas de apoyo. Se excluye del presente trabajo puestos superiores a mandos medios, gerencias, áreas médicas o de especialización profesional de salud que no se encuentren en relación de dependencia.

Marco Temporal y Espacial.

La intervención propuesta se da en Clínica Parra, en la ciudad de Rafaela, provincia de Santa Fe, Argentina. Llevar a cabo la propuesta se plantea a partir del mes de marzo/abril de 2025, a través de las entrevistas iniciales para reconocimiento de campo y situación que atraviesa el área de recursos humanos y los empleados de la clínica. Mientras que para el análisis de los datos y el armado de la propuesta de mejora motivacional se llevará a cabo en meses siguientes con entrevistas intermedias con el fin de ajustar la propuesta lo mejor posible a realidad, las necesidades y la cultura de la empresa.

Aspectos Éticos.

Se deja explícito que los datos proveídos desde la clínica se mantendrán en total resguardo y con manejo exclusivo del autor de esta intervención, sin promulgación de información confidencial de procesos de la empresa. La misma solo proporciona datos que considere adecuados y desde esta intervención se tomará en consideración los límites de involucramiento que imponga la organización.

No se solicitarán datos personales de carácter legal o remunerativo a los trabajadores de la empresa. Solo se trabajará ejemplos salariales, incentivos mensuales y bono por rendimiento con datos salariales extraídos del Convenio Colectivo de Trabajo 122/75 de empleados sanitarios.

Procedimientos y Técnicas de Recolección.

- *Entrevistas semiestructuradas presenciales:* esta técnica de recolección de datos cualitativos que combina un marco temático predefinido con flexibilidad para explorar dimensiones emergentes contextuales. Se realiza con un guion previamente elaborado que contiene preguntas abiertas y alineadas con los objetivos de la intervención, permitiendo al participante expresarse con mayor libertad. Las mismas se dan con el área encargada de gestionar el personal y se instrumenta las entrevistas de manera presencial con preguntas abiertas; se estima una duración máxima de 45-60 minutos, y con confirmación de consentimiento para grabación.

Asimismo, esta técnica da flexibilidad al entrevistador de alterar orden, adaptar preguntas e, incluso, agregar nuevas preguntas objetivas orientadas a la profundización de temáticas especiales o que surjan dentro del interrogatorio. Facilita la exploración de procesos, dinámicas de poder, relaciones laborales y aspectos culturales que no suelen capturarse en instrumentos estructurados.

- *Visita a la empresa:* con el fin de recolectar datos de carácter cualitativo y situacional, orientada a comprender la infraestructura organizacional, la dinámica laboral diaria y el ambiente de trabajo percibido. Este proceso de observación permite contextualizar el marco de intervención, identificar actores, flujos de información, composición de áreas



de trabajo y la distribución de equipamientos y mobiliarios de trabajo. Se ejecuta con criterios de ética, confidencialidad y consentimiento informado, y se fundamenta en un enfoque de diagnóstico organizacional que integra evidencia documental y observacional para triangulación con evidencias obtenidas de fuentes primarias.

- *El análisis documental*: definido como un proceso analítico sistemático que explora, describe y evalúa la coherencia entre la estructura formal de la organización y su propósito estratégico. El mismo busca asegurar la alineación entre la intervención propuesta y el marco estratégico de la empresa; garantizando coherencia entre el diseño y la estructura real de la empresa. También identificar actores y desafíos clave para la implementación, proporcionando insumos para la construcción de instrumentos de recolección de datos y para una interpretación contextualizada de los hallazgos.

Este análisis considera:

- *Organigrama*: revisión de la estructura jerárquica y funcional, capturando relaciones de reporte, niveles de autoridad, ubicación de puestos en niveles jerárquicos y las prácticas operativas. El mismo se adjunta a continuación [Organigrama](#)
- *Misión*: interpretación de la finalidad central de la organización, su alcance operativo y la propuesta de valor para las partes interesadas.
- *Visión*: valoración de la orientación futura declarada, metas estratégicas y coherencia con iniciativas actuales.
- *Valores*: exploración de los principios éticos y culturales que orientan el comportamiento organizacional, la gestión de RR. HH. y la convivencia laboral.
- *Reglamento interno*: examinar las normas, políticas y procedimientos que regulan el funcionamiento interno de la organización permite identificar las disposiciones existentes y detectar aquellos aspectos que requieren ser desarrollados o ajustados dentro del reglamento, a fin de posibilitar la correcta implementación de los procesos propuestos en este trabajo. Clínica Parra cuenta con un reglamento interno que establece el modo de accionar de los empleados dentro de la empresa, posibles sanciones y organización de horarios de cada área. El mismo está confeccionado de la siguiente manera: [Reglamento Interno](#)
- *Evaluaciones de Desempeño*: es necesario analizar y considerar los resultados de las evaluaciones de desempeño como base para el diseño e implementación de incentivos que reconozcan el rendimiento individual y fomenten el desarrollo continuo. Las mismas, en Clínica Parra tienen el siguiente formato evaluativo: [Evaluación de Desempeño](#)
- *Encuesta estructurada*: es un instrumento estructurado diseñado para recolectar datos cuantitativos a partir de una muestra representativa de la población objetivo. Está diseñada para medir la importancia de beneficios, satisfacción laboral, intención de permanencia, percepciones de RR. HH., entre otros indicadores relevantes; recogiendo información para análisis descriptivo inferencial. Este instrumento, tiene como principal característica su estructuración en ítems de redacción clara, valorados gradualmente y con formato guiado que facilita la comparabilidad de los datos. La debida administración de la encuesta se da por distribución a la población objetivo en soporte de formulario virtual y difundido a través de grupo de WhatsApp interno de la empresa, con



descripción de objetivos, utilidad e instrucciones claras y opcionales para dar respuesta a la misma.

- *Cronograma de trabajo*: definido como un instrumento de planificación y control temporal que descompone el proyecto de intervención en actividades específicas, asignando duración, recursos y relacionando al personal/profesional consultando, en caso de ser necesario. Tiene como fin garantizar la ejecución coordinada y oportuna de todas las fases del estudio, facilitando la sincronización de tareas, la obtención de evidencias en momentos clave y la entrega de resultados intermedios para la toma de decisiones. Este, opera como una representación operativa del plan de trabajo, que permite plasmar avances, y reconfigurar prioridades ante eventualidades, manteniendo la congruencia entre objetivos del proyecto.
- A continuación se presenta el confeccionado para el presente trabajo de intervención: [Cronograma de Proyecto](#)

Análisis e Interpretación de los Datos.

Se orientan a sintetizar las evidencias obtenidas a partir de los datos cualitativos y cuantitativos para comprender la efectividad de la intervención, identificar prácticas y generar recomendaciones accionables. La estrategia de triangulación de datos mixtos busca ampliar interpretaciones y relacionar resultados de las dos dimensiones, manteniendo un ciclo de retroalimentación en el que los resultados pueden informar ajustes en la intervención y, de ser necesario, en los instrumentos de recolección.

Este marco se sitúa dentro de una lógica de intervención y de un enfoque mixto. El análisis cualitativo, implica la interpretación de entrevistas semiestructuradas, el anonimato y la organización de documentos observacionales, así como el registro de notas de campo que contextualizan las citas. La codificación se realiza de manera abierta para identificar conceptos como satisfacción, ausentismo, remuneraciones, comunicación, incentivos; para luego agrupar estos estableciendo relaciones entre dimensiones y explorando posibles efectos moduladores, como la relación entre la comunicación interna y la percepción de justicia organizacional. El análisis interpretativo buscará describir cómo las prácticas de RR. HH. influyen en variables como la motivación, la satisfacción y la intención de permanencia. En la presentación de datos identifica patrones temáticos acompañados de, cuando sea pertinente, se utilizarán tablas o cuadros temáticos que muestran las relaciones entre prácticas organizacionales y resultados subjetivos.

Por su parte, el análisis cuantitativo comienza con la preparación de datos enfocada en la verificación del valor que se le asigna dentro del listado de beneficios posibles, para dar luego lugar a proponer a la empresa posibles acciones a futuro para mejorar la vida laboral de los empleados.

La interpretación de los resultados cualitativos y cuantitativos se combina para construir un mapa de resultados mixtos que resalte posibles acciones a implementar en la clínica dando valor a la gestión de personal. Este mapa puede resultar crucial para identificar líneas de acción frente a índices críticos de satisfacción, motivación laboral y rotación. A partir de estas comparaciones, es posible construir un marco causal provisional que guíe recomendaciones de intervención y priorización de acciones, que integren mejoras en procesos de RR. HH., comunicación interna, reconocimiento y mejoras de propuestas salariales.



Resultados Esperados.

En base a la información recolectada y su debido análisis, se busca plantear una propuesta de valor para la implementación en la gestión de personal de la clínica a través de:

- Un incentivo por presentismo mensual cuyo objetivo se centra en disminuir el índice de ausentismo dentro de las diferentes áreas. El mismo se encuentra regido por un reglamento interno tendiente a abordar los requisitos para acceder al incentivo, saldar dudas de liquidación y confirmar la correcta recepción del mismo por parte de los empleados.
- Elaboración de una herramienta que permita construir bandas salariales e incluya a todos los puestos de la empresa comprendidos desde mandos medios a base operativa para asegurar equidad y justicia salarial desde la empresa.
- Propuesta de un plan de compensaciones y beneficios adecuado a las características de la nómina que incluya un bono anual por desempeño como propuesta motivacional, mejora salarial e impacte en la disminución del índice de rotación. Reconociendo que la empresa ya realiza evaluaciones de desempeño de forma semestral, se propone utilizar sus resultados como herramienta para el cálculo equitativo de un bono anual variable por desempeño.
- Alinear planes de comunicación adecuados a la cultura, usos y costumbres de la clínica para cada una de las propuestas de valor que se propongan en el presente trabajo.



PRINCIPALES RESULTADOS OBTENIDOS DE LAS ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS.

Categoría	Aspectos Relevantes Identificados
Organigrama Institucional.	<p>Actualizado hace un año y medio junto a una consultora. Requerían tener el organigrama con ciertas características para poder avanzar en otros programas, prestaciones y autorizaciones de servicios.</p>
	<p>En el mismo, se consignan las especialidades medicas que prestan servicio dentro de la Clínica, pero no son empleados en relación de dependencia. Son profesionales independientes que alquilan espacios dentro del edificio.</p>
	<p>Se debe realizar un nuevo organigrama, respetando la estructura, niveles y posiciones del principal, pero que solo deje en evidencia al personal en relación de dependencia a efectos de los objetivos de este trabajo.</p>
Convenio Colectivo de Trabajo	<p>CCT 122/75 - Sanidad</p>
	<p>Característica importante: dentro del mismo se pueden encontrar todos los puestos y las categorías de servicio que son requeridos dentro del la Clínica sin necesidad de recurrir a otro convenio diferente</p>
	<p>Dentro del mismo, no se contempla el pago extra por presentismo o incentivos por merito.</p>
	<p>Desde el área de Recursos Humanos, manifiestan querer implementar incentivos por presentismo y así poder disminuir índices internos de ausencias y rotación de personal de todas las áreas.</p>
Puestos que requieren atención especial	<p>Dificultad para cubrir puestos de enfermería y mucamas, la sobre carga laboral recae en el poco personal que se desempeña.</p>
	<p>Escasez de personal calificado en enfermería: requisito excluyente legal es poseer título oficial de Enfermería expedido por Cruz Roja o Escuela de Enfermería Profesional.</p>
	<p>A pesar de la escases de personal calificado, el personal de enfermería, cuenta con trabajos a doble turno en diferentes instituciones de cuidado de la ciudad para mantener su calidad de vida ya que los salarios son bajos. Causando cansancio, malestares musculo-esqueléticas, estrés o enfermedades relacionadas.</p>
	<p>Las ausencias, en especial en áreas de enfermería y mucamas, causan que la carga laboral, pese sobre el poco personal disponible.</p>
	<p>Niveles de rotación altos</p>



Nuevos Ingresos	Procesos de Reclutamiento y Selección lentos, ya que, para muchos puestos, se requieren características del candidato específicas
	Proceso de ingreso con exámenes médicos correspondientes y acompañamiento el primer mes de trabajo a cargo del referente de área. El acompañamiento, en áreas de enfermería y mucamas, se realiza en el turno de la mañana ya que es el horario que labores concentra. Mientras que en áreas administrativas, se realizan en horarios de trabajo normales y habituales.
Evaluaciones de Desempeño	Se comenzaron a implementar hace 6 o 7 años y se realizan cada 6 meses. Se realizan en los meses de marzo con devolución en abril; y en septiembre con devolución en octubre.
	Se analizan los resultados y se da una devolución individual del resultado, puntos a mejorar y posibles inconvenientes identificados.
	No se realizan más acciones luego, no se premia por buen resultado ni se utilizan los mismos parámetros para optimizar la gestión del personal
Capacitación y desarrollo	Se han realizado capacitaciones previas en diversas áreas a través de una consultora externa; sin continuidad actual.
Administración de Personal	Legajos de personal en físicos en estudio contable.
	Liquidaciones de sueldo tercerizadas.
	Control de asistencias por planilla en formato papel, completada y firmada por referente de área. Luego es corroborada por personal de RR.HH., digitalizada y enviada junto a novedades al estudio contable.
Jubilación y/o Desvinculación de personal	No se tienen consideraciones especiales para quienes se encuentren próximas al retiro.
	Han tenido casos de empleados que solicitan extensión de tiempo laboral tras la edad jubilatoria por temas económicos.
	Como momento especial, el último día de labores, se realiza una reunión con la dirección en la cual se le dedican palabras de reconocimientos por su labor en la empresa al próximo jubilado.
	Desvinculaciones sin implementación de procesos de salidas



Cultura y Clima Organizacional	Cultura tradicional y en línea con los valores fundacionales de la clínica
	Necesidad de fortalecer la motivación en los empleados
	Ausencia de encuestas de clima organizacional
	RR.HH. con rol administrativa. Necesidades de desarrollo mas estratégico en materia de retención y gestión motivacional.
	Ausentismo recurrente en enfermería y mucamas; necesidad de políticas motivacionales y de retención.
Compensaciones y Beneficios al Personal	No cuentan con un sistema de compensaciones definido.
	Como beneficios, solo cuentan con días de cumpleaños libre junto a un kilo de masas de panadería. Otro beneficio es la posibilidad de comprar mercadería en cuotas en un negocio de electrodomésticos y artículos para el hogar en la ciudad. Así como la posibilidad de acceder a prestamos financiados con el abal de la clínica.
En Vista del futuro	Interés en desarrollar programas motivacionales y de reconocimiento al personal.
	Buscan estrategias que ayuden a fidelizar al personal
	Crecimiento de marca empleadora

INTERVENCION.

Diseñar una herramienta que permita analizar estructura y equidad salarial interna, y sirva como base para la implementación futura de un paquete de compensaciones orientado a mejorar la estructura salarial.

El presente trabajo propone el diseño de una herramienta destinada a analizar la estructura y la equidad salarial interna de la clínica, con el propósito de identificar brechas remunerativas y establecer criterios objetivos que permitan avanzar hacia un sistema retributivo más transparente, equitativo y competitivo. Este instrumento constituye, además, la base para una futura implementación del modelo de bandas salariales desarrollado por Hidalgo & Ros (2023), el cual organiza las remuneraciones en rangos definidos según el valor relativo de cada puesto, facilitando la administración de incrementos, promociones y ajustes.

La herramienta integra un análisis detallado de funciones, responsabilidades y requisitos de los distintos puestos, información que permitirá construir bandas salariales delimitadas por un mínimo y un máximo remunerativo. Con ello se busca garantizar la equidad interna, asegurando que puestos de similar complejidad reciban compensaciones comparables. Al mismo tiempo, el enfoque contribuye a fortalecer la futura competitividad externa de la clínica, proporcionando datos claros sobre su estructura retributiva en relación con las condiciones del mercado y su capacidad para atraer y retener talento.



En esta primera fase, la propuesta se orienta principalmente a los mandos medios y al personal operativo, segmentos que concentran la mayor parte de los trabajadores y donde resulta prioritario consolidar una estructura salarial coherente y sostenible. Para ello, se utilizará información proveniente de legajos, registros internos y descripciones de puestos existentes, insumos que permitirán construir un diagnóstico sólido sobre la situación actual.

Los resultados del análisis se expresarán mediante reportes y representaciones gráficas que faciliten la interpretación de los hallazgos y su posterior utilización por parte del área de Recursos Humanos y la dirección institucional. Así, la herramienta se proyecta como un mecanismo de análisis continuo que apoyará la toma de decisiones vinculadas a compensaciones, alineando las políticas salariales con el aporte real de cada puesto y promoviendo una cultura institucional basada en la transparencia, el reconocimiento y la sostenibilidad económica. En conjunto, la combinación de análisis cuantitativo y cualitativo permitirá obtener una visión integral del sistema retributivo y de las oportunidades de mejora para avanzar hacia un esquema salarial más justo y estratégico.

Antes de comenzar es de gran importancia crear un comité de valoración responsable de planificar los procesos, proceder a la recolección y análisis de información, evaluar relevancias de los procesos planteados a continuación, aprobar descripciones y valoraciones, y, por último, dar respuesta a dudas e inquietudes. El comité debe componerse de personas con conocimiento de puestos de trabajo, los procesos, la gestión y características de la clínica. Su composición implica representantes de diferentes áreas de la empresa que garanticen objetividad, compromiso y confiabilidad en el proceso y sus resultados. Serán los miembros del comité de valoración, los que lleven a cabo las diferentes etapas del proceso.

Según los apuntes de la Cátedra Compensaciones y Beneficios (2023), el proceso de armado bandas salariales, se sugieren de la siguiente manera:

1. *Recolección y organización de datos:* consiste en la recopilación de información proveniente de las fuentes internas de la clínica, tales como los legajos del personal, las descripciones de puestos, las evaluaciones de puestos realizadas, los recibos de sueldos liquidados y las políticas salariales convencionales vigentes. Estos datos conforman una base estructural que incluye, entre otras, las siguientes variables: puesto, categoría, nivel jerárquico, antigüedad, remuneración bruta y resultados de las evaluaciones de desempeño. Para asegurar un adecuado desarrollo de esta etapa, resulta fundamental contar con un listado de nómina lo más detallado posible, que permita identificar con precisión las características de cada colaborador.
2. *Confección de Catálogo de puestos:* se trata de un documento técnico que reúne, organiza y describe de manera sistemática todos los puestos existentes dentro de la organización. Funciona como un registro oficial que consolida la información esencial sobre cada puesto relevado en la etapa anterior. Para este trabajo, se recomienda elaborar un catálogo simple que identifique el nombre del puesto, su ubicación dentro del organigrama (gerencia a la que reporta y área a la que pertenece), la cantidad de personas que lo ocupan y, de ser posible, la indicación de si se trata de un puesto crítico o no. La finalidad del catálogo es clarificar y ordenar la estructura organizacional, evitando superposiciones de funciones o vacíos de responsabilidad; además, sirve como base para la comparación objetiva entre puestos y sustenta la valoración necesaria para la posterior construcción de bandas salariales.
3. *Familias de puestos:* son agrupaciones de roles que comparten características comunes en cuanto a la naturaleza de sus funciones, los conocimientos requeridos, el tipo de responsabilidades y el propósito principal dentro de la organización. Su función



es organizar los puestos en conjuntos homogéneos y comparables, facilitando la administración tanto de la estructura organizacional como de la estructura salarial. Para construir estas familias es necesario identificar elementos comunes tales como los objetivos generales del puesto, los tipos de tareas o funciones desempeñadas, los conocimientos técnicos requeridos y la posición en el organigrama.

4. *Definición de categorías y grados:* refiere al proceso de encasillar los puestos dentro de categorías predeterminadas, organizadas en escalas asociadas al cumplimiento de los objetivos de la clínica. Con el fin de garantizar una valoración equitativa, se sugiere tomar como base de categorización los valores institucionales que caracterizan a la clínica, ya que representan principios que todo trabajador debe respetar e integrar a su desempeño diario. Es indispensable definir con precisión el grado de dificultad, complejidad e importancia que compone cada categoría, ya que ello permite asignar el grado correspondiente a cada puesto con criterios coherentes. Para determinar el número de categorías y grados, resulta necesario elaborar un glosario claro que detalle cada valor específico y que divida cada uno en distintos niveles de graduación o puntaje puro (PP), respondiendo a preguntas como: ¿qué grado de relevancia tiene el valor “familia” para un enfermero de quirófano? Las respuestas permiten establecer el nivel de influencia, intensidad o complejidad que adquiere cada categoría en cada puesto. En consecuencia, deben formularse cinco descripciones detalladas por valor organizacional, reflejando gradualmente distintos niveles de impacto, que irán desde la máxima influencia hasta la mínima. Una vez confeccionadas las categorías, se procede a ubicar los puestos en la escala correspondiente. Se recomienda comenzar por los puestos más conocidos o de mayor jerarquía para luego avanzar hacia los de menor rango.
5. *Sistema de ponderación:* en esta etapa se asigna el peso relativo que tiene cada valor organizacional dentro del proceso para cada familia de puestos (Ponderación de Familia de Puestos - PFP). El procedimiento consiste en otorgar un porcentaje de importancia a cada categoría dentro de cada familia de puestos (por ejemplo, una categoría puede tener un 14 % de relevancia en la familia de puestos N.º 1 y un 10 % en la familia N.º 2). Luego se asignan puntajes similares a cada categoría previamente definida. La suma de los porcentajes de cada valor organizacional debe completar el 100% por cada familia de puestos. Finalmente, se realiza el cruce cuantitativo entre los porcentajes asignados y los puntajes establecidos, obteniendo así la valoración total de cada puesto analizado siguiendo la fórmula:

$$\text{Puntaje Ponderado} = \text{PFP} * \text{PP}$$

Mientras que la suma de todos los puntajes ponderados de cada puesto, da como resultados el peso relativo del puesto analizado. El resultado obtenido es registrado en la base de datos y posteriormente exportado para la confección de la matriz de equilibrio interno.

6. *Matriz de equilibrio interno:* esta matriz permite ordenar y comparar todos los puestos de la organización en función de su peso relativo dentro de la clínica, garantizando coherencia, equidad y alineación entre la estructura de puestos y la política remunerativa. La matriz se confecciona en tabla de doble entrada asociando la información obtenida. En ella se plasman los resultados del proceso de valoración de puestos, integrando los puntajes obtenidos y la posición relativa de cada puesto dentro de la estructura organizacional.



En la tabla, en forma horizontal se posicionan los grupos de categoría y el tamaño de cada una resulta de la fórmula:

$$\frac{\text{Puntuación Máxima de Peso Relativo} - \text{Puntuación Mínima de Peso Relativo}}{\text{Cantidad de categorías}}$$

La cantidad de las categorías es definida por los evaluadores teniendo en cuenta cuántos grupos de puestos desean armar. Y la distancia (puntos mínimos y máximos) entre cada categoría o escala se define por la fórmula:

$$\text{Puntuación máxima de peso relativo} + \text{Tamaño de categorías}$$

A partir del resultado de la primera categoría se procede a definir la siguiente categoría desde el número entero inmediato siguiente al punto máximo de la categoría y sumar nuevamente el Tamaño de la categoría. Esta última operación se repite hasta completar el total de categorías.

Una vez obtenido los resultados, se procede segmentar las categorías estableciendo desde que punto mínimo, hasta qué punto máximo de valor relativo corresponde a cada categoría.

Ejemplo:

- Del total de valores relativos, el Mayor (PM) es **3700** y el mínimo es **1080** (Pm).
- Se decide analizar los datos diferenciando **4** categorías (CC).

$$\text{Tamaño de Categoría (TC)} = (\text{PM} - \text{Pm}) / \text{CC} = (3700 - 1080) / 4 = 655$$

$$\text{Escala Categórica} = \text{Pm} + \text{TC} = 1080 + 655 = 1735 \text{ primera escala}$$

Categoría 1 = 1080 a 1735

Categoría 2 = 1736 a 2390

Categoría 3 = 2391 a 3045

Categoría 4 = 3046 a 3700

Mientras que la información de entrada vertical corresponde a un tipo de calificación cualitativa, cuyo propósito es ubicar cada puesto en relación con la estructura jerárquica y funcional de la organización. Esta información no se basa en puntajes numéricos, sino en la identificación del lugar que ocupa el puesto dentro de su gerencia o área.

Para ello, se construye una columna que contiene el listado de todas las gerencias existentes en la clínica (por ejemplo: Dirección Médica, Administración, Enfermería, Recursos Humanos, etc.). Una vez definidas estas gerencias, cada puesto se ubica verticalmente dentro de la matriz en correspondencia con la gerencia a la que pertenece.



Además de ubicar el puesto dentro de su gerencia, se respeta un orden interno de categorías o niveles, lo que permite mantener la coherencia entre puestos de la misma área. Por ejemplo, dentro de una misma gerencia se ordenan primero los puestos de mayor jerarquía o responsabilidad (como coordinadores, supervisores o jefes) y luego los operativos o técnicos, siguiendo una secuencia numérica que refleja su nivel relativo, aunque sin asignar aún valores cuantitativos.

El proceso de elaboración de matriz de equilibrio interno puede visualizarse de forma más concreta en el siguiente ejemplo gráfico: [MODELO DE MATRIZ INTERNA.](#)

De este modo, la matriz funciona como un mapa interno que refleja con claridad la importancia relativa de cada rol. Una vez construida, posibilita realizar un análisis de equidad interna comparando el valor asignado al puesto con la remuneración real percibida por los ocupantes. De esta comparación pueden surgir desajustes, como puestos con alta valoración y remuneraciones desactualizadas, o puestos cuyo salario se encuentra por encima de lo que indica su peso relativo. Esta información es esencial para diseñar estrategias de compensación más justas, detectar superposiciones salariales y planificar mejoras progresivas en la estructura retributiva. A partir de su implementación, la matriz se convierte en una referencia permanente para la gestión salarial, aportando trazabilidad a las decisiones, promoviendo la equidad interna y manteniendo la coherencia organizacional en el tiempo.

7. *Aplicación de los indicadores salariales:* Según expone Chiavenato, I. (2011), dentro de la matriz de datos se evalúan los índices definidos en la propuesta (posicionamiento, progresión, solapamiento, equidad interna y competitividad externa). Para la adecuada construcción de indicadores relevantes para el análisis, se recurrió a diversos autores que respaldan metodológicamente su formulación. La aplicación de estos indicadores permite examinar distintas dimensiones del sistema salarial y obtener una visión integral de su funcionamiento.

Desarrollo de indicadores:

Índice de Posicionamiento Salarial: Como lo proponen Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (2008) se evalúa la ubicación de cada salario dentro de la categoría o nivel, determinando su distancia respecto del valor máximo establecido para la categoría correspondiente.

$$\text{IPS} = \frac{\text{Salario del Colaborador} - \text{Mínimo de la Banda}}{\text{Máximo de la Banda} - \text{Mínimo de la Banda}}$$

Interpretación:

IPS = menor o igual a 0,5, el salario del colaborador es cercano al valor mínimo de la banda.

IPS = Mayor a 0,6 y menor a 1, el salario del colaborador es cercano al valor máximo de la banda



Índice de Compresión Salarial: Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (2008) también evalúan qué tan pequeña es la diferencia salarial entre niveles jerárquicos que deberían estar claramente diferenciados (por ejemplo, entre un jefe y un colaborador directo). Detectando estructura de remuneraciones “aplanadas” o con poca diferenciación salarial.

$$\text{ICS} = \frac{\text{Salario del Nivel Inferior}}{\text{Salario del Nivel Superior}}$$

Interpretación:

Cuanto más cercano a 1 sea el resultado, menos diferenciación de remuneración existe entre niveles.

Índice de Dispersión Salarial: Mendenhall, W., Beaver, R.J. & Beaver, B.M. (2012) miden porcentualmente cuánto varía los salarios dentro de una misma banda o categoría, detectando desigualdades internas.

$$\text{IDS \%} = \frac{\text{Salario Máximo} - \text{Salario Mínimo}}{\text{Salario Mínimo}} \times 100$$

Interpretación:

- a. Cerrada (IDS bajo, ej. < 30%) → poca diferencia entre salarios mínimos y máximos. Adecuado para estructuras rígidas.
- b. Moderada (30% – 60%) → permite crecimiento sin grandes inequidades.
- c. Amplia (IDS > 60%) → mucha diferencia entre salarios del mismo puesto o nivel.

Índice de Brecha por Puesto: Dessler, G. (2020) mide la diferencia salarial entre diferentes puestos de la organización. Puede aplicarse por banda, puesto o familia funcional.

$$\text{IBP} = \frac{\text{Salario del Puesto 1} - \text{Salario de puesto 2}}{\text{Salario de Puesto 1}}$$

Interpretación:

- a. 0%: no existe brecha salarial entre puestos.
- b. Valor > 1, positivo: la remuneración del puesto 1 superan la del puesto 2.
- c. Valor < 1, negativo: el puesto 2 gana más que el puesto 1 en promedio.

Índice de Costo por No Equidad: Mercer (2022) desarrolló un indicador que cuantifica la diferencia monetaria que implica corregir inequidades salariales internas. Es un indicador de apoyo a la hora de realizar presupuestos relacionados con salarios, es decir, cuánto debería invertir la organización para alinear los sueldos a su estructura salarial ideal.

$$\text{ICNE: } \sum (\text{Salario Teorico} - \text{Salario Actual para Casos por Debajo})$$



Índice de Solapamiento: Por su parte Korn Ferry Hay Group (2021) identifica posibles superposiciones entre las remuneraciones de distintas bandas o categorías, lo que puede evidenciar falta de diferenciación interna y debilidades en la escala salarial.

$$IS = \frac{\text{Máximo de Banda Inferior} - \text{Mínimo de Banda Superior}}{\text{Máximo de Banda Inferior} - \text{Mínimo de Banda Inferior}}$$

Interpretación:

Si el resultado es mayor a 0, hay solapamiento. Si es 0 o negativo, no existe solapamiento (bandas separadas).

Interpretación estándar considerando porcentajes positivos

- a. 0% a 20%: aceptable.
- b. 21% a 40%: requiere revisión.
- c. 40%: indica fuerte falta de diferenciación entre categorías.

Índice de Equidad Interna: Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (2008) comparan las remuneraciones reales de puestos con igual valor relativo, con el propósito de detectar desigualdades horizontales y posibles desviaciones no justificadas.

$$IEI = \frac{\text{Salario del Puesto}}{\text{Valor Medio de la Banda}}$$

Interpretación:

- a. IEI = 1 → salario alineado.
- b. IEI < 1 → salario por debajo del nivel esperado.
- c. IEI > 1 → salario por encima del nivel esperado.

Índice de Competitividad Externa: Finalmente, Mercer (2022) contrasta los valores internos con los promedios del mercado, asegurando que la organización mantenga una estructura salarial acorde a su entorno competitivo.

$$ICE = \frac{\text{Salario Interno}}{\text{Salario de Mercado}}$$

Interpretación:

- a. ICE = 1 → totalmente competitivo.
- b. ICE < 1 → la organización paga por debajo del mercado.
- c. ICE > 1 → la organización paga por encima del mercado.

Calculo ejemplificadores incorporados en anexo [Cálculos Índices](#)

1. *Análisis e interpretación de resultados:* Los resultados obtenidos de la aplicación de indicadores pueden ser analizados de forma cuantitativa, mediante la interpretación de los valores numéricos de los índices y su representación gráfica. Y de forma cualitativa, integrando factores como la estructura jerárquica, la política de incentivos, la rotación y las condiciones específicas del sector. El análisis permite identificar brechas salariales,



distorsiones en la progresión entre categorías, posibles inequidades internas y diferencias significativas respecto al mercado laboral.

2. *Reportes, propuestas y retroalimentación:* los resultados permiten elaborar reportes técnicos con diagnóstico general de la estructura salarial, identificación de situaciones salariales críticas o con desajustes, con posibles correcciones de inequidades y mejoras para promover la equidad interna y competitividad externa. La herramienta y el historial de resultados, conforman un sistema que posibilita el seguimiento continuo, actualizable y que permite monitorear la evolución de la equidad salarial a lo largo del tiempo.

De esta forma, la clínica contará con un instrumento de gestión dinámico, que no sólo diagnostica, sino que orienta la toma de decisiones estratégicas en materia de compensaciones, planificación de incrementos y reconocimiento al desempeño, fortaleciendo la transparencia institucional y el compromiso de los trabajadores.

Optimizar el uso de los resultados de las evaluaciones de desempeño, y emplearlos como base en la planificación de incentivos salariales.

En línea con la promoción del desempeño, se propone la implementación de un sistema de incentivos salariales que premie el compromiso, la dedicación y el cumplimiento de los objetivos de la clínica. La legitimación de los incentivos se encuentra basada en los resultados de las evaluaciones de desempeño que se realizan de forma semestral a todos los empleados de la clínica, diferenciados por área y puesto ocupado. Todas las evaluaciones son realizadas por el referente inmediato de cada área de trabajo y puntuado dentro de una escala de 5 niveles cualitativos que luego desde el área de recursos humanos se convierten en datos cuantitativos para conformar la base de datos de gestión en escala de 1 a 5 puntos como se muestra en la siguiente tabla:

Dato cualitativo del Desempeño	Dato Cuantitativo del Desempeño
Excelente	5
Muy Bueno	4
Bueno	3
Regular	2
Malo	1

Tabla A. Elaboración Propia.

Incremento Voluntario por Mérito (IVM).

Público alcanzado y período.



Este incremento, tiene la finalidad de premiar individualmente el desempeño de cada empleado dentro de la nómina que ocupen puestos comprendidos dentro de sectores de mandos medios y base operativa sin diferenciar modalidad contractual y jornada laboral que realice.

Las respectivas evaluaciones de desempeño se realizan de forma semestral para evidenciar de forma más precisa y segmentada el desempeño de los empleados dentro de la empresa. Con los resultados de la última evaluación realizada anterior al mes correspondiente a liquidar, se calcula el pago de incremento sugerido según la grilla de referencia consignada en el ítem cálculo.

Cálculo del pago de incremento voluntario por mérito.

El incentivo propuesto se concibe como una herramienta complementaria y situacional, orientada a acompañar la evolución del contexto económico y reconocer el desempeño del personal. Se plantea como un medio para abordar el problema de la pérdida del poder adquisitivo, mecanismo de mejora gradual, ajustable y sujeto a revisión periódica.

Para determinar el porcentaje de incremento salarial aplicable, se considera la evolución reciente de los precios y su impacto en el poder adquisitivo de los trabajadores. Con este fin, se utiliza la información oficial del Índice de Precios al Consumidor (IPC) del INDEC, que constituye el indicador de referencia para medir la variación general de precios en la economía argentina.

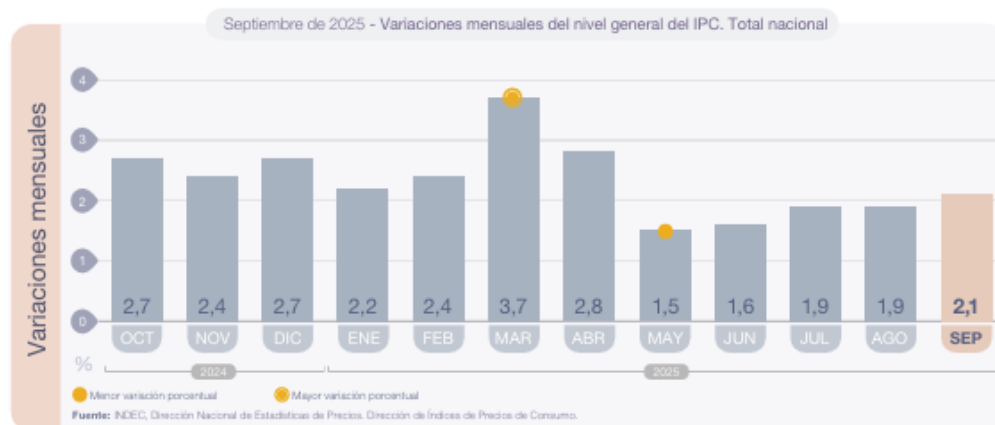


Gráfico 2 – Variación Mensual IPC. Tomado de Índice de precios al consumidor (IPC). Cobertura nacional, Vol. 9, n.º 31 (p. 4), por INDEC, 2025.

El informe correspondiente a septiembre de 2025 indica una inflación mensual del 2,1%, acumulando un 22% en el año y manteniendo una variación promedio mensual cercana al 2%. Estos valores permiten contar con un parámetro objetivo para definir incrementos que contribuyan a sostener la capacidad de compra de las remuneraciones en un contexto dinámico. De esta forma, el uso de datos oficiales respalda ajustes fundamentados y coherentes con el comportamiento real de los precios.

En función de lo anterior, esta propuesta busca otorgar una retribución mensual fija, expresando el compromiso institucional hacia sus empleados y contribuyendo a aminorar la pérdida de poder adquisitivo derivada de la inflación. Al mismo tiempo, los incrementos basados en desempeño permiten que la remuneración nominal evolucione de manera más alineada con la variación del IPC, fortaleciendo la remuneración real de los trabajadores.



El porcentaje anual de incremento recomendado —derivado de las evaluaciones de desempeño— se asigna tomando como referencia los valores presentados en la siguiente tabla:

Puntuación	Porcentaje a incrementar
5	% de Inflación + 1,5%
4	% de Inflación + 1%
3	% de Inflación
2	% de Inflación -1%
1	0%

Tabla B. Elaboración Propia.

Es decir, que a todo empleado que obtenga una nota cuantitativa de 5 puntos de promedio de las evaluaciones de desempeño del año en curso, le corresponderá a un incremento igual al porcentaje de inflación actualizado más el 1,5%, calculado sobre el haber mensual base convencional del mes a liquidar. El porcentaje inflacionario a tener en cuenta es el declarado por IPC en el último informe publicado por el INDEC a la fecha de cálculo del incentivo. Por ejemplo, si el porcentaje de inflación es del 2%, el empleado percibirá un incremento del 3,5%. Los porcentajes asignados a cada puntuación, disminuyen en función a la disminución de la puntuación adquirida por el empleado, llegando a obtener el 0% de incremento para un trabajador con 1 punto como resultado de su evaluación de desempeño.

Modelo de aplicación del incremento.

Una vez determinadas las puntuaciones y establecido el porcentaje correspondiente, el incentivo se aplicará sobre el sueldo básico normal y habitual, conforme al Convenio Colectivo de Trabajo vigente. Este salario constituye la referencia más objetiva y equitativa para el cálculo del incremento, dado que refleja la remuneración fija reconocida por la categoría laboral del empleado. De esta manera, se asegura que el incentivo mantenga una relación proporcional y coherente con la estructura salarial formal, evitando distorsiones entre puestos o niveles jerárquicos.

El cálculo correspondiente de la implementación se detalla en el anexo correspondiente a [Cálculos Incentivos](#).

Ajuste del incentivo variable en función de la inflación.

Dado que el incentivo es una remuneración fija, resulta necesario establecer un mecanismo de revisión que asegure su mantenimiento en términos reales sin generar efectos distorsivos en la estructura salarial. En este sentido, se propone que se realicen las verificaciones en base al siguiente sistema:

1. *Monitoreo mensual de cambios inflacionarios:* El área de Recursos Humanos realizará un seguimiento mensual del IPC del INDEC, registrando la variación acumulada y su impacto estimado en la pérdida de poder adquisitivo. Este monitoreo no implica ajustes inmediatos, pero permite anticipar desvíos significativos.



2. *Revisión semestral del incentivo:* Se debe realizar un ajuste semestral, coincidiendo con los ciclos de evaluación de desempeño. Esta periodicidad equilibra sostenibilidad administrativa y actualización razonable del incentivo.
3. *Cálculo del porcentaje:* La revisión se realizará con base exclusiva de la variación del IPC declara por el INDEC del semestre previo. Este índice será el único indicador habilitado para los ajustes, garantizando una fuente objetiva y estandarizada.
4. *Actualización del incentivo:* Se requiere un procedimiento claro y uniforme que permita corregir desfasajes inflacionarios, regularizar diferencias generadas en períodos ya liquidados y asegurar que el incentivo conserve su carácter de remuneración fija. Si en la variación acumulada del IPC de los últimos 6 meses anteriores existiera una diferencia entre los meses evaluados y los efectivamente liquidados, se procederá a un prorrateo proporcional del índice correspondiente según el período alcanzado por el trabajador. Una vez identificado el IPC acumulado del semestre, se calcula el nuevo porcentaje aplicable del incentivo multiplicando el porcentaje vigente por el coeficiente inflacionario. El porcentaje resultante reemplaza al anterior y se aplica a partir del mes inmediato posterior a la revisión, garantizando que el incentivo mantenga su poder adquisitivo y evitando distorsiones derivadas de variaciones abruptas. La fórmula de actualización consiste en multiplicar el incentivo vigente por uno más la variación porcentual acumulada del IPC.
5. *Ajustes:* En los casos en que sea necesario recalculer el incentivo respecto de meses ya liquidados —ya sea por aplicación diferida de la actualización o por errores involuntarios en la liquidación original— se deberá determinar el porcentaje actualizado que debió regir en cada uno de los meses afectados. Una vez identificado, se aplica dicho porcentaje sobre el sueldo básico correspondiente al mes previamente liquidado y se determina la diferencia entre el incentivo efectivamente abonado y el incentivo recalculado. Las diferencias resultantes se reconocen como ajustes retroactivos y deben cancelarse en un pago único e integrarse en la liquidación del mes siguiente bajo un concepto específico, asegurando claridad contable y trazabilidad administrativa. Todos los recálculos deberán documentarse debidamente, consignando el índice utilizado, el porcentaje corregido y el detalle de las diferencias generadas.

Fórmulas de aplicación:

- **Incentivo actualizado (%)** = Incentivo vigente (%) \times (1 + IPC acumulado).
 - **Incentivo actualizado \$** = Sueldo básico mes \times (Incentivo actualizado (%) / 100).
 - **Diferencia mensual (retroactivo)** = Incentivo actualizado \$ – Incentivo pagado \$.
 - **Retroactivo total** = suma de las diferencias mensuales del semestre.
6. *Situaciones especiales:* Cuando el período alcanzado por el ajuste no abarque un semestre completo —como ocurre en situaciones de altas, bajas, licencias prolongadas u otras interrupciones— el incentivo actualizado se prorrateará proporcionalmente según los meses efectivamente alcanzados por la revisión. De este modo se garantiza un tratamiento equitativo y coherente para cada trabajador, manteniendo la consistencia interna del sistema.
 - **Diferencia mensual** = Incentivo actualizado – Incentivo pagado



- **Retroactivo** = Diferencia mensual × Cantidad de meses alcanzados
7. *Liquidación*: Una vez determinado el nuevo valor del incentivo, éste se incorpora a la liquidación salarial del mes inmediato posterior, manteniendo su condición de remuneración fija. Se liquida como un concepto específico, sujeto a aportes y contribuciones según la normativa vigente. En caso de existir retroactivos, estos se incorporan como un concepto independiente, lo que permite identificar con claridad su origen y evitar confusiones con el incentivo regular.
 8. *Comunicación*: Finalmente, la institución deberá comunicar de manera formal al personal la actualización realizada, detallando el período evaluado, el índice de referencia, el porcentaje aplicado, el monto resultante y, en su caso, el detalle del ajuste retroactivo correspondiente, fortaleciendo así la transparencia y legitimidad del proceso interno.
 9. *Articulación con las actualizaciones salariales generales*: En caso de aumentos derivados de paritarias, acuerdos internos o decisiones institucionales, el incentivo se actualizará manteniendo su relación porcentual respecto del sueldo básico. Esto evita solapamientos, duplicaciones o desalineamientos entre componentes remunerativos.

Toda ejemplificación se encuentra en el anexo [Cálculos Incentivos](#).

10. *Comunicación*. La comunicación del proceso, desarrollo, políticas y criterios de evaluación y pago se hará acorde a las políticas, culturas y procedimientos manejados por la clínica y explicados en el apartado de comunicación.
11. Mientras que, el porcentaje de incremento concebido al empleado será comunicado por el referente de área que realiza las evaluaciones de desempeño y en respaldo del área de Recursos Humanos. La comunicación se da en una reunión presencial, individual y confidencial; en la cual se expone un resumen de la evaluación de desempeño realizada, otorgando una devolución clara, simple y completa al empleado, de manera que éste pueda comprender como se lo evaluó, cuáles son sus fortalezas y sus puntos a mejorar. Asimismo, el referente ofrecerá herramientas al empleado para poder trabajar en conjunto y activamente en los puntos de mejora.
12. *Pago*. La liquidación del mismo se realiza dentro del recibo de sueldo, en el mes inmediato siguiente a la obtención y consolidación de las notas de desempeño individual de los empleados de toda la organización bajo el concepto remunerativo “A cuenta futuros aumentos”.

Incentivo Variable Anual por Desempeño.

El Incentivo Variable Anual por Desempeño (IVAD) busca reconocer y recompensar los resultados obtenidos tanto a nivel individual como institucional, fortaleciendo la cultura de la mejora continua y la orientación a la calidad en la atención en la Clínica. La debida gestión del desempeño constituye una herramienta estratégica de capital humano, ya que permite valorar el aporte de cada colaborador en función de los objetivos definidos por la organización. Es importante aprovechar los resultados de las evaluaciones de desempeño, realizadas semestralmente, como insumo para la planificación de incentivos, representa un avance en la profesionalización de la política retributiva y en la alineación entre desempeño y compensación.

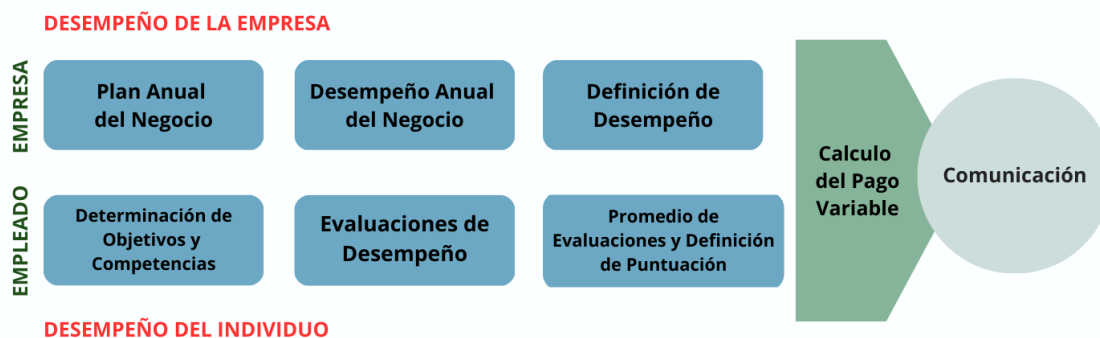


Como señala Hidalgo (2023), el verdadero valor de la evaluación del desempeño se materializa cuando sus resultados se transforman en criterios objetivos para la toma de decisiones en materia de compensaciones, contribuyendo a la equidad interna y a la legitimidad del sistema salarial.

Con la finalidad de establecer las bases para la implementación de un incentivo económico variable de pago anual, este trabajo propone: vincular el desempeño del negocio (resultados institucionales) y al desempeño individual del personal, como condicionantes para la definición del IVAD. El propósito de incluir los desempeños empresariales e individuales, ayuda a fomentar la equidad interna y vincular los logros personales con los objetivos estratégicos de la empresa.

El sistema alcanzará a empleados dentro de los niveles de mandos medios y base operativa de la Clínica, de todas las áreas identificadas dentro del organigrama, que hayan participado de al menos una evaluación semestral completa durante el ejercicio anual. De haber solo participado de una evaluación de desempeño en el periodo a calcular, se deberá prorratear el monto variable acorde a lo trabajado.

El incentivo anual por desempeño se compone de dos dimensiones principales como se muestra en el siguiente esquema extraído de los apuntes de Cátedra de Compensaciones y Beneficios (2023):



- Desempeño de la Empresa: Corresponde al logro de los objetivos anuales definidos por la Gerencia, relacionados con indicadores financieros. La ponderación de este factor representará un 50% del incentivo total y se evaluará al cierre del ejercicio, sobre la base de los resultados institucionales aprobados por la Dirección General.
- Desempeño Individual del empleado: Basado en el promedio de los resultados de las dos evaluaciones de desempeño semestrales realizadas por año a cargo de los referentes, en las que se valoran competencias, cumplimiento de objetivos y comportamientos alineados con los valores institucionales. La calificación anual surge del promedio ponderado de ambas evaluaciones semestrales. Este componente representará el 50% restante del incentivo.

Cálculo del Incentivo:

El pago del incentivo variable anual por desempeño será efectivo para todos los empleados que se desempeñen en sectores de mandos medios y base operativa de la empresa dependiendo su monto de su sueldo base anual, su desempeño individual y el desempeño empresarial definido.

El mismo se determina por:

- La medida del desempeño real del negocio y la correspondiente asignación de recursos al pago del bono aprobada por la Presidencia, las diferentes Gerencias y Recursos Humanos.



Se aprobará el presupuesto anual de la empresa al inicio del año. En el final del ejercicio económico, estas aprobarán el cuadro de resultados. El grado de cumplimiento del presupuesto será determinado en base a dicha aprobación. Una vez determinado el grado de cumplimiento sobre el presupuesto, la presidencia en conjunto con las diferentes Gerencias y Recursos Humanos propondrán un porcentaje a otorgar para el pago del bono anual por desempeño que luego será aprobado por el Directorio, basándose en la siguiente tabla:

Desempeño Financiero Real de Negocio	Disparador
>150%	81% - 100%
120% - 149%	61% - 80%
100% - 119%	41% - 60%
80% - 99%	21% - 40%
<79%	5% - 20%

Tabla C. Elaboración Propia.

- b. La nota real de desempeño individual del empleado, siendo el resultado promedio de ambas evaluaciones realizadas a lo largo del año a liquidar o su debido prorrateo en caso de haber trabajado un tiempo menor a un año. La base de cálculo que se utiliza será acorde a la siguiente tabla:

Puntuación	% sobre Incentivo
5	90%
4	70%
3	50%
2	20%
1	5%

Tabla D. Elaboración Propia.

Fórmula de cálculo:

$$\text{IVAD} = \text{Salario Anual} * \text{Desempeño Institucional} * \text{Desempeño Individual}$$

Toda ejemplificación disponible en anexo [Cálculos Incentivos](#).

Proceso de Validación y Comunicación: Los resultados individuales y colectivos serán analizados y validados por el área de Recursos Humanos y la Gerencia General, asegurando la coherencia y



equidad en la aplicación del sistema. El cálculo final, estará a cargo del estudio externo que gestiona el cálculo de salarios de los empleados para asegurar los montos correspondientes. El jefe directo será responsable de comunicar al colaborador su evaluación final y el monto resultante del bono en una reunión individual y confidencial, promoviendo la retroalimentación constructiva y la identificación de oportunidades de mejora.

Liquidación Pago: El incentivo anual variable será abonado en el recibo de haberes del mes de marzo, correspondiente al cierre del ejercicio anual anterior, y teniendo a disposición el resultado promedio de ambas evaluaciones de desempeño realizadas en el año anterior. El mismo tendrá carácter remunerativo, por lo que estará sujeto a los aportes y contribuciones legales y convencionales correspondientes bajo el concepto “Adicional por Desempeño”.

Consideraciones Especiales: Los empleados con licencias prolongadas sin goce de haberes o ingresos posteriores al mes de junio del ejercicio el cálculo del incentivo será proporcional al tiempo trabajado o excluidos según corresponda. En caso de producirse una desvinculación durante el ejercicio, el incentivo se calculará de manera proporcional al tiempo efectivamente trabajado. Solo en las situaciones de acceso a la jubilación podrá autorizarse su liquidación completa como reconocimiento excepcional

Crear un paquete de beneficios competitivos siguiendo tendencias de mercado adaptado a las características de la nómina.

En el contexto actual del mercado laboral, las compensaciones no se limitan únicamente al salario. La gestión estratégica del capital humano exige avanzar hacia un enfoque integral que combine remuneraciones con beneficios complementarios, capaces de atraer, retener y motivar al talento. En este sentido, y con el objetivo de fortalecer la gestión de personal de la clínica, se propone la creación de un paquete de beneficios competitivo, diseñado en función de las tendencias del mercado y adaptado a las características específicas de la nómina del personal.

El diseño de este paquete parte de un análisis de posibles beneficios valorados por los colaboradores en función del nivel de importancia otorgado a cada uno mediante una encuesta virtual realizada en formato Google form. Este instrumento permite relevar las preferencias y expectativas del personal, para orientar el diseño del paquete a las verdaderas necesidades de la nómina. Asimismo, desde este trabajo se busca integrar al diseño las tendencias actuales en compensaciones no salariales, especialmente aquellas relacionadas con el bienestar integral, el equilibrio entre la vida personal y laboral, el acompañamiento al grupo familiar, el desarrollo personal, el reconocimiento y la mejora de la calidad de vida en el entorno laboral.

El objetivo general de esta propuesta es construir un paquete equilibrado, sostenible y adaptable, que complemente la remuneración con beneficios tangibles e intangibles, y que refuerce el compromiso organizacional de la clínica hacia sus colaboradores. De esta manera, la compensación deja de percibirse únicamente como una contraprestación económica y se convierte en un sistema integral de valor al empleado, que fortalece el sentido de pertenencia y posiciona la organización como un lugar atractivo para trabajar.

El paquete de beneficios se encuentra destinado, al igual que el resto del trabajo, a mandos medios y base operativa. Así mismo, el desarrollo del paquete de beneficios se estructura en distintas etapas metodológicas, que combinan el análisis organizacional, el relevamiento de las necesidades del personal y la incorporación de prácticas actuales en materia de compensación total.



- 1- *Diagnóstico de la situación actual y análisis del contexto:* con el propósito de conocer la realidad de la organización en materia de beneficios. Del relevamiento realizado se observa que la empresa no cuenta con un paquete de beneficios amplio ni diverso. Los empleados actualmente acceden a créditos para la compra de electrodomésticos o productos del hogar en un comercio local, y también a créditos personales a través de una entidad financiera, en ambos casos con la particularidad de que el descuento del monto de las cuotas se gestiona directamente por la empresa sobre los haberes del trabajador. Desde el área de Recursos Humanos, se indica además que los empleados disponen del día de cumpleaños libre y reciben bolsones navideños en la festividad correspondiente.

Al ser consultada sobre nuevas iniciativas, el área refirió que no cuenta con más beneficios debido a la falta de tiempo operativo para diseñar e implementar un paquete más variado y acorde a las necesidades actuales del personal.

- 2- *Relevamiento de expectativas y preferencias del personal:* luego de realizar una investigación de tendencias de mercado, considerar la cultura, características de la empresa y actividad laboral, este trabajo propone la creación de una encuesta de valoración de beneficios. La encuesta estructurada se confecciona como una lista de 15 propuestas de beneficios que serán sujetos a valoración por parte de los empleados. La puntuación de los empleados se realiza mediante la implementación de una escala de Likert (1-5) en soporte virtual de la plataforma Google Forms que se presenta a continuación: [Encuesta Valoración](#). Esta modalidad permite que todos los empleados puedan acceder desde su celular y responder en el momento que les resulte conveniente. La encuesta se debe mantener a disposición para recibir respuestas durante un período de diez días corridos desde su difusión, tras lo cual se cierra la recepción de respuestas para iniciar el análisis de los datos. El instrumento solicita a los empleados asignar un valor del 1 al 5 a cada beneficio listado, siguiendo una escala tipo Likert, donde:

- 1 = poco interés en la implementación del beneficio
- 5 = mucho interés o gran valoración

La encuesta incluye lista de beneficios generales de agrupados en las siguientes categorías:



Categoría	Beneficios
Bienestar físico y mental	Pausas activas, asesoramiento psicológico, convenios con gimnasios, cobertura medica ampliada
Desarrollo profesional y formación	Capacitaciones internas/externas, planes de carrera, becas
Beneficios familiares y sociales	Licencias extendidas, días libres especiales, acompañamiento en etapas de vida, flexibilidad horaria, beneficios escolares
Reconocimiento y calidad de vida	Programas de reconocimiento, celebraciones institucionales, descuentos, programas de retiro
Beneficios relacionados al entorno laboral	Espacios de descanso, comodidades físicas, ergonomía, comodidades de infraestructura

Tabla E. Elaboración Propia.

La difusión se realiza a través del grupo de comunicación interna de la empresa mediante la aplicación WhatsApp, medio habitual utilizado por el área de Recursos Humanos para transmitir información institucional a la nómina.

Una vez recolectadas las respuestas, se procede a la tabulación y análisis estadístico de los datos. Cada beneficio obtuvo un puntaje promedio en función de las valoraciones otorgadas por los participantes, lo que permite jerarquizarlos desde el más valorado hasta el menos relevante. Con estos resultados concretos se avanza hacia la etapa de diseño.

3. *Análisis de Resultados de la encuesta:* Una vez recolectadas las respuestas a través del formulario digital y la descarga del conjunto de datos en planilla de análisis. Se sugiere que los resultados sean analizados de manera minuciosa y de forma tal que se puedan asociar los datos en grupos concretos.

El análisis debe adoptar un carácter descriptivo general de preferencias que consiste en describir el comportamiento general de las valoraciones de beneficios propuestos en la encuesta. Es decir, conocer el número total de respuestas y ver si el mismo coincide o no con nuestro total de nómina. En caso de no coincidir, identificar si es menor, no todas las personas respondieron la encuesta; o si es mayor, quiere decir que existen respuestas duplicadas o algunos de los colaboradores han respondido en diferentes ocasiones la encuesta. En ambos casos es necesario, para próximos procedimientos, investigar las causas de omisiones de respuestas, posibles problemas de comprensión de consigna o condicionantes que los conducen a responder más de una vez la encuesta.



Una vez identificada la cantidad de respuestas, se procede a identificar las diferentes relevancias en el listado de beneficios, es decir, cuántos empleados seleccionaron cada beneficio como más o menos relevante. En esta instancia, se debe preceder a armar un ranking de preferencias, ordenando los beneficios desde los más valorados hasta los menos relevantes. Este análisis permite obtener una visión general de las prioridades percibidas por el personal, identificando qué beneficios tienen mayor potencial de impacto.

En base al ranking elaborado, se deberá agrupar los beneficios en 3 grupos para facilitar la interpretación de la escala Likert utilizada en la encuesta, las cinco categorías originales deben ser agrupadas en tres niveles analíticos: alta prioridad (importante y muy importante), prioridad media (medianamente importante) y baja prioridad (poco importante y nada importante). Esta reclasificación permite identificar de manera clara qué beneficios poseen mayor peso relativo en las preferencias de los empleados y, por lo tanto, deberían priorizarse en la implementación del paquete de beneficios.

4. *Implementación: Alta prioridad o Beneficios prioritarios*, que incluyen las categorías primarias “4. Importante” y “5. Muy importante”, son aquellos beneficios que deben priorizarse en la implementación, porque la mayor parte de los empleados les atribuye alta importancia.

Prioridad media o Beneficios relevantes, pero no urgentes, que incluyen la categoría primaria “3. Medianamente importante”, identificando aquellos beneficios valorados, pero no críticos. Pueden implementarse en una segunda fase o condicionados a recursos disponibles.

Y de *Baja prioridad* o Beneficios prescindibles, que son aquellos encuadrados en las categorías primarias “1. Nada importante” y “2. Poco importante”. Estos beneficios que no generan impacto significativo y no deben ser considerados en las primeras etapas o lo que no tiene sentido invertir

Una vez identificadas las preferencias de los colaboradores, se debe evaluar la viabilidad de implementación de cada beneficio. Para ello se aplican criterios de análisis cualitativo, agrupados en tres dimensiones:

a. Factibilidad económica: como son costo por empleado, costo total anual estimado, necesidad de negociación con proveedores externos y alternativas de financiamiento o cofinanciamiento.

b. Factibilidad operativa: es decir, recursos administrativos necesarios para su gestión, modificaciones en procesos internos, disponibilidad de infraestructura o servicios ya existentes.

c. Factibilidad estratégica: o su debida alineación con los objetivos institucionales (bienestar, retención, clima laboral), contribución al fortalecimiento del capital humano.

Este paso permite distinguir beneficios deseables por los empleados, pero inviables o poco viables para la empresa de aquellos más adecuados a la realidad de la empresa y sostenibles en el tiempo.



Para integrar los resultados de las encuestas con el análisis de factibilidad, se recomienda elaborar una matriz de priorización, combinando dos dimensiones clave como la que se presenta a continuación:

Cuadrante	Descripción	Decisión recomendada
Alto valor – Bajo costo	Beneficios muy valorados que requieren baja inversión	Implementación inmediata
Alto valor – Alto costo	Beneficios importantes pero demandantes de recursos	Planificación a mediano plazo
Bajo valor – Bajo costo	Beneficios fáciles de implementar pero de impacto limitado	Opcional
Bajo valor – Alto costo	Bajo interés y alta inversión	Desestimar

Tabla F. Elaboración Propia.

Esta herramienta permite justificar de forma objetiva el orden y la lógica del paquete de beneficios.

5. *Definición del paquete de beneficios preliminar:* a partir del cruce entre preferencias y viabilidad, se establece un conjunto de beneficios iniciales divididos en dos categorías: *Beneficios universales*, es decir, aquellos que fueron ampliamente valorados por la mayoría de los respondientes y cuya implementación presenta buena factibilidad económica. Y los *beneficios complementarios* o relevantes que permiten personalizar la propuesta de valor y aumentar su efectividad.
6. *Diseño del paquete de beneficios:* Con base en la jerarquización obtenida, se selecciona los beneficios a incorporar en el paquete, priorizando aquellos con mayor valoración e inmediata viabilidad de implementación. Los beneficios con valoración intermedia son clasificados como complementarios, con posibilidad de incorporación futura, mientras que aquellos con baja ponderación se consideran no factibles de implementación.

Una vez definidos los beneficios, se elabora un plan de implementación gradual, comenzando por los de fácil aplicación y ampliando progresivamente el alcance del paquete. El objetivo es transformar las preferencias de los empleados en una política institucional sólida, viable y coherente con la estrategia general de la organización.

Propuesta de paquete de beneficios:

A partir de las investigaciones de mercado realizadas por esta cátedra y considerando las características generales de Clínica Parra y su gestión del personal, se sugiere tener en cuenta e implementar los siguientes beneficios.

- *Programas de bienestar y salud mental:* Incluye consultas con profesionales psicológicos a cargo de la empresa, pausas activas, talleres de relajación, yoga y meditación. Su



objetivo es reducir el estrés, mejorar el equilibrio emocional y promover hábitos saludables que impacten positivamente en el desempeño laboral.

- *Cobertura médica ampliada y reintegros*: Se ofrece una cobertura de salud superior a la estándar, incorporando reintegros adicionales por prácticas médicas, estudios o tratamientos específicos. Esto brinda mayor seguridad y respaldo para el cuidado integral del empleado.
- *Planes de desarrollo profesional*: Incluyen reintegro de matrícula de inscripción, reconocimiento porcentual de la cuota de estudios y días libres para participar en seminarios o capacitaciones. Buscan incentivar la formación continua y fortalecer las competencias profesionales.
- *Días libres adicionales*: Facilitan la conciliación entre la vida laboral y familiar, reduciendo tensiones y mejorando la satisfacción del personal.
 - *Permiso por cumpleaños de hijos*: se concede un día libre al trabajador para acompañar a sus hijos en su cumpleaños.
 - *Permiso por fechas significativas*: incluye días u horas libres por eventos personales relevantes, tales como aniversarios, graduaciones familiares, actos escolares o celebraciones especiales.
 - *Permiso para trámites personales*: permite al trabajador ausentarse total o parcialmente de su jornada para realizar trámites esenciales (bancarios, legales, administrativos, médicos, entre otros) que no pueden resolverse fuera del horario laboral sin condicionar la devolución de horas.
- *Reconocimientos no monetarios*: distinciones, menciones y premios simbólicos que valoran el compromiso, la trayectoria o el desempeño destacado.
 - Distinciones formales: reconocimientos entregados públicamente, por ejemplo, durante reuniones generales, actos institucionales o comunicados internos (placa por trayectoria o una distinción anual al “Empleado destacado”).
 - Menciones en comunicaciones internas: reconocimiento o agradecimiento por cumplir con éxito tareas, misiones u objetivos de la clínica.
 - Premios simbólicos: objetos representativos o pequeños obsequios sin valor monetario elevado, pero de alto valor emocional (medalla simbólica, certificado enmarcado)
 - Agradecimientos personalizados de la dirección: Un mensaje o carta firmada por la gerencia agradeciendo el compromiso o un logro puntual.
 - Oportunidades de visibilidad en reuniones, participación en comités o representación de la institución en actividades externas.
- *Beneficios extendidos para la familia*: incluyen licencias extendidas por maternidad, paternidad o adopción adicionales a los tiempos estipulados por ley; reintegros por servicios de sepelio de familiares y cobertura de gastos de internación de familiares en la clínica.
- *Convenios con gimnasios y actividades deportivas o recreativas*: permiten acceder a descuentos en gimnasios, clases deportivas y actividades recreativas.
- *Beneficios económicos adicionales*: comprenden bonos, vales y descuentos en comercios asociados.



- *Planes de acompañamiento en la transición a la jubilación:* apoyo emocional, acompañamiento psicológico y reducción gradual de horarios laborales hasta completar el retiro total de la actividad laboral.
 - *Último regalo corporativo:* gestión de un viaje para dos personas, a cargo de la empresa, a un destino turístico nacional, con el fin de reconocer y premiar el compromiso y los años de servicio del nuevo jubilado de la empresa
 - *Asesoramiento previsional personalizado:* brinda orientación individual sobre trámites jubilatorios, aportes, requisitos y opciones disponibles.
 - *Horario flexible para trámites:* que permite realizar gestiones personales rápidas dentro de la jornada laboral, sin afectar significativamente la operación
 - *Beneficios escolares:* entrega de kits escolares, ayuda económica para educación de apoyo para los hijos del personal.
 - *Actividades recreativas familiares:* eventos, celebraciones o actividades organizadas por la clínica en fechas especiales para empleados y sus familias.
7. *Comunicación e implementación:* La comunicación se desarrolla en diferentes fases y mediante distintos canales, dependiendo del tipo de beneficio. Aquellos de acceso inmediato se informarán mediante el grupo de difusión de WhatsApp, acompañados por material visual informativo (filminas o infografías). En cambio, los beneficios que requieran procedimientos específicos o el cumplimiento de reglamentaciones internas se presentarán en reuniones acorde a las políticas, cultura y procedimientos de la empresa y que se explican en el apartado correspondiente a comunicación. Este proceso integral permitirá consolidar un paquete de beneficios sustentado en evidencia empírica y ajustado a la realidad organizacional, fortaleciendo la relación entre la clínica y sus trabajadores, y posicionando a la institución como un referente en gestión del capital humano en su sector.
8. *Control:* Complementariamente, se recomienda realizar una evaluación de satisfacción posterior a seis meses de la implementación de cada beneficio, a fin de medir el impacto del paquete y detectar oportunidades de mejora.

Diseñar un incentivo variable mensual por presentismo que motive a los empleados y maximice el compromiso laboral.

En el marco de la presente intervención, y por solicitud de la clínica, se propone la implementación de un Incentivo Variable Mensual por Presentismo (IVMP) como herramienta operativa destinada a reconocer y estimular la asistencia regular, la puntualidad y la participación activa de los colaboradores en las actividades institucionales. Este incentivo se plantea como un complemento dentro de las políticas internas de la organización, orientado a fortalecer el compromiso del personal y promover conductas laborales coherentes con los valores de responsabilidad, constancia y pertenencia institucional.

El IVMP constituye un mecanismo económico de reconocimiento, regulado mediante normas internas que garantizan su transparencia y equidad. Tendrá carácter remunerativo, por lo que se encontrará sujeto a los aportes y contribuciones legales y convencionales correspondientes, integrándose al sistema habitual de liquidación de haberes. Su creación no implica la modificación ni la sustitución de derechos laborales consolidados, sino que se incorpora como



un complemento institucional en el marco del Reglamento Interno General y en respeto de la Ley de Contrato de Trabajo y del Convenio Colectivo de Trabajo vigente para la actividad.

Asimismo, el incentivo cuenta con un reglamento propio de aplicación, diseñado específicamente para su gestión y control, el cual se amolda y responde a las mismas condiciones, principios y procedimientos técnicos establecidos en el Reglamento Interno General. Este reglamento particular consignado a continuación: [Reglamento IMVP](#); detalla las condiciones de otorgamiento, los criterios de evaluación y las métricas de presentismo, asegurando coherencia con la normativa interna de la clínica y garantizando su correcta articulación con el resto de las políticas de gestión de personal.

El cálculo del incentivo se establecerá sobre la base de un porcentaje equivalente al 10% del salario básico mensual de convenio de acuerdo a la escala vigente a la fecha de cálculo, el cual se liquidará de forma mensual junto con los haberes del mes vencido. El monto resultante será incorporado al total bruto percibido por el trabajador. Para acceder al beneficio, los colaboradores deberán cumplir con los criterios de asistencia y puntualidad definidos en el Reglamento Interno General y verificados mediante el sistema de control horario y los registros administrativos de la clínica.

En caso de ausencias, el valor del incentivo se reducirá de forma proporcional según el número de inasistencias registradas en el período de liquidación, siguiendo las siguientes reglas:

Cantidad de inasistencias	Porcentaje de descuento sobre el IVMP
0 días de ausencia	0% (se liquida el total del incentivo)
1 día de ausencia	10% de descuento
2 días de ausencia	40% de descuento
3 o más días de ausencia	100% de descuento (pérdida total del incentivo)

Ejemplo de cálculo de remuneración mensual consignado en anexo [Cálculos Incentivos](#).

El registro de asistencia y puntualidad se verificará a través del sistema de control horario y las planillas de supervisión correspondientes. Esta modalidad busca garantizar la objetividad del sistema, vinculando directamente el cumplimiento de asistencia con la percepción del incentivo.

La implementación del incentivo no requiere modificaciones estructurales en los procesos administrativos existentes, dado que puede integrarse fácilmente al sistema de liquidación mensual ya utilizado. El control y la administración del procedimiento quedarán a cargo del área de Recursos Humanos, responsable de verificar los registros de asistencia, aplicar los descuentos que correspondan y garantizar la correcta liquidación del beneficio en los recibos de haberes.

Previo a su puesta en marcha, se prevé la ejecución de un plan de comunicación interna (que se desarrolla en el apartado más adelante), destinado a asegurar que todos los colaboradores comprendan los objetivos, el funcionamiento y los criterios de aplicación del incentivo. Este plan



incluye reuniones informativas con los referentes de cada sector, seguidas de encuentros abiertos en distintos horarios para abarcar todos los turnos laborales. En dichas instancias se presentará el reglamento de implementación del IVMP, se explicará la metodología de cálculo y se ofrecerá un espacio para la resolución de dudas o consultas.

Desde el punto de vista operativo, el incentivo se configura como un mecanismo concreto y sostenible de reconocimiento al presentismo, alineado con las estrategias de gestión del talento humano de la clínica. En cuanto a los impactos esperados, se prevé que la medida contribuya a fortalecer el compromiso organizacional, reducir el ausentismo y mejorar los indicadores de puntualidad, favoreciendo un clima laboral más positivo y colaborativo.

Finalmente, se contempla la revisión periódica tanto del procedimiento como de su reglamento específico, a cargo del área de Recursos Humanos, con el fin de evaluar su efectividad, asegurar la transparencia en su aplicación y realizar los ajustes necesarios que garanticen la sostenibilidad del sistema y su coherencia con las políticas institucionales vigentes.

PLAN DE COMUNICACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA.

Para asegurar una comunicación eficaz y garantizar el feedback directo con los empleados, la clínica implementa un proceso de comunicación escalonado. Este modelo, utilizado habitualmente para transmitir novedades de gestión y liquidación, se estructura en tres niveles organizacionales: Gerencias, Mandos Medios y Base Operativa, bajo la coordinación del área de Recursos Humanos.

Comunicación sobre incentivos variables (IVAP, IMVP, IVM)

En el caso de la implementación de incentivos económicos desarrollados en este trabajo, se programan reuniones diferenciadas por cada incentivo, de acuerdo con sus tiempos y fechas de aplicación. Estas instancias tienen por objetivo explicar las políticas, criterios y procedimientos asociados.

1. *Reuniones con Gerencias:* Se establecen como primera instancia. En ellas se presenta formalmente la propuesta, se detallan políticas, objetivos, ventajas y alcance del incentivo, y se capacita a los gerentes sobre los lineamientos para su correcta comunicación y gestión.
2. *Reuniones con Mandos Medios:* Se desarrollan una vez finalizado el encuentro con las Gerencias. En estas reuniones se explica el procedimiento aplicable, los criterios de evaluación y los potenciales incrementos derivados del cumplimiento de objetivos. Además, se aclaran dudas y se refuerzan los mensajes clave para asegurar coherencia comunicativa.
3. *Reuniones con la Base Operativa:* Se realizan por área y turno de trabajo. En ellas se brinda información clara sobre el proceso de evaluación, las políticas aplicables y los incrementos posibles. Siempre se cuenta con la presencia del referente del área y personal de Recursos Humanos para responder consultas y garantizar una comunicación transparente.

Una vez finalizado el ciclo de reuniones, se procede a la difusión de material informativo visual y de los reglamentos internos de implementación, a fin de asegurar una correcta comprensión de los procedimientos.



Comunicación sobre Paquete de Beneficios.

Al momento de comunicar los beneficios definidos a partir del análisis de la encuesta interna, se organiza nuevamente un esquema de reuniones segmentadas.

1. *Reuniones con Gerencias:* Son la primera instancia. Se presentan las propuestas y se capacita a los gerentes sobre la correcta gestión y comunicación de cada beneficio, especialmente cuando requieren un procedimiento particular para su solicitud. Se explican políticas, requisitos, ámbitos de aplicación y circuitos administrativos involucrados.
2. *Reuniones con Mandos Medios:* Tienen lugar luego de la instancia gerencial. Se replica la información brindada previamente, reforzando criterios clave y atendiendo consultas para asegurar una adecuada transmisión al personal operativo.
3. *Reuniones con Base Operativa:* Se realizan únicamente para comunicar beneficios que requieran condiciones especiales para su otorgamiento (por ejemplo, licencias especiales, coberturas médicas o planes previsionales). Se explican requisitos, plazos de solicitud y procedimientos específicos, con la presencia del referente del área y del equipo de Recursos Humanos.

Finalizado el proceso de reuniones, se complementa la comunicación con la entrega y difusión de material informativo visual, así como de los requisitos correspondientes para el acceso a cada beneficio, cuando corresponda.

PROPUESTAS A FUTURO.

En función de la información proporcionada, el diagnóstico realizado y de las herramientas diseñadas en el desarrollo de este trabajo de intervención, se sugieren las siguientes líneas de acción a futuro, orientadas a consolidar una gestión de compensaciones moderna, equitativa y sostenible.

En primer lugar, resulta necesario avanzar hacia la adopción integral del modelo de bandas salariales propuesto, incorporando criterios definidos de clasificación, progresión y límites remunerativos. La formalización de esta estructura permitirá ordenar las diferencias salariales existentes, reducir inequidades internas y establecer un marco transparente para decisiones futuras vinculadas a aumentos, promociones y retención del personal. Asimismo, favorecerá una administración más objetiva y coherente de las compensaciones, garantizando que cada puesto se ubique dentro de parámetros previamente establecidos y alineados a las responsabilidades que demanda. El correcto desarrollo de este programa integral basado en las remuneraciones de los colaboradores permitirá, a futuro, transparentar y compartir de forma responsable la información sobre la remuneración total, abrirla al mercado laboral y comparar nuestro posicionamiento frente a prácticas y estándares externos. Este atractivo proceso facilitará la toma de decisiones estratégicas, apoyando ajustes fundamentados, mejoras continuas y una mayor capacidad de atraer y retener talento, manteniendo siempre el compromiso con la equidad interna y la coherencia con las responsabilidades asociadas a cada puesto

Siguiendo el modelo de valoración de puestos, se recomienda desarrollar un proceso periódico de revisión y actualización del catálogo de puestos, garantizando que las descripciones, funciones, requisitos y competencias se mantengan alineados a la realidad operativa y a la evolución de los servicios de la Clínica. La precisión y actualización de esta herramienta es fundamental para sustentar evaluaciones de desempeño más objetivas, decisiones salariales



consistentes y una correcta asignación de responsabilidades. Un catálogo de puestos actualizado aporta claridad interna, facilita la planificación de dotaciones y fortalece la estructura organizativa a largo plazo.

En línea con los conceptos de remuneración total, se sugiere avanzar en la incorporación progresiva de los beneficios planteados, priorizando aquellas acciones de alto impacto en bienestar y clima laboral. La implementación escalonada permite evaluar resultados, medir niveles de satisfacción del personal y ajustar el programa según disponibilidad presupuestaria. Este enfoque gradual favorecerá la adopción sostenible de beneficios relacionados con el bienestar mental, días especiales, reconocimientos no monetarios, convenios recreativos y apoyos familiares, fortaleciendo el compromiso del personal y consolidando una cultura organizacional más cercana y humana.

Es recomendable institucionalizar un programa anual de capacitación que incluya reintegros por estudios, participación en seminarios, capacitaciones internas y externas, y un registro formal de los avances formativos de cada empleado. Este programa tendría una importancia estratégica para potenciar la especialización en el área de la salud, dado que la actualización constante de conocimientos es un factor crítico para garantizar la calidad del servicio, la seguridad del paciente y la mejora continua. Además, favorecería la profesionalización del personal, incrementaría las oportunidades de crecimiento interno y fortalecería la competitividad de la institución en un sector altamente dinámico.

Se propone desarrollar un programa formal de reconocimientos no monetarios que incluya criterios claros, mecanismos periódicos de selección y diversas modalidades simbólicas de apreciación con políticas claras. Este sistema permitirá destacar comportamientos, logros y contribuciones alineadas a los valores de la institución, promoviendo una cultura del mérito y del compromiso. La implementación de reconocimientos estructurados favorece la motivación intrínseca, refuerza el sentido de pertenencia y contribuye al fortalecimiento del clima organizacional sin requerir incrementos significativos en los costos laborales.

Así mismo, y aunque no se ha desarrollado el concepto en el presente trabajo, se invita a implementar encuestas de satisfacción laboral. Estas encuestas pueden tener una periodicidad anual o semestral que permitan medir la percepción del personal respecto a las condiciones laborales, la estructura salarial, el clima interno y los beneficios vigentes. La importancia de esta práctica radica en que proporciona información directa y confiable sobre el nivel de satisfacción del equipo, identifica áreas críticas, permite anticipar conflictos o necesidades emergentes y facilita la toma de decisiones basada en evidencia. Su implementación beneficia la participación del personal en la mejora continua, orienta ajustes estratégicos de puntos débiles de la clínica en tiempo oportuno y permite conocer el impacto real de políticas, programas y procedimientos implementados aumentando la transparencia y la comunicación interna. La realización periódica de estas encuestas se convierte así en una herramienta clave para consolidar un modelo de gestión centrado en las personas y en la mejora constante.

Por último, se recomienda crear un área o designar un referente responsable de coordinar los procesos vinculados a compensaciones, beneficios, capacitación, clima laboral y planificación de personal. Contar con un responsable dedicado permitirá una gestión más ordenada, sistemática y continua de las políticas implementadas, garantizando seguimiento, coherencia y evaluación de resultados. Esto contribuirá a profesionalizar la administración del capital humano y asegurar la sostenibilidad de las acciones propuestas a lo largo del tiempo.



CONCLUSION.

El presente proyecto me permitió abordar, desde una perspectiva integral, la estructura organizacional y la gestión del personal en Clínica Parra, con el propósito de identificar oportunidades de mejora que contribuyan tanto a la equidad interna como a la sostenibilidad institucional. A través del diagnóstico realizado, se pudieron relevar aspectos clave vinculados a la diversidad salarial, la ausencia de instrumentos formales de clasificación de puestos, y la necesidad de actualizar políticas que respondan a las exigencias del sector salud y a las expectativas del capital humano. Este análisis evidenció un escenario que requiere intervenciones planificadas, consistentes y orientadas a fortalecer la transparencia, la profesionalización y la coherencia interna.

La construcción de un modelo de estructura salarial basada en bandas, acompañada por indicadores, constituye un avance fundamental para la organización. Dichas herramientas no solo permiten visualizar con mayor claridad la relación entre puestos, responsabilidades y remuneraciones, sino que habilitan decisiones más objetivas, predecibles y alineadas a criterios técnicos. La formalización de estos elementos aporta orden y estabilidad a la política salarial, disminuye las brechas injustificadas y otorga un marco de referencia para futuros procesos de promoción, reclutamiento y retención del personal.

Paralelamente, la incorporación de un plan integral de beneficios adaptado permite ampliar la mirada tradicional del salario y avanzar hacia un modelo más humano y estratégico de gestión del talento. Los beneficios propuestos, tales como programas de salud mental, reconocimientos no monetarios, días especiales, acompañamiento familiar, educación continua y actividades recreativas, se orientan a fortalecer el clima laboral, mejorar la calidad de vida y aumentar el compromiso del personal con la institución. En un contexto donde el trabajo en salud implica altos niveles de exigencia, carga emocional y contacto permanente con situaciones de vulnerabilidad, estos componentes adquieren un valor decisivo para el bienestar y el rendimiento de los equipos.

Asimismo, las propuestas a futuro planteadas en este proyecto representan líneas de acción que la organización puede adoptar progresivamente para consolidar un modelo moderno de gestión del personal. Dichas acciones no solo facilitan la mejora continua, sino que promueven una cultura interna basada en el diálogo, la participación y la evidencia. Además, permiten anticipar necesidades emergentes, reducir conflictos y orientar políticas organizacionales más ajustadas a la realidad del equipo.

En términos estratégicos, el proyecto demuestra que la inversión en políticas de compensaciones y beneficios no debe entenderse únicamente como un costo, sino como un componente clave para mejorar la calidad del servicio en salud. Un personal motivado, acompañado, reconocido y correctamente remunerado es capaz de brindar una atención más segura, empática y eficiente. De este modo, las mejoras planteadas repercuten de forma directa en la experiencia del paciente, en la reputación institucional y en la competitividad de la clínica dentro del sistema sanitario.

En consecuencia, el presente trabajo busca constituir un aporte significativo para la modernización de la gestión del capital humano en Clínica Parra, ofreciendo un conjunto de herramientas técnicas, diagnósticos precisos y estrategias proyectadas que pueden orientar la toma de decisiones en el corto, mediano y largo plazo. Su implementación progresiva permitirá construir una organización más justa, sólida y orientada a las personas, donde las políticas de compensaciones se integren coherentemente con la misión institucional y con las demandas crecientes del sector. El fortalecimiento de las políticas de compensaciones y beneficios, junto



con la incorporación de herramientas modernas de gestión del desempeño, constituye un eje estratégico para potenciar la motivación y el compromiso del personal. Contar con colaboradores reconocidos, acompañados y adecuadamente recompensados no solo impacta en su bienestar y productividad, sino que también posiciona a la institución como un empleador atractivo y competitivo dentro del sector salud. De este modo, la Clínica no solo favorece la atracción y retención del talento, sino que también consolida su marca empleadora, proyectando una imagen organizacional alineada con la excelencia, la innovación y el desarrollo integral de su equipo de trabajo

Finalmente, este trabajo deja sentadas las bases para futuras investigaciones y desarrollos complementarios, tales como estudios comparativos con otras instituciones de salud, análisis de desempeño, evaluación de costos-beneficios de los programas propuestos o el diseño de un modelo más amplio de gestión del talento. En este sentido, la intervención no solo cumple con los objetivos planteados, sino que abre nuevas oportunidades de crecimiento, consolidación y mejora continua para la Clínica Parra y su equipo de trabajo.

REFLEXION PERSONAL.

La realización de este trabajo representó para mí mucho más que un requisito académico: fue un proceso de aprendizaje, revisión interna y crecimiento personal. A lo largo de mis años como estudiante universitaria fui incorporando conocimientos, herramientas y enfoques que se consolidaron definitivamente durante el desarrollo de este proyecto.

Cuando inicié mi Trabajo Final de Egreso, contaba con ideas claras pero lineales acerca de los procesos a implementar y los resultados que esperaba alcanzar. Sin embargo, el avance del trabajo me enfrentó a diversas limitaciones, condicionantes y realidades institucionales que me obligaron a replantear esas primeras líneas. Aceptar estos cambios, aunque desafiantes, se convirtió en una oportunidad valiosa para comprender que el análisis crítico, la flexibilidad y la revisión constante son claves para construir propuestas más sólidas y realistas. Este ejercicio de adaptación no solo fortaleció mi mirada profesional, sino que también me enseñó la importancia de abrirse a nuevas perspectivas y aceptar que a veces los mejores resultados se encuentran en caminos distintos a los imaginados.

La Clínica Parra desempeñó un rol fundamental en este proceso, brindándome siempre una apertura absoluta, predisposición y calidez humana. Cada documento facilitado, cada respuesta a mis dudas y cada instancia de acompañamiento fueron elementos que enriquecieron profundamente mi trabajo y me permitieron comprender el funcionamiento de la institución desde adentro. Esa experiencia práctica, sumada al apoyo institucional recibido, resultó clave para transformar este proyecto en una propuesta con verdadera aplicabilidad y sentido.

A nivel personal, transitar este trayecto universitario fue un desafío enorme. Ser madre sola, provenir de una familia trabajadora y convertirme en la primera persona de muchas generaciones en acceder a un título universitario implicó enfrentar obstáculos, dudas y exigencias que demandan esfuerzo, constancia y resiliencia. En este recorrido, el apoyo incondicional de mis hijos y de mis amigos fue fundamental: ellos sostuvieron mis etapas de cansancio, celebraron mis pequeños logros y me alentaron a continuar incluso cuando el camino parecía demasiado complejo. Pero también fueron esenciales los compañeros que encontré en la cursada, quienes compartieron conmigo emociones, frustraciones, noches de estudio, risas y la satisfacción de avanzar un paso más. Haber construido esos vínculos, sentir que no transitaba este camino sola, fue uno de los motores más importantes para llegar hasta el final. Sin olvidar a los excelentes profesionales que encontré dictando clases que me atraían al mundo del capital



humano quienes, fieles a sus valores, ayudaron en el proceso donde no faltaron risas y palabras de aliento. Su compromiso fue fundamental en este sinuoso camino; su dedicación, su guía constante y su disposición para brindar claridad en cada instancia del proceso son invaluableles.

Hoy, al cerrar este proyecto, no solo culminó una etapa académica, sino que también reconozco una transformación profunda en mi manera de pensar, trabajar y enfrentar desafíos. Este cierre representa un logro personal, familiar y profesional que llevaré conmigo como una muestra de perseverancia, esfuerzo y superación.



BIBLIOGRAFIA

- Acevedo Pérez, L. O. (2018). *Ausentismo laboral en el sector público de salud: Identificación de variables relevantes* (Tesis de grado). Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Departamento de Ingeniería Industrial, Santiago de Chile.
- Avilez Triana, A. E. (2022). *Incidencia en los planes de compensación y beneficios en la rotación laboral de la organización Norpack* (Tesis de grado). Universidad Simón Bolívar, Facultad de Administración y Negocios, Barranquilla.
- Carrera, A., & Fitte, H. (2025). *Empresas centradas en las personas: Una mirada crítica sobre la empresa y sus fines*. Ediciones Granica.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. (9ª ed.) Mc Graw-Hill
- Chiavenato, I. (2014). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill Interamericana.
- Chumil Pérez, J. M. (2023). *Sistemas de compensación y beneficios salariales para disminuir la rotación del personal en las organizaciones* [Tesis de grado, Universidad Galileo]. Repositorio institucional Tesario. <https://biblioteca.galileo.edu/tesario/handle/123456789/1362>
- Duque Guzmán, L., & Valencia Ríos, A. (2021). Impacto del ausentismo laboral en organizaciones del sector salud de la ciudad de Medellín para el año 2020. *Revista CIES*, 12(2), 287–301.
- Harvard Business Review. (2024). *Cómo evaluar resultados* (Serie Management en 20 Minutos). Reverté-Management
- Hernández Sampieri, R. (2000). *Metodología de la investigación* (5.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana
- Hidalgo, B., & Ros, I. (2023). *Remuneraciones estratégicas: La decisión de pago en tiempos impredecibles*. Ediciones Granica
- Korn Ferry. (2025). *International pay transparency and pay equity trends 2025*. Korn Ferry. <https://www.kornferry.com/insights/featured-topics/organizational-transformation/international-pay-transparency-and-pay-equity-trends-2025>
- Korn Ferry. (2025). *When and how to refresh your employee value proposition*. <https://www.kornferry.com/insights/featured-topics/talent-recruitment/when-and-how-to-refresh-your-employee-value-proposition>
- Korn Ferry Hay Group (2021). *Principios de Valoración de Puestos y Evolución Salarial*. Korn Ferry.
- Frost, G., & Provera, L. (2025, marzo). *Five ways to improve fair pay and transparency in your organization*. Mercer. <https://www.mercer.com/es-ar/insights/total-rewards/pay-equity-and-transparency/five-ways-to-improve-fair-pay-and-transparency-in-your-organization/>
- Gamboa, C. V., Palavecino Sáez, I., Moya Rivera, P., Toro Huerta, C., & Hoffmeister Arce, L. (2017, diciembre). Calidad de vida del personal de salud y su relación con el ausentismo. *Ciencia & Trabajo*.



- Grandón Calquín, C. (s.f.). *Propuesta de un modelo de compensaciones y beneficios alineado a los objetivos estratégicos de Esinel y a las expectativas de sus trabajadores* (Tesis de grado). Facultad de Economía y Negocios.
- Huerta Díaz, J. G. (2014). *Aplicación de una remuneración flexible a los empleados para mejorar la motivación laboral* (Tesis de grado). Universidad La Salle.
- INDEC. (2025). *Índice de precios al consumidor (IPC). Cobertura nacional. Septiembre 2025* (Vol. 9, n.º 31). https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_10_25A89E33268F.pdf
- Loidi, J., & González, J. (2024). *Los secretos detrás de la magia: 10 pasos para la creación y gestión de experiencias mágicas* (1.ª ed.). Ediciones LEA
- Martínez, S. M. (2022). *Work overload and satisfaction of nursing staff in a public hospital: afternoon shift*. Medigraphic. <https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumenI.cgi?IDARTICULO=117964>
- Macagno, J. F. (2024). *Creación de herramientas para solucionar el problema de escasez de soldadores en la empresa La Rafaelina S.A.* (Tesis de grado). Universidad Nacional de Rafaela. Repositorio Institucional Digital UNRAF.
- Mendenhall, W., Beaver, R.J. & Beaver, B.M. (2012). *Introducción a la probabilidad estadística* (14ª ed.).
- Mercer (2022). *Metodologías de encuestas y estructuras salariales*. Mercer
- Meza Vargas, B. J. (2023). *Gestión de recursos humanos y sobrecarga laboral del personal asistencial de salud de emergencia de un hospital nacional de Lima, 2023* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Digital Institucional UCV. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/125424/Meza_VBJ-SD.pdf?sequence=6&isAllowed=y
- Milkovich, G.T. & Newman, J.M. (2008) *Compensaciones* (9ª ed.) Mc Graw - Hill
- Morales Arrieta, J., & Velandia Herrera, N. (1999). *Salarios. Estrategia y sistema salarial o de compensaciones*. Santa fe de Bogotá: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Penagos Moreno, I. V. (2016). *Ausentismo por accidentes y enfermedad laboral y costos indirectos relacionados con la lumbalgia no específica en una entidad prestadora de servicios de salud en Cali 2013*. Revista Colombiana de Salud Ocupacional, Cali, Colombia.
- Sobrevilla Navarro, V. L. (2023). *Relacion entre sobrecarga laboral y calidad de atencion del personal de salud de Sualla, 2022*. *Repositorio Digital Institucional. Universidad Cesar Vallejo*. Obtenido de [repositorio.ucv.edu.pe: https://hdl.handle.net/20.500.12692/109286](https://hdl.handle.net/20.500.12692/109286)
- Torres-Flórez, D. (Enero - junio de 2020). *La generación de valor entre las personas y las organizaciones*. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios)*, 7(1).
- Valencia, E. (2018). *People Analytic: Analítica y datos para recursos humanos*. Aranzadi