Diseño de un Plan de Compensación Para Agropecuaria Aliar S.A. que Fortalezca su Capacidad Para Atraer, Motivar y Retener el Talento Humano

Andrés Eduardo Solano Escudero

Trabajo de Grado para Optar el Título de Magister en gerencia de negocios- MBA

Director

PhD. Psicología del trabajo, las organizaciones y los recursos humanos

Alejandro Sanín Posada

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Maestría en Gerencia de Negocios - MBA

Bucaramanga

2026

Tabla de Contenido

Introducción 9
1.Objetivos 12
1.1Objetivo General 12
1.2Objetivos Específicos 12
2. Cuerpo del Trabajo 14
2.1 Marco Referencial 14
2.1.1 Método. 23
2.1.2 Resultados. 33
3. Conclusiones 96
4.Recomendaciones 99
Referencias Bibliográficas 101

Lista de tablas

Tabla 1 Modelo Tridimensional del Compromiso Organizacional 16
Tabla 2 Modelos de Compensación – Sector Agroindustrial Latinoamericano 34
Tabla 3 Operacionalización de Variables – Compensación Total 35
Tabla 4 Cruce Matriz de criticidad (Impacto × Frecuencia/Extensión) y Desagregación Geográfica de los Retiros 40
Tabla 5 Matriz de Oportunidades – Integración PESTEL y Modelo 5 Fuerzas de Porter .. 52
Tabla 6 Matriz de Amenazas – Integración PESTEL y Modelo 5 Fuerzas de Porter 53
Tabla 7 Análisis de Tendencias y Buenas Prácticas 56
Tabla 8 Matriz de Prácticas Prioritarias 65
Tabla 9 Operacionalización Matriz DOFA 69
Tabla 10 Portafolio Alternativas de Ajuste – Plan de Compensación Agropecuaria Aliar S.A. 71
Tabla 11 Alternativas de Ajuste – Dimensión: Salario Fijo (Estructura, bandas y equidad territorial 73
Tabla 12 Alternativas de Ajuste – Dimensión: Compensación variable (Incentivos y participación en resultados) 73
Tabla 13 Alternativas de Ajuste – Dimensión: Beneficios: Con enfoque en movilidad y bienestar 74
Tabla 14 Alternativas de Ajuste – Dimensión: Beneficios intangibles, desarrollo y reconocimiento. 75
Tabla 15 Alternativas de Ajuste – Transversales y de Gobernanza. 76
Tabla 16 Fase 0: Preparación y gobernanza (Mes 1) 78
Tabla 17 Fase 1: Intervenciones de implementación inmediata (Meses 1-3) 79
Tabla 18 Fase 2: Intervenciones de corto plazo (Meses 3-6) 80
Tabla 19 Fase 3: Consolidación y evaluación (Meses 6-12) 81
Tabla 20 Aplicación Modelo Kotter – Agropecuaria Aliar S.A. 82
Tabla 21 Aplicación Modelo ADKAR – Agropecuaria Aliar S.A. 83
Tabla 22 Estrategia de Comunicación – Nuevo Plan de Compensación Agropecuaria Aliar S.A. 85
Tabla 23 KPIs de Equidad – Evaluación Plan de Compensación 86
Tabla 24 KPIs de costos Rotación – Evaluación Plan de Compensación 88
Tabla 25 KPIs de Competitividad – Evaluación Plan de Compensación 89
Tabla 26 KPIs de Satisfacción y Clima Laboral – Evaluación Plan de Compensación 90
Tabla 27 KPIs de Implementación y Seguimiento – Evaluación Plan de Compensación .. 92
Tabla 28 Estructura – Tablero de Control y Seguimiento 93
Tabla 29 Mecanismo de Ajuste – Tablero de Control y Seguimiento 93
Tabla 30 Cronograma Integrado de Implementación – Tablero de Control y Seguimiento 94

Lista de figuras

Figura 1 Mapa de Calor – Criticidad de Cargos Priorización Zona Geográfica 41
Figura 2 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter – Impacto en la Compensación Total 48
Figura 3 Buenas Prácticas – Compensación Total 65
Figura 4 Matriz DOFA Integral 68

Glosario

Banda salarial: Rango de retribución que establece un monto mínimo y máximo asociado a un nivel, puesto o familia profesional dentro de una organización, permitiendo mantener la equidad salarial y garantizar la competitividad externa (Barbosa et al., 2015).

Beneficios intangibles, desarrollo y reconocimiento: Dimensión de la compensación total que agrupa las recompensas no monetarias que satisfacen necesidades de reconocimiento, propósito, crecimiento profesional y equilibrio entre la vida laboral y personal. Este término traduce literalmente los pilares Development, Recognition y Well-being del modelo Total Rewards de WorldatWork, así como el reconocimiento y oportunidades de desarrollo de Armstrong y Zingheim y Schuster (Müller, 2020).

Clase de nómina (Clase 30, Clase 40): Categoría o grupo de cargos dentro de la estructura organizacional de Agropecuaria Aliar S.A., utilizada para clasificar a los colaboradores según su nivel jerárquico y función. La Clase 30 agrupa al personal operativo de producción y logística (operarios, auxiliares logísticos), mientras que la Clase 40 corresponde a los directivos. Esta clasificación permite segmentar la nómina para efectos de administración de personal y política salarial (Agropecuaria Aliar S.A, 2026).

Equidad salarial: Principio según el cual los colaboradores que realizan trabajos de igual valor deben recibir una remuneración comparable, considerando factores como habilidades, experiencia, responsabilidades y contribuciones individuales. Implica que las diferencias salariales deben estar justificadas objetivamente por criterios como complejidad del puesto, nivel de responsabilidad o condiciones de mercado (Ricaurte et al., 2020).

Población flotante: Se refiere a las personas que se encuentran temporalmente en un lugar sin que este sea su residencia habitual. Es decir, utilizan un territorio (sus servicios,

infraestructura, etc.) pero su lugar de residencia permanente es otro. En el contexto de la guerra colombiana y el conflicto armado interno, este concepto adquiere una dimensión particular: incluye a aquellas personas que han huido de sus territorios de origen por amenazas, violencia o persecución de grupos armados ilegales, y que se desplazan a zonas como la Altillanura en busca de refugio, empleo o nuevas oportunidades, pero sin establecer arraigo definitivo (Alvarado et al., 2022).

Recursos Humanos (RR.HH.): En la administración de empresas, se denomina función de recursos humanos al órgano de gestión empresarial responsable de las decisiones y prácticas relacionadas con el personal, incluyendo la planificación, reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo, compensación y retención del talento humano en una organización (Chiavenato, 2009).

Rotación de personal: Índice que mide las fluctuaciones que existen entre el personal de una organización, reflejando la cantidad de trabajadores que ingresan y salen de la empresa en un período determinado. Formalmente, se define como todo tipo de baja o rompimiento de la relación laboral, ya sea por iniciativa del trabajador (renuncia voluntaria) o por decisión del empleador (Henao, 2021).

Resumen

Título: Diseño de un Plan de Compensación Para Agropecuaria Aliar S. A. que Fortalezca su Capacidad Para Atraer, Motivar y Retener el Talento Humano
Autor: Andrés Eduardo Solano Escudero

Palabras Clave: Compensación total, rotación de personal, gestión del talento humano, sector agroindustrial, equidad salarial, retención de talento.

Descripción:

El trabajo aborda el diseño de un plan de compensación para Agropecuaria Aliar S.A., empresa agroindustrial colombiana con rotación de personal del 50% anual, duplicando el promedio nacional (22,1%). La investigación, con enfoque aplicado y secuencial (Hernández y Mendoza, 2018; Tamayo, 2021), se estructuró en cinco fases: diagnóstico de brechas mediante matriz de 14 criterios derivada de modelos de WorldatWork, Armstrong y Zingheim & Schuster; análisis del entorno con PESTEL y Cinco Fuerzas de Porter; benchmarking en empresas referentes de Brasil y Colombia; diseño de portafolio de alternativas articulado en las cuatro dimensiones de compensación total; y ruta de implementación con indicadores clave de seguimiento (KPIs).

Los resultados evidencian que el 71,4% de los criterios estándar no se cumplen, con brechas críticas en salario base (inexistencia de bandas, falta de ajuste geográfico, inequidad horizontal con coeficiente de variación inferior al 2%) y en beneficios intangibles (92% de insatisfacción con oportunidades de crecimiento). El análisis del entorno identifica amenazas como competencia con hidrocarburos en Altillanura (salarios +30% superiores) e inflación diferencial en Bogotá (5,41%), y oportunidades en programas de bienestar de cajas de compensación. El portafolio prioriza 9 alternativas de implementación inmediata, con inversión estimada de $100-$200 millones COP y beneficios proyectados entre $3.000 y $5.000 millones COP en tres años, recuperando la inversión en menos de 12 meses. Se concluye que el plan de compensación, fundamentado en un diagnóstico riguroso y análisis del entorno, constituye una herramienta estratégica para reducir rotación, mejorar percepción de equidad y fortalecer la atracción y retención del talento humano, con impacto positivo en el desarrollo económico local de la Altillanura y en la competitividad del sector agroindustrial colombiano.

---

[*] Trabajo de Grado
[**] Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Alejandro Sanín Posada. PhD

Abstract

Title: Design of a compensation plan for Agropecuaria Aliar S.A. to enhance its ability to attract, motivate, and retain talent.

Author: Andrés Eduardo Solano Escudero

Key Words: Total rewards, staff turnover, human resource management, agribusiness sector, salary equity, talent retention.

Description:

This work addresses the design of a compensation plan for Agropecuaria Aliar S.A., a Colombian agribusiness company with an annual employee turnover rate of 50%, doubling the national average (22.1%). The research, with an applied and sequential approach (Hernández y Mendoza, 2018; Tamayo, 2021), was structured in five phases: gap diagnosis using a 14-criteria matrix derived from WorldatWork, Armstrong, and Zingheim & Schuster models; environmental analysis with PESTEL and Porter's Five Forces; benchmarking in reference companies from Brazil and Colombia; design of an alternative portfolio articulated in the four dimensions of total compensation; and an implementation roadmap with key performance indicators (KPIs).

The results show that 71.4% of the standard criteria are not met, with critical gaps in base salary (lack of salary bands, absence of geographic adjustment, horizontal inequity with a coefficient of variation below 2%) and in intangible benefits (92% dissatisfaction with growth opportunities). The environmental analysis identifies threats such as competition with the hydrocarbon sector in Altillanura (salaries +30% higher) and differential inflation in Bogotá (5.41%), as well as opportunities in welfare programs offered by compensation funds. The portfolio prioritizes 9 alternatives for immediate implementation, with an estimated investment of $100-$200 million COP and projected benefits between $3,000 and $5,000 million COP over three years, recovering the investment in less than 12 months. It is concluded that the compensation plan, based on rigorous diagnosis and environmental analysis, constitutes a strategic tool to reduce turnover, improve equity perception, and strengthen attraction and retention of human talent, with a positive impact on the local economic development of Altillanura and the competitiveness of the Colombian agribusiness sector.

---

[*] Degree Work

[**] Faculty of Physical-Mechanical Engineering. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Alejandro Sanín Posada. PhD

Introducción

En el contexto laboral actual, caracterizado por la volatilidad derivada de cambios económicos, tecnológicos y sociales (Organización Internacional del Trabajo - OIT, 2025), la capacidad de las organizaciones para atraer, motivar y retener a sus colaboradores se ha convertido en un factor determinante para mantener la competitividad (Bersin, 2022). Los planes de compensación son reconocidos como herramientas estratégicas para alinear los intereses de la empresa con las expectativas de los empleados (O'Brien, 2023), y su diseño debe responder no solo a las dinámicas internas, sino también a las presiones del entorno y a las particularidades del sector en el que opera la organización.

En Colombia, la gestión del talento humano enfrenta retos crecientes, especialmente en sectores intensivos en mano de obra como el agroindustrial. De acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2024), las tasas de rotación laboral en el país se mantienen en aumento, impulsadas por la búsqueda de mejores condiciones de ingreso y estabilidad. Este fenómeno refleja una tendencia estructural del mercado laboral, donde las estrategias tradicionales de compensación, centradas exclusivamente en el salario base, resultan insuficientes para garantizar la retención del talento. En este escenario, las empresas del sector agroindustrial enfrentan una doble presión: por un lado, la necesidad de formalizar y retener el talento operativo en zonas rurales, y por otro, la competencia por perfiles técnicos y profesionales calificados que son disputados por otros sectores económicos (Corporación colombiana de investigación agropecuaria AGROSAVIA, 2021).

Agropecuaria Aliar S.A. es una organización diversificada en la agroindustria, dedicada a la producción y comercialización de proteína animal, con un enfoque histórico en

el mercado porcino y una creciente presencia en productos de origen bovino. Con su principal centro operativo en el departamento del Meta, la empresa mantiene una red de operaciones y distribución a nivel nacional. Durante el año2025, la compañía reportó una tasa de rotación de personal del 50%, cifra superior al promedio nacional (Agropecuaria Aliar S.A., 2024). Esta situación refleja una desalineación entre la estructura de compensación actual y las expectativas de los colaboradores, lo que limita la capacidad de la empresa para atraer, motivar y retener personal clave. Diversos estudios en gestión del talento humano evidencian que niveles elevados de rotación están asociados con incrementos en los costos de reclutamiento y formación, así como con riesgos en la continuidad del conocimiento organizacional (Korn Ferry, 2023; Deloitte Insights, 2023). Además, en regiones rurales como la Altillanura, los efectos de una alta rotación pueden verse intensificados por la menor disponibilidad de perfiles adecuados y las brechas persistentes en empleo entre zonas rurales y urbanas (Banco interamericano de desarrollo BID, 2022).

Frente a dicho panorama, el problema de investigación de este trabajo aplicado se centra en el diseño de un plan de compensación para Agropecuaria Aliar S.A. que fortalezca su capacidad para atraer, motivar y retener el talento humano, a partir del diagnóstico de la estructura de compensación actual, fundamentado en la revisión de brechas e inequidades, el análisis del entorno estratégico y la identificación de buenas prácticas del sector agroindustrial.

El proyecto se desarrolla bajo la modalidad de paradigma empresarial, con un enfoque metodológico aplicado y secuencial (Hernández y Mendoza, 2018; Tamayo, 2021), estructurado en cinco fases: diagnóstico y priorización de brechas; análisis del entorno estratégico mediante herramientas como PESTEL y las Cinco Fuerzas de Porter;

benchmarking de buenas prácticas en compensación total; diseño de propuestas de ajuste articuladas en torno a las cuatro variables del modelo de compensación total, salario fijo, compensación variable, beneficios y beneficios intangibles, desarrollo y reconocimiento; y estructuración de una ruta de implementación que integra lineamientos para la gestión del cambio, cronograma de aplicación e indicadores clave de seguimiento (KPIs), con base en los modelos de Kotter (1996) y Prosci (Hiatt y Creasey, 2018).

La justificación de este proyecto se sustenta en tres dimensiones. En el plano organizacional, se espera que el plan de compensación propuesto contribuya a reducir la rotación voluntaria y los costos asociados a ella, fortaleciendo la estabilidad operativa y la productividad de la compañía. En el ámbito académico, el proyecto documenta la aplicación del enfoque de compensación total en el contexto agroindustrial colombiano, generando conocimiento aplicado sobre su efectividad y sirviendo como referencia para futuras intervenciones empresariales. En el plano social, al mejorar las condiciones de empleo y bienestar de los trabajadores en zonas rurales, el proyecto contribuye al desarrollo económico local y a la reducción de desigualdades territoriales, en línea con los principios del trabajo decente promovidos por la OIT (2023) y el BID (2022). De este modo, la investigación no solo busca resolver una problemática empresarial concreta, sino también generar un impacto positivo en las comunidades donde Agropecuaria Aliar S.A. tiene presencia, consolidando su reputación como empleador de referencia en el sector agroindustrial colombiano.

1. Objetivos

1.1 Objetivo General

Diseñar un plan de compensación para Agropecuaria Aliar S.A. que fortalezca su capacidad para atraer, motivar y retener el talento humano, a partir del diagnóstico de la estructura de compensación actual, fundamentado en la revisión de brechas e inequidades, el análisis del entorno estratégico y la identificación de buenas prácticas del sector agroindustrial.

1.2 Objetivos Específicos

Identificar las brechas salariales, inequidades y bandas salariales críticas que requieran intervención, por medio del diagnóstico del plan de compensación actual de Agropecuaria Aliar S.A.

Analizar las buenas prácticas y tendencias en planes de compensación (salario fijo, compensación variable, beneficios tangibles y beneficios de desarrollo y reconocimiento) mediante una revisión de literatura y el procesamiento de fuentes secundarias (informes públicos, artículos especializados, reportes de consultoras).

Formular la estructura del nuevo plan de compensación orientada al cierre de brechas y desequilibrios, a partir de la determinación de acciones correctivas fundamentadas en el análisis sistémico de los componentes de compensación total (salario fijo, variable, beneficios tangibles, y beneficios de desarrollo y reconocimiento) y en las brechas e inequidades previamente diagnosticadas.

Establecer los fundamentos metodológicos y operativos que posibiliten la evaluación de la efectividad del plan de compensación diseñado, mediante la formulación de una propuesta de implementación integral que integre los lineamientos para la gestión del cambio

con sustento en los modelos Kotter y ADKAR, la hoja de ruta de aplicación y los indicadores clave de desempeño (KPIs).

2. Cuerpo del Trabajo

2.1 Marco Referencial

El diseño del plan de compensación para Agropecuaria Aliar S.A. se fundamenta en un marco de referencia que integra los desarrollos teóricos más relevantes en la gestión del talento humano, los conceptos clave que operacionalizan dichas teorías y el conjunto de disposiciones legales que enmarcan la relación laboral en Colombia. Este entramado teórico, conceptual y legal proporciona la base analítica y normativa necesaria para estructurar dicho plan, que atienda los desafíos específicos del sector agroindustrial y fortalezca su capacidad para atraer, motivar y retener el talento humano.

El marco referencial se divide en tres apartados: (a) Marco Teórico, que reúne las teorías que explican por qué los colaboradores se motivan, perciben justicia y se comprometen con la organización, así como los modelos de compensación que guían el qué debe tener un sistema retributivo; (b) marco conceptual, que define los términos clave utilizados a lo largo de la investigación; y (c) marco legal, que establece las normas que rigen la relación laboral en Colombia.

a) Marco Teórico

Este marco teórico se estructura en cuatro ejes complementarios. Los dos primeros abordan las teorías del comportamiento organizacional que explican la motivación, la equidad, la justicia y el compromiso de los colaboradores. El tercero presenta los modelos de compensación total que operacionalizan dichas teorías en componentes retributivos concretos. El cuarto integra ambos enfoques para mostrar cómo un plan de compensación bien diseñado incide en la atracción, motivación y retención del talento humano.

Teoría de las Expectativas (Vroom, 1964)

La teoría de las expectativas de Vroom (1964) sostiene que la motivación de un empleado para esforzarse en su trabajo depende de la interacción de tres factores: expectativa, instrumentalidad y valencia. La expectativa es la creencia de que el esfuerzo propio conducirá a un nivel de desempeño aceptable. La instrumentalidad es la creencia de que ese desempeño conducirá efectivamente a una recompensa (por ejemplo, un bono o un ascenso). La valencia es el valor subjetivo que el empleado asigna a esa recompensa. Vroom (1964) formula que la fuerza de la motivación es el producto de estos tres factores, de modo que, si cualquiera de ellos es cercano a cero, la motivación se anula. Esta teoría resulta fundamental para el diseño de planes de compensación porque establece que la compensación variable solo es efectiva si el colaborador percibe claramente la relación entre su esfuerzo, su desempeño y la recompensa (instrumentalidad), y además valora positivamente dicha recompensa (valencia).

Teoría de la Equidad (Adams, 1965)

La teoría de la equidad de Adams (1965) postula que los colaboradores evalúan permanentemente la relación entre sus aportes (esfuerzo, tiempo, habilidades, responsabilidades) y sus resultados (salario, beneficios, reconocimiento, estatus), y comparan esa relación con la de otros colegas o referentes externos con los que se identifican de alguna manera. Cuando perciben una inequidad (ya sea por subcompensación o sobrecompensación en relación con sus pares), experimentan un estado de tensión psicológica que los motiva a restaurar el equilibrio. Las conductas típicas para restaurar la equidad incluyen la reducción del esfuerzo, el aumento del ausentismo, la solicitud de aumentos salariales o, en última instancia, la renuncia voluntaria (Adams, 1965).

Teoría del Compromiso Organizacional (Meyer y Allen, 1991)

Meyer y Allen (1991) desarrollaron un modelo tridimensional del compromiso organizacional que permite comprender por qué los empleados aumentan o reducen su esfuerzo en relación con la organización en la que trabajan y deciden permanecer en ella o abandonarla. Los tres componentes son:

Tabla 1

Modelo Tridimensional del Compromiso Organizacional

Dimensión	Definición	Implicación para el plan de compensación
Compromiso afectivo	Vínculo emocional, identificación e involucramiento con la organización. El colaborador se queda y esfuerza porque quiere.	Se fortalece con reconocimiento no monetario, oportunidades de desarrollo profesional, un plan de carrera claro y un clima de equidad y respeto.
Compromiso de continuidad	Permanencia basada en los costos asociados a dejar la organización (pérdida de beneficios, antigüedad, estabilidad). El colaborador se queda porque necesita quedarse. Y su esfuerza será el necesario para evitar un despido.	Se fortalece con beneficios de largo plazo (vivienda, educación, estabilidad laboral) y esquemas de retención que incrementen el costo de oportunidad de la renuncia.
Compromiso normativo	Sentido de obligación o lealtad hacia la organización. El colaborador se queda porque siente que debe quedarse. Y se esfuerza para compensar lo que siente que la organización hizo por él	Se fortalece con el trato justo, la transparencia, el respeto a las particularidades culturales y el reconocimiento de la contribución del colaborador a la organización.

Nota. Datos tomados de Human Resource Management Review. Fuente: Meyer y Allen (1991).

Teorías de la justicia organizacional (Alicia Omar, 2006)

La justicia organizacional se ha consolidado como un constructo central en la gestión del talento humano, dada su capacidad para explicar actitudes y comportamientos laborales

como la satisfacción, el compromiso y la intención de rotación (Omar, 2006). Omar la define como "el concepto que los empleados tienen sobre lo que es justo o injusto dentro de las organizaciones a las que pertenecen", y distingue tres dimensiones interrelacionadas que operan simultáneamente en la percepción de los colaboradores: distributiva, procedimental e interaccional. Estas dimensiones se integran con el modelo de compromiso de Meyer y Allen (1991), de modo que cada una fortalece un tipo específico de vínculo con la organización. Para el diseño del plan de compensación de Agropecuaria Aliar S.A., esta integración teórica tiene las siguientes implicaciones:

- Justicia distributiva, Compromiso de continuidad: Se fortalece mediante la implementación de bandas salariales con criterios objetivos por cargo y zona; la diferenciación salarial por complejidad y riesgo; un plan de carrera con promociones basadas en desempeño; programas de compensación variable vinculados a metas SMART; y la universalización de beneficios de salud y la ampliación de beneficios de largo plazo (vivienda, educación).
- Justicia procedimental, Compromiso afectivo: Se fortalece con un comité de equidad salarial y canales de queja confidenciales; la valoración técnica de puestos; la digitalización de nómina y procesos de RR.HH.; reglas claras para pagos no salariales conforme a la Ley 1393; y metas SMART con fórmulas de cálculo comunicadas al inicio de cada período.
- Justicia interaccional, Compromiso normativo: Se fortalece con un plan de comunicaciones adaptado al analfabetismo funcional (metodologías visuales y orales); un programa de reconocimiento a comunidades indígenas con ceremonias

interculturales; la capacitación de mandos medios para una comunicación clara y empática; y una estrategia de comunicación diferenciada por audiencias.

En síntesis, la articulación de la teoría de la justicia organizacional de Omar (2006) con el modelo de compromiso de Meyer y Allen (1991) ofrece un marco explicativo robusto sobre cómo las percepciones de justicia modelan los distintos vínculos que los colaboradores establecen con la organización. Así pues, la justicia distributiva, centrada en la correspondencia entre el esfuerzo individual y los resultados obtenidos, fortalece el compromiso de continuidad, al hacer que los colaboradores perciban que su permanencia es ventajosa. Por su parte, la justicia procedimental, basada en la transparencia y coherencia de los procesos decisorios, apuntala el compromiso afectivo, al generar confianza en la objetividad y equidad de las actuaciones organizacionales. Finalmente, la justicia interaccional, relativa a la calidad del trato interpersonal y la dignidad con que se comunica la información, promueve el compromiso normativo, al despertar un sentimiento de lealtad y reciprocidad hacia una entidad que respeta y valora a sus integrantes. En consecuencia, el plan de compensación diseñado para Agropecuaria Aliar S.A. no solo aborda las brechas salariales objetivas, sino que incorpora mecanismos transversales que gestionan de manera activa estas tres dimensiones de justicia, incidiendo así de forma directa en la atracción, motivación y retención del talento humano (Omar, 2006).

Aunque teorías como la de Vroom y la de Adams tienen muchos años están lejos de quedar obsoletas, pues continúan siendo marcos de referencia activos y productivos en la investigación organizacional. En el caso de la teoría de las expectativas de Vroom (1964), un estudio de 2024 aplicado al sector bancario vietnamita (Hanh y Ha, 2024) confirmó, con una muestra de 901 empleados, que la expectativa, la instrumentalidad intrínseca y la valencia

intrínseca se relacionan positivamente con la motivación, evidenciando que los postulados originales mantienen su poder predictivo en contextos diversos. Por su parte, la teoría de la equidad de Adams (1965) sigue siendo un referente en justicia organizacional: un estudio de 2025 en educación superior tailandesa (International Journal of Basic and Applied Sciences) demostró, con 412 docentes, que la justicia percibida en la asignación de cargas laborales impacta positivamente la satisfacción y el bienestar, confirmando la vigencia de los principios de equidad en entornos contemporáneos como la educación virtual (Zhang et al., 2025).

Más aún, investigaciones recientes han comenzado a integrar ambos enfoques: Taheri (2025), mediante un estudio de caso comparativo en tres organizaciones albanesas, demuestra que la articulación de las teorías de Vroom y Adams permite diseñar prácticas motivacionales basadas en evidencia que mejoran el rendimiento, la satisfacción y el compromiso, al comprender que los colaboradores evalúan simultáneamente sus expectativas de recompensa y la equidad del intercambio laboral. En conjunto, estos estudios evidencian que, a pesar de su antigüedad, ambas teorías siguen siendo fundamentales para entender los fenómenos motivacionales y de equidad en el trabajo, con la capacidad de integrarse y adaptarse a realidades organizacionales actuales.

Modelos de compensación total

Los modelos de compensación total ofrecen marcos estructurados para diseñar sistemas retributivos que integren incentivos monetarios y no monetarios. A partir de la revisión sistemática de literatura, esta investigación adopta la convergencia de tres modelos ampliamente citados en el sector agroindustrial latinoamericano, los cuales presentan una estructura común en cuatro grandes dimensiones: salario base, compensación variable, beneficios y beneficios intangibles, desarrollo y reconocimiento.

- Modelo Total Rewards (WorldatWork): El modelo de WorldatWork es uno de los más difundidos a nivel global. Estructura la compensación total en cinco elementos: (1) compensación directa (salario base y variable), (2) beneficios (salud, jubilación, tiempo libre), (3) desarrollo y carrera (formación, oportunidades de promoción), (4) reconocimiento (programas formales e informales de agradecimiento) y (5) bienestar (salud física, emocional y financiera). WorldatWork sostiene que la organización debe equilibrar estos elementos para atraer, motivar y retener talento, adaptando el mix a las características del sector y de su fuerza laboral (WorldatWork, 2025).
- Modelo Integrated Reward (Armstrong): Armstrong propone un enfoque integrado que combina compensación financiera (fija y variable), beneficios y recompensas no financieras (reconocimiento, desarrollo, autonomía, calidad de vida laboral). Armstrong enfatiza que la efectividad de un plan de compensación no depende de la suma de sus partes, sino de su coherencia interna y de su alineación con la estrategia organizacional. Un plan desarticulado, donde los componentes no se refuerzan mutuamente, genera confusión y reduce el impacto motivacional (Armstrong, 2023).
- Modelo Strategic Reward / New Pay (Zingheim y Schuster): Zingheim y Schuster desarrollaron el modelo conocido como "New Pay", cuyo elemento central es el modelo 3P: Position, Person y Performance. Según este enfoque, la compensación debe basarse en: (1) el valor del puesto (Position), determinado por la responsabilidad, complejidad y riesgo; (2) las competencias de la persona (Person), que permiten diferenciar salarios dentro de un mismo cargo según habilidades y experiencia; y (3) el desempeño (Performance), que vincula la retribución variable a los resultados alcanzados (Zingheim y Schuster, 2017).

b) Marco Conceptual

En el centro de esta investigación se encuentra el concepto de compensación total, entendido como el conjunto de retribuciones económicas, sociales y de desarrollo que la organización entrega a sus empleados en contraprestación por su desempeño y compromiso (Milkovich & Gerhart, 2017). La compensación total se compone de cuatro dimensiones: (1) salario base, retribución fija determinada por el valor del puesto; (2) compensación variable, pagos vinculados al logro de objetivos medibles (bonos, comisiones, participación en utilidades); (3) beneficios, programas que brindan seguridad y bienestar más allá del salario (salud, educación, vivienda, movilidad); y (4) beneficios intangibles, desarrollo y reconocimiento, recompensas no monetarias que satisfacen necesidades de reconocimiento, propósito, crecimiento profesional y equilibrio vida-trabajo (WorldatWork, 2020; Armstrong, 2023; Zingheim & Schuster, 2017).

Para evaluar la justicia retributiva, se distinguen dos conceptos. La equidad interna exige que colaboradores que realizan trabajos de igual valor reciban remuneración comparable, con diferencias justificadas objetivamente por complejidad, responsabilidad o mercado (Milkovich et al., 2017). La competitividad externa mide el grado de alineación de los salarios y beneficios con las prácticas del mercado laboral del sector y la zona geográfica. Un indicador clave para evaluar estas dimensiones es el compa-ratio, que relaciona el salario actual de un empleado con el punto medio de su banda salarial: (Salario actual / Punto medio de la banda) × 100.

La motivación se define como la fuerza psicológica interna que dirige y sostiene la conducta hacia el logro de metas (Ryan & Deci, 2017), y en el contexto laboral depende tanto de incentivos externos como propios. La rotación de personal es el índice que mide las fluctuaciones en el personal de una organización, reflejando la cantidad de

trabajadores que ingresan y salen en un período determinado, ya sea por renuncia voluntaria o por decisión del empleador (Henao, 2021). Estos términos proporcionan la base conceptual para diagnosticar, diseñar, implementar y evaluar un plan de compensación que fortalezca la capacidad de Agropecuaria Aliar S.A. para atraer, motivar y retener talento humano.

c) Marco Legal

El marco legal colombiano establece los parámetros mínimos y las condiciones que debe observar todo plan de compensación. La normativa fundamental es el Código Sustantivo del Trabajo (Decreto 2663 de 1950), cuyo objeto es lograr la justicia en las relaciones entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social. Dicho código regula las relaciones de derecho individual y colectivo del trabajo de carácter particular en todo el territorio nacional, y define el trabajo como toda actividad humana libre, material o intelectual, que una persona ejecuta al servicio de otra en ejecución de un contrato de trabajo.

En materia de remuneración, el Código Sustantivo del Trabajo consagra principios fundamentales como la igualdad de los trabajadores ante la ley, aboliendo cualquier distinción por razón del carácter de la labor, su forma o retribución, el género o sexo. El artículo 145 del CST define el salario mínimo como aquella remuneración que todo trabajador tiene derecho a recibir. El artículo 132 del CST, modificado por la Ley 50 de 1990, regula el salario integral, estableciendo que el factor prestacional no puede ser inferior al 30% de la remuneración. El artículo 149 del CST prohíbe al empleador deducir, retener o compensar suma alguna del salario sin orden suscrita por el trabajador.

La Ley 789 de 2002 regula el derecho al subsidio familiar en dinero para trabajadores cuya remuneración mensual, fija o variable, no supere los cuatro salarios

mínimos. Adicionalmente, el ordenamiento laboral colombiano exige que las partes de la relación laboral establezcan de manera clara, expresa y precisa los beneficios, bonos o incentivos que conforman la compensación, lo que implica que cualquier esquema de compensación variable debe ser pactado formalmente y con total transparencia. El sector agroindustrial, por su naturaleza, debe observar además las regulaciones específicas en materia de seguridad social, riesgos laborales y condiciones de trabajo en actividades rurales, conforme a la normativa expedida por el Ministerio del Trabajo.

En síntesis, el marco de referencia aquí desarrollado (teórico, conceptual y legal) proporciona los cimientos para el diseño del plan de compensación de Agropecuaria Aliar S.A. La integración de los postulados teóricos sobre equidad, competitividad y motivación; la claridad conceptual sobre los componentes del sistema retributivo; y el estricto cumplimiento del marco normativo colombiano, permitirán construir un plan que no solo sea legalmente viable, sino estratégicamente efectivo para atraer, motivar y retener al talento humano en el desafiante contexto del sector agroindustrial colombiano.

2.1.1 Método

La metodología del presente proyecto se fundamentó en un enfoque aplicado y secuencial (Hernández y Mendoza, 2018; Tamayo, 2021), orientado a la intervención directa en Agropecuaria Aliar S.A. para el diseño de un plan de compensación. El enfoque aplicado implicó que el proyecto resolvió una problemática real de la organización mediante la utilización práctica de conceptos, herramientas y modelos de gestión del talento humano, con el fin de generar resultados medibles y transferibles al contexto empresarial. El carácter secuencial hace referencia a la organización progresiva de las actividades en fases consecutivas e interdependientes, garantizando la coherencia metodológica y la trazabilidad de los resultados.

A continuación, se describen los participantes, herramientas y procedimientos que permiten alcanzar los objetivos planteados.

- Participantes: La investigación se desarrolló a partir de dos tipos de participantes, entendidos como fuentes de información:

1- Fuentes documentales internas**:** correspondieron a los registros y documentos generados por la propia organización, que constituyeron la base del diagnóstico. Estas incluyen:

- Base de datos de nómina y retiros del año 2025, que registra 3.447 colaboradores activos promedio y 1.722 desvinculaciones, con desagregación por zona geográfica, cargo y antigüedad.

-Política salarial vigente (Versión 5 del 4 de diciembre de 2023), que estableció los lineamientos generales de remuneración.

-Estructura salarial y bases de nómina correspondientes a los años 2025-2026, que permitieron calcular indicadores de equidad y competitividad.

-Informe de clima organizacional y riesgo psicosocial aplicado por la firma J. Serrano Consultores en abril de 2024 a los 8 gerentes que reportaron directamente a la presidencia, utilizando el Cuestionario de clima laboral EDCO y la batería de riesgo psicosocial del Ministerio de Trabajo (Resolución 2646 de 2008) respectivamente

2- Fuentes secundarias externas**:** Corresponden a información pública y estudios de mercado que contextualizaron el sector agroindustrial y las tendencias de compensación. Estas incluyen informes del DANE, Ministerio de Trabajo, Banco de la República, PorkColombia, ANDI, ANALDEX, Michael Page, UPRA, así como estudios académicos indexados en bases de datos como Scopus, Web of Science, Google Scholar, ScienceDirect, Redalyc y SciELO.

Estas fuentes permitieron caracterizar el entorno estratégico y el mercado laboral sin requerir intervención directa mediante entrevistas o encuestas primarias.

- Herramientas: Para el análisis, diagnóstico y diseño de la propuesta se emplearon las siguientes herramientas estratégicas y técnicas, seleccionadas por su pertinencia para el contexto agroindustrial y la problemática de rotación:
  - Matriz de 14 criterios de compensación total**:** Derivada de la convergencia de los modelos de WorldatWork, Armstrong y Zingheim & Schuster, permitió evaluar el grado de cumplimiento del sistema de compensación actual frente al estándar teórico. Los criterios se agrupan en cuatro dimensiones (salario base, compensación variable, beneficios, y beneficios intangibles, desarrollo y reconocimiento) y se clasificaron en estados de cumplimiento cumple (C), cumple parcialmente y no cumple (NC) con ponderación de criticidad (alta, media, baja).
  - Análisis PESTEL: Marco que identificó factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales del macroentorno que inciden en la gestión de la compensación (Johnson et al., 2008). Se aplicó para anticipar presiones externas, detectar oportunidades (programas de cajas de compensación) y advertir riesgos legales.
  - Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter: Adaptado al mercado del talento humano, permitió analizar la rivalidad entre competidores, el poder de negociación de los trabajadores calificados, la amenaza de nuevos entrantes, la amenaza de sustitutos tecnológicos y el poder de negociación de los clientes, todo ello con impacto en la estrategia de compensación (Porter, 1980).

- Matriz DOFA: Integró los hallazgos del diagnóstico interno (fortalezas y debilidades) con las variables del entorno (oportunidades y amenazas), para priorizar las acciones de intervención.
- Indicadores cuantitativos: Se calcularon métricas clave como el Compa-ratio (relación entre el salario actual y el punto medio de la banda), el coeficiente de variación (CV) salarial por cargo, la brecha salarial geográfica y las tasas de rotación desagregadas por zona y antigüedad. Estos se procesaron mediante herramientas ofimáticas (Excel) a partir de las bases de datos internas.
- Modelos de gestión del cambio: Se utilizó el modelo de Kotter (1996) de ocho pasos para el liderazgo del cambio organizacional, y el modelo ADKAR de Prosci (Hiatt y Creasey, 2018) para el cambio individual, con el fin de estructurar la ruta de implementación y el plan de comunicación, asegurando la adopción del nuevo plan de compensación.
- Benchmarking sectorial: Se realizó una revisión sistemática de literatura (con cuatro filtros sobre una búsqueda inicial de 12.340 resultados) y un análisis comparativo con empresas referentes del sector agroindustrial en América Latina (JBS, BRF, SLC Agrícola, Amaggi, Grupo BIOS, Solla S.A., Avidesa Mac Pollo, Aceites Morichal, entre otras), para identificar 20 prácticas replicables evaluadas según viabilidad económica y pertinencia cultural.

Procedimiento

- Fase 1. Diagnóstico (Objetivo Específico 1): El procedimiento inició con la recopilación y revisión de las fuentes documentales internas de Agropecuaria Aliar S.A.: la política salarial vigente (Versión 5 del 4 de diciembre de 2023), la estructura salarial y bases de nómina (2025-2026), la base de datos de retiros (2025) y el informe

de clima organizacional y riesgo psicosocial aplicado por J. Serrano Consultores en abril de 2024.

Paralelamente, se realizó una revisión sistemática de literatura en las bases de datos Scopus, Web of Science, Google Scholar, ScienceDirect, Redalyc y SciELO, con términos de búsqueda en inglés, español y portugués. La búsqueda inicial arrojó 12.340 resultados, los cuales se depuran mediante cuatro filtros consecutivos: (1) filtro por relevancia temática, que excluye documentos no relacionados con compensación total o gestión del talento en el sector agroindustrial; (2) filtro por tipo de documento, que prioriza artículos de revistas indexadas, informes de consultoría y estudios de caso; (3) filtro por período de publicación, que selecciona documentos publicados entre 2000 y 2025; y (4) filtro por calidad metodológica, que considera el rigor de los diseños de investigación y la claridad en la definición de variables. La aplicación de estos filtros redujo la muestra a 320 documentos relevantes.

A partir de esta muestra, y con base en la frecuencia de citación y las aplicaciones documentadas en el sector agroindustrial latinoamericano, se identificaron los tres modelos teóricos de mayor uso: el Total Rewards Model de WorldatWork, el Integrated Reward Approach de Armstrong y el Strategic Reward / New Pay de Zingheim & Schuster. Estos tres modelos presentaron una convergencia en cuatro grandes dimensiones (salario base, compensación variable, beneficios, y beneficios intangibles, desarrollo y reconocimiento), lo que permitió operacionalizar las variables y construir una matriz de evaluación de 14 criterios. Para garantizar la replicabilidad del diagnóstico, se aplicó un procedimiento de cuatro pasos: (1) definición de criterios estándar a partir de la operacionalización de variables; (2) evaluación documental y cuantitativa, contrastando la evidencia disponible en las

fuentes primarias internas; (3) asignación de estado de cumplimiento, clasificando cada criterio como Cumple (C), Cumple Parcialmente (CP) o No Cumple (NC); y (4) ponderación por criticidad, asignando un nivel de criticidad (Alta, Media o Baja) con base en su relación con los patrones de rotación y las quejas por inequidad documentadas. Esta matriz se aplicó a las fuentes documentales de la compañía, lo que permitió priorizar los aspectos con mayor impacto en la desvinculación y la insatisfacción.

- Fase 2. Análisis del entorno (Objetivo Específico 2): Una vez identificadas las brechas internas, se analizó el entorno externo e interno aplicando el análisis PESTEL (Johnson et al., 2008) con fuentes secundarias del DANE, Ministerio de Trabajo, Banco de la República, PorkColombia, ANDI, ANALDEX, Michael Page y UPRA para identificar factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. Complementariamente, se aplicó el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (Porter, 1980), adaptado al mercado del talento humano (rivalidad, poder de negociación de trabajadores calificados, nuevos entrantes, sustitutos tecnológicos y poder de los clientes). Los hallazgos se integraron en matrices de oportunidades y amenazas para determinar cómo el contexto externo agrava o mitiga las brechas internas.
- Fase 3. Benchmarking (Objetivo Específico 3): Se realizó una revisión sistemática en Scopus, Web of Science, Google Scholar, ScienceDirect, Redalyc y SciELO (términos en inglés, español y portugués; cuatro filtros; búsqueda inicial de 12.340 resultados hasta una muestra de 320 documentos). Se sistematizaron prácticas de empresas referentes en Brasil (JBS, BRF, SLC Agrícola, Amaggi) y Colombia

(Grupo BIOS, Solla S.A., Avidesa Mac Pollo, Aceites Morichal), seleccionando 20 prácticas. Para priorizar las 20 prácticas seleccionadas, se aplicó un procedimiento de dos etapas: en la primera, cada práctica se evaluó cualitativamente según dos criterios; viabilidad económica (costo de implementación, sostenibilidad financiera y retorno esperado) y pertinencia cultural (adaptabilidad a las condiciones de analfabetismo funcional, comunidades indígenas y orden público en Altillanura), asignando una calificación de alto, medio o bajo en cada criterio. En la segunda etapa, las prácticas se clasificaron en tres niveles de prioridad con base en la combinación de ambas calificaciones: (1) prioridad inmediata, para aquellas con alta viabilidad económica y alta pertinencia cultural, que generan resultados tempranos con inversión moderada; (2) prioridad de corto plazo, para prácticas con alta pertinencia cultural pero que requieren inversión media o mayor estructuración; y (3) prioridad de mediano plazo, para prácticas que, aunque valiosas, exigen inversiones significativas o condiciones estructurales previas (ej. digitalización de nómina). La aplicación de este procedimiento permitió seleccionar las 9 prácticas de prioridad inmediata que constituyen la base de la propuesta de implementación.

- Fase 4. Diseño del portafolio de alternativas (Objetivo Específico 4): Con los insumos de las fases anteriores (diagnóstico de brechas, análisis del entorno y buenas prácticas del benchmarking), se procedió al diseño del portafolio de alternativas de ajuste al plan de compensación. Para ello, las 20 prácticas identificadas en el benchmarking fueron evaluadas sistemáticamente mediante la aplicación de cuatro criterios definidos anteriormente: (i) viabilidad económica, que consideró el costo de implementación, el costo operativo recurrente, el retorno sobre la inversión esperado, la disponibilidad de recursos y la sostenibilidad financiera, validado mediante el

análisis del costo de reemplazo de un operario Tipo C (Adecco Colombia, 2026); pertinencia cultural, que evaluó la adaptabilidad a las condiciones sociodemográficas de la fuerza laboral en Altillanura (analfabetismo funcional, comunidades indígenas Sikuani y Cuivas, y contexto de orden público y población flotante), con fuentes de validación documentadas; viabilidad técnica, que analizó la capacidad real de la organización para ejecutar cada intervención con sus recursos humanos, competencias internas y plataformas tecnológicas disponibles; y viabilidad legal, que verificó el cumplimiento del marco legal colombiano (Art. 143 CST, Ley 1393 de 2010, Ley 2466 de 2025, Sentencia T-018 de 1999). Con base en la aplicación de estos criterios, cada práctica se clasificó en tres niveles de prioridad: (1) prioridad inmediata, para aquellas con alta viabilidad económica y alta pertinencia cultural; (2) prioridad de corto plazo, para prácticas con alta pertinencia cultural pero que requieren inversión media o mayor estructuración; y (3) prioridad de mediano plazo, para prácticas que, aunque valiosas, exigen inversiones significativas o condiciones estructurales previas (ej. digitalización de nómina). El resultado de este procedimiento fue un portafolio de alternativas articulado en torno a las cuatro dimensiones del modelo de compensación total: salario fijo, compensación variable, beneficios, y beneficios intangibles, desarrollo y reconocimiento.

- Fase 5. Evaluación y seguimiento (Objetivo Específico 5): Se seleccionaron las 9 alternativas de menor costo y mayor ROI (15:1 a 25:1) para estructurar la implementación mediante: (a) la construcción de una hoja de ruta con cuatro fases cronológicas (Preparación y gobernanza, Intervenciones inmediatas, Corto plazo, Consolidación y evaluación); (b) el diseño de un plan de gestión del cambio con los modelos de Kotter (1996) y ADKAR de Prosci (Hiatt y Creasey, 2018); y (c) y la

definición de un sistema de indicadores clave de gestión (KPIs) organizados en cinco dimensiones: equidad, rotación, competitividad, satisfacción e implementación. Cada KPI fue definido con su fórmula, línea base, meta a 12 meses, fuente de datos y frecuencia de medición, lo que permite evaluar la efectividad del plan y realizar ajustes oportunos (Hiatt y Creasey, 2018).

Análisis de datos

El análisis de datos se ejecutó de forma secuencial, alineado con cada fase metodológica, para transformar la información recopilada en evidencia objetiva que fundamente el diseño del plan de compensación.

En la Fase 1 (Diagnóstico), los datos cuantitativos de nómina y retiros se procesaron con Excel mediante estadística descriptiva (medias, desviaciones estándar, coeficientes de variación, compa-ratio y tasas de rotación por zona, cargo y antigüedad), lo que permitió identificar numéricamente inequidades objetivas horizontales, verticales y geográficas. Paralelamente, se realizó un análisis documental de contenido sobre la política salarial, la estructura de nómina y el informe de clima organizacional, clasificando los 14 criterios de compensación total para cuantificar el incumplimiento frente al estándar teórico.

En la Fase 2 (Análisis del entorno), se aplicó análisis de contenido a fuentes secundarias (DANE, Ministerio de Trabajo, Banco de la República, PorkColombia, ANDI, ANALDEX, Michael Page y UPRA) para construir las matrices PESTEL y de las Cinco Fuerzas de Porter, cuyos hallazgos se cruzaron mediante una matriz DOFA para determinar cómo las presiones externas agravan o mitigan las brechas internas, identificando oportunidades y amenazas concretas.

En la Fase 3 (Benchmarking), los datos documentales se analizaron con un enfoque comparativo, aplicando criterios de viabilidad económica (costos, sostenibilidad y retorno) y pertinencia cultural (adaptabilidad al analfabetismo funcional, comunidades indígenas y orden público en Altillanura) para sistematizar 20 prácticas y priorizar aquellas replicables en Agropecuaria Aliar S.A.

En las Fases 4 y 5 (Diseño y evaluación) , se integraron los resultados en un análisis costo-beneficio: se estimó el costo de reemplazo de un operario Tipo C (equivalente a 6-9 meses de salario) para dimensionar el ROI (15:1 a 25:1) de las 9 alternativas priorizadas, y se definen KPIs con líneas base y metas a 12 meses para validar la viabilidad financiera y operativa del plan. La finalidad central de este procedimiento fue garantizar que el diseño del plan se sustente en la triangulación de datos internos (desempeño, clima y estructura salarial), externos (entorno político, económico, social y competitivo) y de referencia (benchmarking sectorial), asegurando una solución estratégica, justa y territorialmente diferenciada para Agropecuaria Aliar S.A.

Declaración sobre el uso de herramientas de inteligencia artificial

En el marco de la presente investigación, se emplearon herramientas de inteligencia artificial generativa, específicamente ChatGPT (OpenAI), como recurso complementario para la revisión de la redacción, el perfeccionamiento del lenguaje académico, la sistematización de ideas y la organización formal del texto. Su intervención se limitó a tareas de asistencia y no comprometió en ningún momento las tareas sustantivas del proceso investigativo: el análisis crítico de la información, la interpretación de los hallazgos, la

selección de las fuentes documentales ni la formulación de las conclusiones, todas ellas responsabilidad exclusiva del autor.

2.1.2 Resultados

2.1.2.1 Diagnóstico del plan de compensación actual de Agropecuaria Aliar S.A.

De acuerdo con la base de datos de retiros del año 2025, Agropecuaria Aliar S.A. registró una tasa de rotación anual del 50 %, equivalente a 1.722 desvinculaciones sobre 3.447 colaboradores activos, cifra que duplica el promedio nacional del sector agroindustrial (22,1 %), según ACRIP (Gómez, 2026). Esta rotación se concentra geográfica y ocupacionalmente: el 72,7 % de las salidas corresponde a la zona de Altillanura y el 45,33 % de las renuncias al cargo de operario Tipo C, con una deserción temprana especialmente crítica, dado que el 60,5 % de las renuncias ocurre durante el primer año de vinculación y el 26,9 % en los primeros 90 días. Por su parte, el informe de clima organizacional y riesgo psicosocial aplicado por J. Serrano Consultores en abril de 2024 a los ocho gerentes que reportan a presidencia revelaron que la dimensión de "Retribución" obtuvo una calificación de "no completamente satisfactoria", lo que evidenció percepciones de inequidad entre la compensación recibida y el esfuerzo, la responsabilidad y el desempeño aportados.

- **Modelos robustos de compensación total y operacionalización de variables**

De la revisión sistemática de literatura, en la cual se aplicaron cuatro filtros consecutivos sobre una búsqueda inicial de 12.340 resultados en las bases de datos Scopus, Web of Science, Google Scholar, ScienceDirect, Redalyc y SciELO (incluyendo términos de búsqueda en inglés, español y portugués para capturar la producción regional), se

identificaron tres modelos que concentran la mayor frecuencia de citación y aplicaciones documentadas en el sector agroindustrial latinoamericano:

Tabla 2

Modelos de Compensación – Sector Agroindustrial Latinoamericano

Modelo	Autor / Entidad	Frecuencia en la muestra (320 documentos)	Periodo de mayor citación
Total Rewards Model	WorldatWork (WorldatWork, 2000-2020)	187 artículos	2018-2022
Integrated Reward Approach	Michael Armstrong (Armstrong, 2007-2023)	142 artículos	2020-2024
Strategic Reward / New Pay	Zingheim y Schuster (Zingheim y Schuster, 2000-2017)	98 artículos	2015-2019

Estos tres modelos presentaron una convergencia en cuatro grandes dimensiones que constituyen el estándar teórico de la compensación total. A efectos del diagnóstico, la presente investigación adoptó la siguiente operacionalización de variables, derivada de la integración de los tres marcos:

Tabla 3

Operacionalización de Variables – Compensación Total

Dimensión (Variable Diagnóstica)	Definición Operativa (Estándar Teórico)	Referente Teórico Principal
Salario base	Retribución fija determinada por el valor del puesto (responsabilidad, complejidad, riesgo) y las condiciones del mercado, garantizando equidad interna (comparación con pares internos) y externa (comparación con el mercado).	Zingheim & Schuster (Modelo 3P: Position, Person, Performance); WorldatWork (Compensation directa fija)
Compensación variable	Pago vinculado al logro de objetivos medibles (resultado individual, de equipo o de negocio), diseñado para alinear los intereses del colaborador con los de la organización.	Zingheim & Schuster (*Pay for Performance*); Armstrong (Compensación financiera variable)
Beneficios y protección	Programas y prestaciones que brindan seguridad y bienestar al colaborador y su familia (salud, educación, vivienda, movilidad, tiempo libre), más allá del salario base.	WorldatWork (Benefits + Well-being); Armstrong (Seguridad y bienestar)
Beneficios intangibles, desarrollo y reconocimiento	Recompensas no monetarias que satisfacen necesidades de reconocimiento, propósito, crecimiento profesional y equilibrio vida-trabajo. Se traduce literalmente de los pilares Development, Recognition y Well-being de WorldatWork, y de reconocimiento y desarrollo de Armstrong y Zingheim & Schuster.	WorldatWork (Development + Recognition); Armstrong (Reconocimiento y oportunidades de desarrollo); Zingheim y Schuster (Reconocimiento y desarrollo profesional)

- **Matriz de criterios y ponderación**

La aplicación de la matriz de 14 criterios a las fuentes documentales de la compañía arrojó los siguientes resultados:

Salario Base

- **Criterio 1.** Existencia de bandas salariales. No cumple (NC), Evidencia: Política salarial no define bandas; salarios por negociación individual. Criticidad: Alta.
- **Criterio 2.** Valoración técnica de puestos. No cumple (NC), Evidencia: Sin metodología objetiva; opera con clases de nómina. Criticidad: Alta.
- **Criterio 3.** Ajuste salarial por zona geográfica. No cumple (NC), Evidencia: Sin diferenciales; Bogotá +6% vs Costa, pese a IPC 5,41%. Criticidad: Alta.
- **Criterio 4.** Diferenciación por complejidad y riesgo. No cumple (NC), Evidencia: Operarios Tipo C mismo salario pese a diferente riesgo (CV < 2%). Criticidad: Alta.
- **Criterio 5.** Progresión por competencias y antigüedad. No cumple (NC). Evidencia: Aliados Junior/Master/Senior mismo salario (CV = 0%). Criticidad: Alta.

Compensación Variable

- **Criterio 6.** % masa salarial variable. No cumple (NC). Evidencia: Solo 3% vs estándar 10-15%. Criticidad: Media.
- **Criterio 7.** Cobertura universal. No cumple (NC). Evidencia: Limitada a Clase 20 y parcialmente Clase 30. Criticidad: Media.
- **Criterio 8.** Reglas de asignación. No cumple (NC). Evidencia: Política menciona comisiones, pero sin metas ni fórmulas. Criticidad: Media.

Beneficios

- **Criterio 9.** Universalidad de salud. No cumple (NC). Evidencia: Prepagada exclusiva de directivos (Clase 40). Criticidad: Alta.

- **Criterio 10.** Beneficios de largo plazo. Cumple parcialmente (CP). Evidencia: Subsidios vía Cajasan, pero afiliación <12% y comunicación limitada. Criticidad: Media.
- **Criterio 11.** Adecuación territorial. No cumple (NC). Evidencia: Beneficios uniformes; sin adaptación a indígenas o aislamiento. Criticidad: Alta.

Beneficios Intangibles, Desarrollo y Reconocimiento

- **Criterio 12.** Plan de carrera formal. No cumple (NC). Evidencia: 92% no percibe crecimiento; sin plan documentado. Criticidad: Alta.
- **Criterio 13.** Reconocimiento no monetario. Cumple parcialmente (CP**)**. Evidencia: "Estrella Aliar" anual, limitado a Santander, sin incentivos. Criticidad: Media.
- **Criterio 14.** Equilibrio vida-trabajo. No cumple (NC**)**. Evidencia: Sin políticas de flexibilidad horaria o adecuación estacional. **Criticidad: Baja**.

De los 14 criterios evaluados, la matriz arrojó que 10 no se cumplen (NC) y 2 se cumplen parcialmente (CP). Al considerar únicamente los criterios con estado NC, el incumplimiento total asciende al 71,4 % (10/14). Este indicador no constituye una medida de la calidad interna del sistema de compensación, sino una cuantificación de la extensión del desfase respecto del estándar teórico. No obstante, el resultado evidencia que la práctica organizacional se aparta significativamente de los marcos de referencia en la mayoría de las dimensiones analizadas.

La matriz de criterios permitió identificar que las brechas de criticidad alta se concentran en las dimensiones de Salario base (5 de 5 criterios incumplidos) y beneficios intangibles, desarrollo y reconocimiento (2 de 3 criterios incumplidos o parciales). El análisis

de las bases de datos cuantitativas permitió establecer una relación entre estas brechas y los patrones de rotación y percepción:

- Rotación en Altillanura (cargo crítico Operario Tipo C): El salario base promedio del operario Tipo C en Altillanura es de $1.466.000 COP. El estudio de mercado laboral del sector porcícola para la zona reporta un salario base promedio de $1.700.000 COP para perfiles similares, lo que arrojó una diferencia de -$234.000 COP (-13,8%)**.** Frente al referente de mayor competitividad en el sector agroindustrial colombiano, Grupo BIOS, cuya oferta salarial para operarios oscila entre $2.000.000 y $2.300.000 COP de acuerdo a las ofertas publicadas en el Servicio Público de Empleo (2025), la brecha alcanza el -30,5%**.** Esta desventaja externa coincide geográficamente con la zona que concentra el 72,7% de los retiros totales y el 76,8% de las renuncias voluntarias.
- Curva de antigüedad: El procesamiento de la base de datos de retiros 2025 para Altillanura muestra que el 60,5% de las renuncias voluntarias (646 casos) ocurre durante el primer año de vinculación, y el 26,9% (287 casos) se concentra en los primeros 90 días. Este patrón indicó que la decisión de desvincularse se toma en una etapa temprana de la relación laboral, coincidiendo con el período en que el colaborador experimenta las condiciones de trabajo y la estructura de compensación sin que existan mecanismos de retención o progresión que incentiven la permanencia (Müller, 2020).
- Percepción de inequidad: El informe de clima 2024 registró que la dimensión de "Retribución" es la segunda con menor calificación entre los gerentes, junto con "Estilos de dirección" y "Valores colectivos". El dominio de "Exigencias de

responsabilidad del cargo" de la batería de riesgo psicosocial presentó un nivel de riesgo "muy alto", y el nivel de estrés general es "medio". La percepción de inequidad se concentra en la comparación entre el esfuerzo y la responsabilidad asumida frente a la compensación recibida. El análisis de la estructura salarial confirmó una compresión jerárquica objetiva: la diferencia salarial entre un Analista de Planeación ($4.500.000 COP) y un Coordinador de Planta ($5.113.000 COP) es de $613.000 COP, equivalente al 13,6% del salario del analista, una cifra que los modelos de equidad interna (Muller, 2020) consideraron insuficiente para justificar la asunción de mayor responsabilidad.

La aplicación de la matriz de 14 criterios derivados de los modelos de WorldatWork, Armstrong y Zingheim & Schuster, contrastada con la evidencia documental de la compañía (política salarial, estructura salarial, bases de nómina y retiros, y encuesta de clima 2024), permitió establecer los siguientes hallazgos consolidados:

1- Brechas de mayor impacto: La inexistencia de bandas salariales, la falta de ajuste geográfico, la inequidad horizontal en operarios Tipo C (CV < 2%) y la ausencia de un plan de carrera formal concentran la más alta criticidad y coinciden con los patrones de rotación en Altillanura.
2- Relación con rotación: La zona de Altillanura, donde se registraron las mayores brechas salariales frente al sector (-13,8% en salario base del operario Tipo C) y la ausencia de prima por aislamiento, concentra el 72,7% de los retiros totales y el 60,5% de las renuncias en el primer año.

Tabla 4

Cruce Matriz de criticidad (Impacto × Frecuencia/Extensión) y Desagregación Geográfica de los Retiros

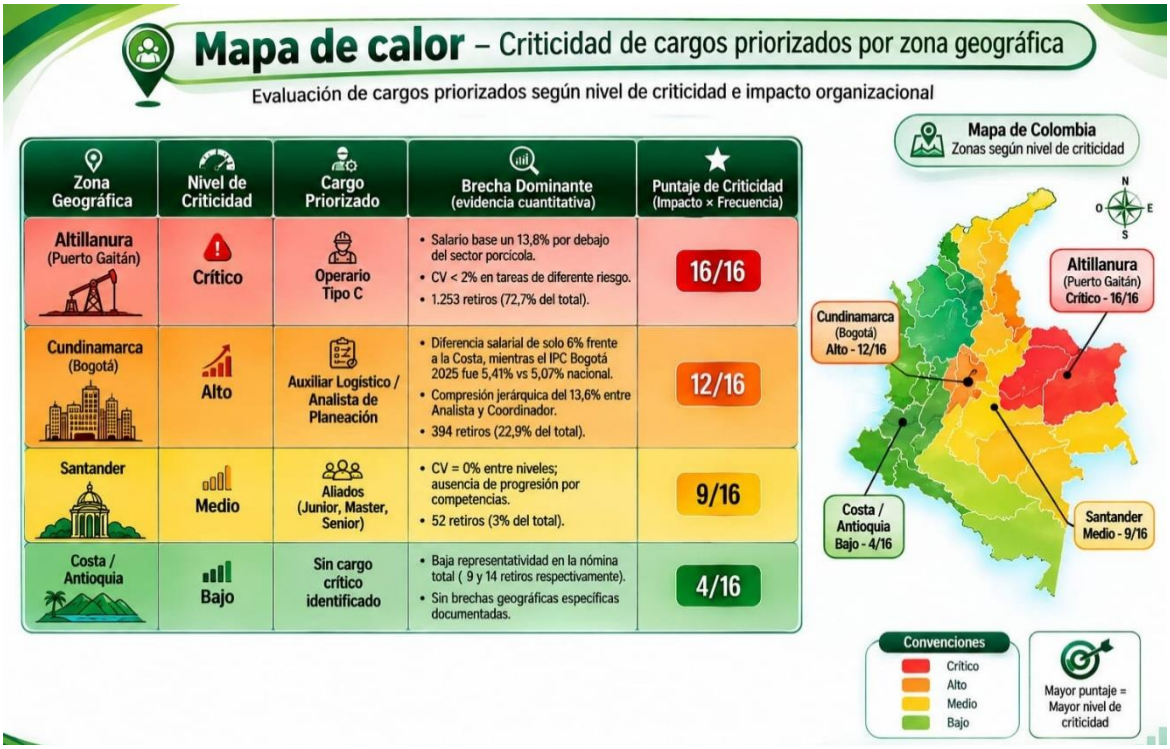
Zona Geográfica	**Nivel de Criticidad**	**Cargo Priorizado**	**Brecha Dominante (evidencia cuantitativa)**	**Puntaje de Criticidad (Impacto × Frecuencia)**
Altillanura (Puerto Gaitán)	Crítico	Operario Tipo C	Salario base un 13,8% por debajo del sector porcícola; CV < 2% en tareas de diferente riesgo. 1.253 retiros (72,7% del total).	16/16
Cundinamarca (Bogotá)	Alto	Auxiliar Logístico / Analista de Planeación	Diferencia salarial de solo 6% frente a la Costa, mientras el IPC Bogotá 2025 fue 5,41% vs 5,07% nacional. Compresión jerárquica del 13,6% entre Analista y Coordinador. 394 retiros (22,9% del total).	12/16
Santander	Medio	Aliados (Junior, Master, Senior)	CV = 0% entre niveles; ausencia de progresión por competencias. 52 retiros (3% del total).	9/16
Costa / Antioquia	Bajo	Sin cargo crítico identificado	Baja representatividad en la nómina total (9 y 14 retiros	4/16

Zona Geográfica	Nivel de Criticidad	Cargo Priorizado	Brecha Dominante (evidencia cuantitativa)	Puntaje de Criticidad (Impacto × Frecuencia)
			respectivamente). Sin brechas geográficas específicas documentadas.	

El cruce de la matriz de criticidad (Impacto × Frecuencia/Extensión) con la desagregación geográfica de los retiros permite construir el siguiente mapa de calor que prioriza zonas y cargos para la intervención:

Figura 1

Mapa de Calor – Criticidad de Cargos Priorización Zona Geográfica



Nota. La imagen fue generada usando ChatGPT (OpenAI, 2026)

2.1.2.2 Análisis del entorno estratégico. El análisis del entorno permitió responder a la pregunta: ¿por qué las brechas identificadas en el diagnóstico son críticas y cómo el contexto externo las agrava o las mitiga? Mientras el diagnóstico interno identificó dónde están las fallas en la compensación (bandas inexistentes, inequidad horizontal, falta de ajuste geográfico), el análisis del entorno explicó qué factores externos presionan el sistema retributivo y cuáles son las oportunidades que pueden aprovecharse para diseñar un plan de compensación renovado.

- **Matriz de Análisis PESTEL**

El análisis PESTEL identificó seis categorías de factores del macroentorno que inciden en la gestión de la compensación total en Agropecuaria Aliar S.A:

Factor político

En el ámbito político, el incremento del salario mínimo para 2026, fijado en $1.750.905 COP con un aumento del 23% respecto al año anterior (Decreto 159 del 19 de febrero de 2026, Ministerio de Trabajo), genera una presión al alza sobre los costos fijos de nómina base, lo que limita el margen para ajustes salariales geográficos y reduce la capacidad de la empresa para ofrecer diferenciales competitivos sin erosionar su rentabilidad. Por su parte, la reforma tributaria de 2025, que incrementó las tarifas de renta para personas con altos ingresos (Universidad EAI, 2025), afecta directamente la estructura de compensación de los directivos (Clase 40) al reducir su ingreso neto disponible, lo que podría exigir una revisión del mix de beneficios no salariales para mantener el atractivo del paquete total. En conjunto, estos dos factores políticos presionan el sistema retributivo de Agropecuaria Aliar

S.A. tanto en su base operativa (por el aumento del SMLMV) como en su capa directiva (por la reforma tributaria), lo que obliga a equilibrar la competitividad externa con la sostenibilidad financiera interna.

Factor económico

En el plano económico, la inflación diferencial por ciudad constituye un desafío inmediato: en enero de 2026, Bogotá registró una inflación anual del 5,41%, con especial presión en vivienda, restaurantes y transporte, por encima del promedio nacional (Observatorio de Desarrollo Económico de Bogotá ODEB, 2026). Esta situación exige la implementación de ajustes salariales geográficos que preserven el poder adquisitivo de los colaboradores en la capital frente a otras zonas, un diferencial que actualmente no contempla la estructura salarial de la compañía. A esto se suman las presiones macroeconómicas que afectan a la agroindustria (como la revaluación del peso, el aumento de los costos laborales y la inflación), factores que erosionan la rentabilidad del sector (Rodríguez, 2026) y limitan los recursos disponibles para ajustes salariales o expansión de beneficios, especialmente en zonas exportadoras donde el margen de maniobra es más estrecho.

Por otra parte, la brecha salarial sectorial agrava el panorama, pues el sector agroindustrial presenta salarios inferiores a los de sectores como energía y minería en las mismas zonas geográficas (Sociedad de Agricultores de Colombia, 2025). Esta condición dificulta notablemente la retención de talento en Altillanura, donde la competencia directa con empresas del sector hidrocarburos ejerce una presión ascendente sobre los salarios de los operarios calificados. En conjunto, estos tres factores económicos restringen la capacidad financiera de Agropecuaria Aliar S.A. para ajustar su compensación, al tiempo que exigen

respuestas diferenciadas por zona geográfica y sectorial para sostener su competitividad en el mercado laboral.

Factor social

En el ámbito social, las diferencias generacionales plantean un primer desafío: los millennials y centennials valoran la flexibilidad, el equilibrio entre vida laboral y personal, y el desarrollo profesional por encima del salario base (Cedillo, 2025). Esta tendencia afecta desproporcionadamente a Agropecuaria Aliar S.A., pues la ausencia de un plan de carrera claro y de reconocimiento no monetario (identificada en el diagnóstico) dificulta la retención del talento joven, que constituye una proporción significativa de la fuerza laboral operativa. A esto se suma el analfabetismo funcional y la baja escolaridad predominantes en Altillanura, donde una parte considerable de los colaboradores vinculados en Puerto Gaitán, Vichada y Casanare presenta niveles de alfabetismo funcional o analfabetismo total, lo que limita su capacidad para comprender documentos escritos, políticas internas y liquidaciones de nómina (Pontificia Universidad Javeriana Bogotá, 2025).

Esta condición exige rediseñar los procesos de inducción, capacitación y comunicación interna con metodologías prácticas, visuales y orales, en lugar de depender de manuales escritos; el plan de compensación debe ser explicado de manera sencilla y recurrente, pues los errores en liquidación de nómina (derivados del sistema manual) generan una desconfianza profunda en trabajadores que no pueden verificar los cálculos por sí mismos. Por otra parte, la operación de la compañía en la Orinoquía interactúa con comunidades indígenas como los Sikuani y Cuivas, cuyas cosmovisiones, usos y costumbres

particulares incluyen concepciones diferenciales sobre el trabajo, el tiempo, la autoridad y la propiedad (Comisión Nacional de Territorios Indígenas Colombia CNTI, 2022).

Esta realidad exige que la política de compensación y beneficios sea culturalmente pertinente, pues no puede asumirse que los incentivos monetarios tradicionales (bonos, comisiones) tengan el mismo valor motivacional para estas comunidades; se requiere incorporar beneficios como tiempo para actividades comunitarias, reconocimiento del trabajo colectivo, adecuación de horarios a ciclos estacionales y espacios de diálogo intercultural. La ausencia de este enfoque se correlaciona con la deserción temprana documentada en la curva de antigüedad de Altillanura, que registra 287 salidas en los primeros 90 días.

A lo anterior se suma el contexto de población flotante y orden público en la región (especialmente en Puerto Gaitán, Vichada y Casanare), que por su condición de frontera agrícola, baja densidad de control estatal y alta movilidad, recibe personas sobre las cuales no se tiene conocimiento de antecedentes verificables; incluso, en algunos casos, se ha llegado a conocer que estas personas realizaban labores de inteligencia para grupos armados ilegales o huían de sus territorios de origen (Comisión de la Verdad, 2022).

Esta dinámica incrementa la rotación temprana inexplicada (contribuyendo a las 287 salidas en los primeros 90 días y al 60,5% de renuncias en el primer año), exige procesos de verificación y seguridad no tradicionales que incluyan protocolos de identidad y referencias dentro del marco legal, y afecta la cohesión del equipo de trabajo al generar desconfianza y especulación entre el personal estable. Finalmente, la alta informalidad y precariedad del sector agropecuario ,donde el 86,1% de los trabajadores no realiza aportes a pensión (SAC, 2019),configura un escenario paradójico para Agropecuaria Aliar S.A.: si bien su plan de

compensación formal constituye una ventaja competitiva en términos de protección social, la brecha entre la formalidad y la informalidad del sector también genera expectativas salariales más altas entre los trabajadores formales, quienes comparan su condición con la de sus pares informales y exigen una retribución que justifique el rigor de la vinculación legal.

En su conjunto, estos factores sociales exigen un enfoque integral de compensación que trascienda lo monetario, incorporando dimensiones culturales, comunicativas y de bienestar adaptadas a las particularidades de la fuerza laboral en Altillanura.

Factor tecnológico

En el ámbito tecnológico, la automatización de los procesos de RR.HH. mediante software especializado para nómina, bandas salariales y analítica de datos (Díaz, 2023) representa una oportunidad clave, pues permite parametrizar bandas, calcular compa-ratios automáticamente y reducir errores, facilitando un sistema de compensación equitativo y transparente. No obstante, el sistema de nómina de la compañía es actualmente manual, lo que incrementa errores y genera desconfianza, particularmente en contextos de analfabetismo funcional como Altillanura. Su adopción se configura como condición necesaria para garantizar precisión, transparencia y credibilidad, y como base estructural para las intervenciones del plan.

Factor ecológico

En el plano ecológico, el sector agropecuario presenta altos riesgos ambientales y laborales derivados de la exposición a químicos, condiciones climáticas adversas y riesgos ergonómicos (Duque et al., 2025). Esta realidad justifica la implementación de

compensaciones adicionales por riesgo (como bonificaciones no salariales, dotación especial y pausas activas), así como una política robusta de seguridad y salud en el trabajo que incide directamente en los costos de compensación total. Estos elementos deben ser incorporados en la valoración de puestos y en el diseño de bandas salariales para los cargos operativos de mayor exposición, como desposte y beneficio, garantizando así que la retribución refleje las condiciones de riesgo inherentes a la labor.

Factor legal

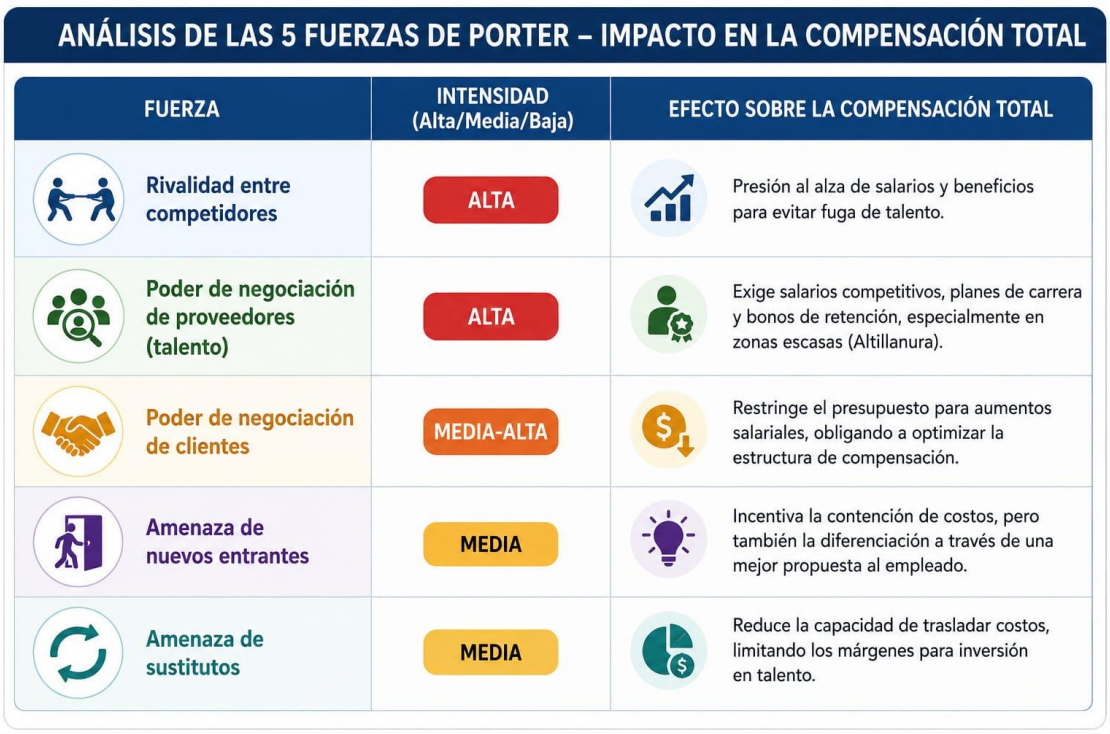
En el plano legal, tres disposiciones impactan directamente el sistema de compensación. Primero, el principio constitucional "a trabajo igual, salario igual" (Art. 143 CST; Sentencia T-018 de 1999), que exige que las diferencias salariales estén objetivamente justificadas; la inequidad horizontal documentada en el diagnóstico, operarios Tipo C con mismo salario pese a diferente riesgo y complejidad (CV < 2%), expone a la empresa a demandas por discriminación salarial si no se documenta dicha justificación. Segundo, el límite del 40% para pagos no salariales (Art. 30, Ley 1393 de 2010), que obliga a revisar las bonificaciones para evitar que el excedente sea reclasificado como salario, incrementando la base de prestaciones sociales y generando costos adicionales.

Tercero, la reforma laboral Ley 2466 de 2025 (Ministerio de Trabajo, 2025), que introduce cambios en recargos nocturnos, dominicales y licencias, incrementando los costos operativos de los colaboradores de Clase 30 (producción) y exigiendo ajustes en la compensación variable y en la parametrización de los sistemas de nómina. En conjunto, estos tres frentes legales demandan una revisión exhaustiva de la estructura retributiva para garantizar equidad, cumplimiento normativo y sostenibilidad financiera.

2.1.2.2.2 Matriz de las cinco fuerzas de Porter. El análisis de las cinco fuerzas de Porter, respaldado por informes sectoriales y estudios de mercado actualizados (2025-2026), permitió caracterizar el entorno competitivo en el que opera Agropecuaria Aliar S.A. y su impacto en la gestión de la compensación total.

Figura 2

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter – Impacto en la Compensación Total



Nota. La imagen fue generada usando ChatGPT (OpenAI, 2026)

1. **Rivalidad entre competidores existentes:** La industria de productos cárnicos en Colombia presenta una estructura altamente competitiva, con presencia de múltiples actores nacionales y regionales. En 2025, el Grupo Nutresa (con sus empresas Alimentos Cárnicos, Atlantic FC y Alimentos Zenú) mantuvo su liderazgo, seguido por Red Cárnica, Agropecuaria Aliar S.A. bajo la marca La Fazenda, Cerdos del Valle y

Camagüey, entre otros. También se distinguieron por su mayor dinamismo relativo empresas como Faizán, De La Granja Antioquia y Proexcar (ANDI, 2020). Este mercado pulverizado intensifica la rivalidad, pues los costos de cambio para los empleados (especialmente los operarios calificados) son bajos, lo que elevó la presión para ofrecer salarios base competitivos, beneficios atractivos y planes de carrera estructurados que permitan retener el talento. Esta presión se materializa en cifras concretas: empresas como Grupo BIOS y Grupo Nutresa ofrecen salarios que superan entre un 25,7% y un 30,5% los de Agropecuaria Aliar S.A. para el cargo de operario, según ofertas publicadas en el Servicio Público de Empleo en 2025.

2. **Poder de negociación de los proveedores (talento humano):** Los trabajadores calificados (operarios Tipo A y B, técnicos especializados en producción porcícola y agrícola, y profesionales agroindustriales) presentan una oferta limitada en varias zonas del país. Según Michael Page (2023), los perfiles más apetecidos por las empresas del sector son escasos y tienen poca visibilidad en redes sociales o plataformas profesionales digitales; el déficit de talento se concentra especialmente en segmentos de alta especialidad o con pocos jugadores en esa actividad económica. Esta escasez estructural otorga un mayor poder de negociación a los trabajadores calificados, aumentando su capacidad para exigir mejores condiciones salariales, bonos de retención y beneficios (Muller, 2020). Agropecuaria Aliar S.A. se ve forzada a mejorar su propuesta de valor para atraer y retener personal crítico, especialmente en Altillanura, donde compite directamente con empresas del sector hidrocarburos que ofrecen salarios hasta un 30% superiores, según el análisis de ofertas públicas en el Servicio Nacional de Empleo en 2025.

3. **Poder de negociación de los clientes:** Los clientes de Agropecuaria Aliar S.A. incluyen grandes cadenas de supermercados (canal moderno), distribuidores institucionales y consumidores finales. El sector cárnico colombiano enfrenta una fuerte competencia de otras proteínas (pollo, res, pescado, huevo y, en los últimos años, sustitutos vegetales) que han registrado un crecimiento significativo en producción y consumo (PorkColombia, 2026; Asociación Colombiana de Porcicultores, 2026). El consumidor final es cada vez más sensible al precio y a la calidad certificada, lo que otorga un elevado poder de negociación a los clientes y restringe el margen de maniobra de la empresa para aumentar precios. Esto limita los presupuestos disponibles para incrementos salariales y mejoras en los paquetes de compensación total, ya que cualquier aumento significativo en los costos laborales no trasladable a precios erosiona directamente la rentabilidad (Müller, 2020).
4. **Amenaza de nuevos entrantes:** La industria de productos cárnicos en Colombia presenta barreras de entrada significativas, aunque no infranqueables: alta inversión en activos fijos (plantas de procesamiento, granjas tecnificadas, centros de distribución), economías de escala necesarias para competir en precios; y estrictas regulaciones sanitarias y ambientales (Invima, ICA) que exigen certificaciones y controles rigurosos (ANDI, 2020). Sin embargo, en los últimos años han aparecido pequeñas plantas procesadoras locales en regiones como Cundinamarca y la Costa Caribe, que ofrecen salarios ligeramente superiores para atraer operarios calificados. El acceso limitado a financiamiento formal representa una barrera crítica para la sostenibilidad de las MiPymes en Colombia (ANDI, 2020). Esta amenaza genera una presión adicional para mantener los costos laborales controlados, lo que puede frenar inversiones agresivas en compensación. No obstante, también incentiva a las empresas establecidas a diferenciarse

a través de una mejor propuesta de valor para los empleados (beneficios intangibles, beneficios no salariales, planes de carrera) creando barreras de salida para el talento que los nuevos entrantes no pueden replicar fácilmente (Fajardo, 2026).

5. **Amenaza de productos o servicios sustitutos:** El mercado de proteínas en Colombia enfrenta una fuerte competencia entre distintas fuentes: carnes de res, cerdo, pollo, pescado, huevo y, en los últimos años, proteínas vegetales (sustitutos de carne a base de soya, guisantes, garbanzos, entre otros). Según PorkColombia (2026), el sector porcícola sigue viendo una fuerte competencia de otras proteínas como la carne de res. Además, las importaciones de carne y sus subproductos (especialmente desde países con tratados de libre comercio) ejercen presión sobre los precios internos; entre enero y octubre de 2025, las compras externas del grupo de productos agropecuarios, alimentos y bebidas alcanzaron los US$8.568 millones, con un crecimiento del 11% (ANALDEX, 2025). La existencia de sustitutos cercanos limita el poder de fijación de precios de las empresas del sector cárnico y, por extensión, su capacidad para incrementar salarios y beneficios. Cualquier aumento significativo en los costos laborales que no pueda ser trasladado a los precios finales reduce la rentabilidad y minimiza los recursos disponibles para inversión en talento humano, afectando la competitividad de la empresa en la guerra por el talento (Castillo, 2022).

La integración de los hallazgos del PESTEL y las Cinco Fuerzas de Porter permitió identificar las siguientes oportunidades y amenazas que condicionan el diseño del plan de compensación renovado:

- **Oportunidades identificadas**

Tabla 5

Matriz de Oportunidades – Integración PESTEL y Modelo 5 Fuerzas de Porter

Oportunidad	**Factor asociado**	**Implicación para el plan de compensación**
Crecimiento del sector agroindustrial (PIB agropecuario +3,1% anual, UPRA, 2026)	Económico	La empresa puede capitalizar el crecimiento del sector para justificar inversiones en mejora de compensación, alineando el aumento de la productividad con mejores condiciones retributivas.
Programas de bienestar disponibles en cajas de compensación (Colsubsidio, Compensar, Cajasan, Comfama) (Colsubsidio, 2026; Compensar, 2026; Cajasan, 2026; Comfama, 2026)	Social / Tecnológico	La empresa puede ampliar su portafolio de beneficios de salud mental y financiero a bajo costo, dado que ya está afiliada a Cajasan, sin inversiones adicionales significativas.
Tendencias globales de transparencia salarial y personalización de beneficios (WorldatWork, 2025)	Tecnológico / Social	La adopción progresiva de transparencia salarial puede mejorar la confianza organizacional y reducir las quejas por inequidad (documentadas en 2-3 quejas mensuales, según diagnóstico).
Referentes sectoriales con prácticas replicables (JBS, BRF, Grupo BIOS) (BBC, 2025).	Todas las fuerzas de Porter	Las prácticas documentadas en empresas referentes (plan de carrera con promociones internas, participación en resultados, programas de reconocimiento) pueden adaptarse al contexto de Agropecuaria Aliar S.A. con costos moderados y alto retorno.
Certificación GPTW como hoja de ruta (Greatplacetowork, 2026).	Social	La adopción del modelo GPTW proporciona un marco estructurado para mejorar el clima laboral y la percepción de equidad, con impacto

Oportunidad	Factor asociado	Implicación para el plan de compensación
		demostrado en retención y productividad (Greatplacetowork, 2026).
Formalidad laboral como ventaja competitiva frente a la informalidad del sector (86,1% de informalidad, SAC, 2020)	Social	La formalidad de Agropecuaria Aliar S.A. constituye un diferencial que puede ser comunicado como parte de la propuesta de valor al empleado, atrayendo talento que valora la seguridad social y la estabilidad laboral.

- **Amenazas identificadas**

Tabla 6

Matriz de Amenazas – Integración PESTEL y Modelo 5 Fuerzas de Porter

Amenaza	Factor asociado	Implicación para el plan de compensación
Competencia con sector hidrocarburos en Altillanura: salarios +30% superiores (Cámara Colombiana de bienes y servicios de petróleo, gas y energía, 2024).	Económico / Social	La fuga de talento hacia el sector hidrocarburos es una amenaza crítica que exige medidas urgentes: prima de zona por aislamiento y diferenciación salarial por riesgo en operarios Tipo C.
Analfabetismo funcional en Altillanura (Pontificia Universidad Javeriana Bogotá, 2025)	Social	Cualquier comunicación sobre compensación (políticas, liquidaciones, beneficios) debe ser adaptada a metodologías visuales y orales; de lo contrario, la desconfianza y la deserción temprana se mantendrán.
Presencia de comunidades indígenas con cosmovisiones diferenciales (Naranjo, 2024)	Social	La política de compensación debe ser culturalmente pertinente; los incentivos monetarios tradicionales

Amenaza	Factor asociado	Implicación para el plan de compensación
		pueden no tener el mismo valor motivacional para estas comunidades, lo que exige beneficios diferenciales.
Riesgo legal por discriminación salarial (Art. 143 CST; Sentencia T-018 de 1999)	Legal	La inequidad horizontal documentada (CV < 2% en operarios Tipo C) constituye el mayor riesgo legal inmediato; exige la implementación de bandas salariales y la documentación objetiva de diferencias.
Incremento del 23% del SMLMV para 2026 (Decreto 159 de 2026	Político / Económico	Presiona al alza los costos fijos de nómina, limitando el margen para ajustes geográficos y reduciendo la capacidad de ofrecer diferenciales competitivos.
Reforma laboral Ley 2466 de 2025 (Ministerio de Trabajo, 2025)	Legal	Incrementa los costos operativos de la Clase 30 (producción) por nuevos recargos y licencias; exige actualización de sistemas y políticas de compensación.
Población flotante y contexto de orden público en Altillanura (Alvarado et al., 2022).	Social	Distorsiona los indicadores de rotación y exige protocolos de verificación y acompañamiento psicosocial que la empresa no tiene implementados actualmente.
Inflación diferencial: Bogotá 5,41% vs promedio nacional (Observatorio de Desarrollo Económico de Bogotá ODEB, 2026)	Económico	Exige ajuste geográfico urgente para Bogotá; la falta de este ajuste coloca a la empresa en desventaja competitiva frente a empresas del sector servicios y agroindustrial que sí ajustan salarios por IPC.

La aplicación de las matrices PESTEL y Cinco Fuerzas de Porter, fundamentadas exclusivamente en fuentes secundarias públicas y sin utilizar entrevistas a stakeholders,

permitió caracterizar el entorno en el que opera Agropecuaria Aliar S.A. y su impacto en la gestión de la compensación total:

- Factores críticos del macroentorno (PESTEL) : Los factores legales (Art. 143 CST, Ley 1393 de 2010, Ley 2466 de 2025), económicos (inflación diferencial, brecha salarial sectorial) y sociales (analfabetismo funcional, comunidades indígenas, población flotante, informalidad del sector) son los que ejercen la mayor presión sobre el sistema retributivo y exigen acciones concretas: documentación objetiva de diferencias salariales, ajuste geográfico por ciudad, comunicación adaptada, beneficios culturalmente pertinentes y protocolos de acompañamiento.
- Factores críticos del entorno competitivo (Porter): La alta rivalidad entre competidores (ANDI, 2020) y el elevado poder de negociación de los trabajadores calificados (Michael Page, 2023) son las fuerzas que más presionan a la empresa para mejorar su propuesta de valor al empleado. La amenaza de sustitutos (PorkColombia, 2026; ANALDEX, 2025) limita los márgenes y, por tanto, los recursos disponibles para inversión en compensación.
- Oportunidades clave: El crecimiento del sector agroindustrial (UPRA, 2025), los programas de bienestar disponibles en cajas de compensación (Colsubsidio, Compensar, Cajasan, Comfama) y las tendencias globales de transparencia salarial y personalización de beneficios (WorldatWork, 2025) ofrecen vías de bajo costo y alto impacto para fortalecer la propuesta de valor al empleado.
- Amenazas clave: La competencia con el sector hidrocarburos en Altillanura (salarios +30% superiores), el analfabetismo funcional, la presencia de comunidades indígenas, el riesgo legal por discriminación salarial (Art. 143 CST), la reforma

laboral Ley 2466 de 2025 y la inflación diferencial en Bogotá constituyen las amenazas más urgentes que deben ser mitigadas en el diseño del plan de compensación renovado.

2.1.2.3 Análisis de tendencias y buenas prácticas (Diagnóstico Externo). Este análisis se orientó a identificar, analizar y sistematizar las mejores prácticas en gestión de compensación total implementadas por empresas referentes del sector agroindustrial en Colombia y la región latinoamericana, con el fin de extraer lecciones aplicables al diseño de un plan de compensación renovado para Agropecuaria Aliar S.A. A partir de las fuentes consultadas se identificaron tres tendencias relevantes:

Tabla 7

Análisis de Tendencias y Buenas Prácticas

Tendencia	Fuente	Descripción
1. Auge del bienestar holístico y la salud mental	WTW (2025); Estudio de Sentimiento del AON Fernández (2025)	El bienestar mental y financiero se ha consolidado como una prioridad en las estrategias de compensación en Colombia. El 100% de los empleadores globales incluye salud mental en su estrategia de bienestar, y en el país, el 75% de los colaboradores considera fundamental que los empleadores apoyen su bienestar. La encuesta de WTW revela que el bienestar mental lidera las prioridades, seguido del financiero, mientras que el aumento de los costos de salud afecta al 52% de las empresas colombianas, lo que impulsa el rediseño de los paquetes de beneficios hacia modelos más sostenibles y centrados en la persona.
2. Personalización y flexibilidad de beneficios	Fernández y Benavides (2020);	Las organizaciones en Colombia están migrando de modelos rígidos de beneficios hacia esquemas flexibles y personalizados. El 81% de los

	Salazar y Montoya (2022)	empleadores en Colombia busca ofrecer mayor flexibilidad y capacidad de elección a sus colaboradores. Esta tendencia responde a las expectativas de las nuevas generaciones, que demandan beneficios adaptados a sus necesidades individuales. La flexibilidad temporal y espacial ha pasado del 69% al 76% en los portafolios de beneficios, y las iniciativas de desarrollo profesional saltaron del 81% al 85%, evidenciando una transformación hacia experiencias más significativas para el empleado.
3. Reconocimiento como factor de retención	ACRIP (2026); Legis (2025); Universidad Piloto de Colombia (2025)	El reconocimiento no monetario ha sido identificado en la literatura académica (Meyer y Allen, 1991; Omar, 2006) como un factor que influye en el compromiso afectivo de los colaboradores y, por extensión, en la retención del talento. En el sector agroindustrial colombiano, empresas como Grupo BIOS y Solla S.A. han documentado en sus informes de sostenibilidad la implementación de programas de reconocimiento como parte de sus estrategias de retención (Grupo BIOS, 2025; Solla S.A., 2025). Si bien no existen estudios experimentales en el país que aíslen el efecto del reconocimiento sobre la productividad, la evidencia relacional disponible sugiere que las prácticas de reconocimiento se asocian con menores tasas de rotación en organizaciones del sector.

2.1.2.3.1 Casos de éxito en América Latina. En Argentina, Las Camelias S.A., empresa avícola con más de 80 años de trayectoria y una producción de 650.000 pollos por semana, ha desarrollado un diplomado en procesos de crianza avícola para sus colaboradores y ha inaugurado nuevas oficinas orientadas al bienestar de los empleados. Estas prácticas, centradas en la formación continua y la calidad del entorno laboral, se alinean con los hallazgos de Meyer y Allen (1991) sobre el compromiso afectivo: los colaboradores que perciben inversión en su desarrollo y bienestar tienden a desarrollar un vínculo emocional

más fuerte con la organización, lo que se traduce en menores tasas de rotación voluntaria según reporte de gestión año 2024 (Cátedra Avícola, 2024). En Chile, Maxagro ha construido una cultura organizacional que comunica que los logros anuales son posibles gracias al compromiso de los colaboradores, y ha vinculado su operación con comunidades locales mediante programas de responsabilidad social empresarial (Maxagro, 2026).

Esta estrategia de comunicación y reconocimiento colectivo refuerza el compromiso normativo de los empleados (Meyer y Allen, 1991), al generar un sentido de pertenencia y orgullo por los logros compartidos. Empresas Iansa, por su parte, ha promovido un ambiente de trabajo colaborativo y diverso, con políticas explícitas de derechos humanos y diversidad (Empresa Iansa, 2025). Estas políticas atienden directamente la dimensión de justicia interaccional (Omar, 2006), que se refiere a la percepción de trato respetuoso y equitativo; cuando los colaboradores perciben que la organización valora la diversidad y garantiza un trato justo, aumentan su satisfacción y su intención de permanencia, por lo que en el contexto nacional y latinoamericano las organizaciones han recibido distinciones de calidad laboral como lo es la máxima distinción con estándares globales en la certificación BRCGS (Indualimentos Chile, 2025).

En Perú, San Fernando ha implementado procesos estructurados de atracción de talento y un programa de prácticas pre profesionales que ha incrementado la retención de jóvenes talentos. La existencia de estos procesos refleja una preocupación por la justicia procedimental (Omar, 2006), pues los candidatos y colaboradores perciben que los procesos de selección y desarrollo son transparentes y basados en criterios objetivos, lo que reduce la incertidumbre y fortalece la confianza en la organización, y aunque no existen informes en los cuales se relacione directamente esta estrategia con la productividad, ha sido notorio el

aumento en indicadores de productividad y eficiencia en los informes anuales de la organización. (Núñez et al., 2022).

En Uruguay, el modelo cárnico del país se ha destacado por su sistema de trazabilidad bovina y por el Programa Trainee Latam, que ofreció 17 vacantes en 5 países, atrayendo talento calificado y reduciendo la fuga de profesionales. La implementación del programa de entrenamiento de alcance regional no solo amplío la mesa de talento disponible, sino que también posicionó a las empresas uruguayas como un empleador atractivo para profesionales en etapas tempranas de su carrera, fortaleciendo su marca empleadora y su capacidad de retención a largo plazo (Semana, 2026).

2.1.2.3.2 Casos de éxito en Brasil . La inclusión de casos de éxito de Brasil en el presente análisis de benchmarking respondió a una razón estructural y estratégica fundamental: Agropecuaria Aliar S.A. fue fundada bajo el modelo de negocio de las grandes agropecuarias brasileñas, caracterizado por la integración vertical, la escala operativa y la sofisticación en la gestión del talento humano en entornos rurales (Agropecuaria Aliar S.A., 2024). Brasil es el mayor productor mundial de carne bovina y el cuarto productor de carne porcina (Pimentel, 2026), y sus empresas referentes 8JBS, BRF, SLC Agrícola y Amaggi han desarrollado prácticas de compensación total que han sido validadas en contextos de alta rotación y escasez de talento en regiones apartadas, similares a las que enfrenta Aliar en la Altillanura colombiana.

JBS S.A., líder mundial en la industria cárnica, ha implementado una estructura salarial competitiva alineada con el mercado, complementada con paquetes de beneficios que incluyen plan de salud, seguro de vida y participación en resultados (Fundación Getúlio Vargas, 2025). El éxito de su estrategia de retención se evidencia en las 44 mil promociones

realizadas en 2024, equivalentes al 28% de su plantilla, lo que demuestra un sistema robusto de desarrollo de carrera interno y una capacidad efectiva para retener talento a través de la promoción interna (Programa Evoluir JBS, 2026). Este dato es particularmente relevante porque, según Meyer y Allen (1991), las oportunidades de desarrollo profesional son un determinante clave del compromiso afectivo: los colaboradores que perciben una trayectoria de crecimiento dentro de la organización tienden a desarrollar un vínculo emocional más fuerte, reduciendo su intención de rotación. Adicionalmente, el programa "Evoluir" ofrece aprendizaje para jóvenes de 18 a 23 años y alianzas con el Instituto J&F y SESI-SP para que los colaboradores concluyan la educación básica, atendiendo necesidades de desarrollo que trascienden lo meramente laboral. Estos elementos consolidan a JBS como un referente en retención de talento en el sector agroindustrial brasileño (Meller, 2024).

BRF S.A., una de las mayores procesadoras de alimentos del mundo, ha implementado un programa de participación en resultados (PPR) que vincula la remuneración al desempeño (BRF Brasil Foods, 2025). Esta práctica se alinea con la teoría de las expectativas de Vroom (1964): la instrumentalidad, la creencia de que el desempeño conduce a una recompensa, se fortalece cuando los colaboradores perciben una relación clara entre sus resultados y su compensación variable, incrementando su motivación y, por extensión, su permanencia. El plan de beneficios de BRF incluye salud, bienestar y seguridad, con un piso salarial único y premios por antigüedad cada 10 años de servicio (Fazenda Campanario, 2025). Su programa "Nossa Gente Nossa História" ha homenajeado a colaboradores con 10 a 40 años de servicio, contemplando aproximadamente a 27 mil funcionarios. Esta práctica de reconocimiento por antigüedad refuerza el compromiso de continuidad (Meyer y Allen, 1991), al crear barreras de salida asociadas a la pérdida de

beneficios y reconocimiento acumulados. La magnitud de este programa, 27 mil colaboradores reconocidos, evidencia que BRF ha logrado consolidar una cultura de reconocimiento que impacta directamente en la retención de su fuerza laboral (BRF Global Foods Company, 2026).

SLC Agrícola, una de las mayores productoras de granos de Brasil, ha desarrollado programas de desarrollo como la Academia de Líderes, el Programa Gerente Junior y el Programa de Coordinador de Lavoura (SLC Agrícola, 2026). El éxito de estas iniciativas radica en que ofrecen a los colaboradores una trayectoria profesional clara y tangible, lo que, según la literatura, reduce la rotación al satisfacer las necesidades de crecimiento y desarrollo profesional (Meyer y Allen, 1991). Un aspecto particularmente innovador es su sistema de evaluación de desempeño digital, que reemplazó las planillas manuales, reduciendo errores y aumentando la transparencia en los procesos de evaluación. Esta práctica se alinea con la justicia procedimental (Omar, 2006), al garantizar que las decisiones sobre promociones y compensación se basen en criterios objetivos y documentados. La adopción de este sistema digital posiciona a SLC Agrícola como un referente en modernización de procesos de RR.HH., lo que contribuye a su efectividad en la retención de talento calificado (SLC Agrícola, 2026).

Grupo Amaggi, gigante del agronegocio brasileño, ofrece participación en utilidades, plan de salud y seguro de vida, y ha implementado un programa de bienestar para conductores y trabajadores fluviales desde 2012 (Amaggi, 2022). La sostenibilidad de este programa durante más de una década evidencia que la empresa ha identificado una relación positiva entre bienestar y retención en perfiles operativos de alta rotación, y ha logrado mantenerlo en el tiempo como una práctica estratégica. Adicionalmente, la publicación de

informes de transparencia salarial refleja un compromiso con la equidad retributiva que, según Omar (2006), fortalece la justicia distributiva y reduce las percepciones de inequidad. La longevidad de su programa de bienestar (13 años) y su apuesta por la transparencia salarial consolidan a Amaggi como un referente en la gestión del bienestar y la equidad en el sector (Amaggi, 2022).

Más allá de estos cuatro gigantes, otras empresas brasileñas han implementado prácticas destacadas en bienestar y reconocimiento. Agro Baggio cuenta con un programa de bienestar integral (Agro Baggio, 2026); Tereos ha sido reconocida en salud mental corporativa con una iniciativa para más de 9 mil colaboradores (Tereos, 2025); y cooperativas como Castrolanda han obtenido la certificación Great Place to Work 2025 (Sistema Ocepar, 2026), mientras que Cibra ha sido certificada GPTW por quinto año consecutivo (Cibra, 2023). El éxito de estas empresas se evidencia en sus certificaciones sostenidas en el tiempo, que son un indicador externo de buenas prácticas en gestión del talento y clima laboral. Estas certificaciones son relevantes porque, según el estudio de Valor Econômico (2025), las empresas certificadas GPTW crecieron en facturación un 14% en 2024, frente al 3,4% del PIB brasileño, lo que sugiere una relación entre buenas prácticas de gestión del talento y resultados financieros superiores, validando así el éxito de estas organizaciones no solo en retención, sino también en desempeño económico.

2.1.2.3.3 Casos de éxito en Colombia. Grupo BIOS, empresa colombiana del sector agroindustrial, ha centrado su estrategia de talento en la promoción de entornos de trabajo donde el bienestar, la confianza y el desarrollo son prioridad (Grupo BIOS, 2024). Sus proyectos de inclusión han impactado a más de 800 personas, y su cultura organizacional se caracteriza por ser diversa e incluyente. El éxito de Grupo BIOS se evidencia en su

reconocimiento como una de las 100 mejores empresas para atraer y retener talento en Colombia (Grupo BIOS, 2023), lo que demuestra que sus prácticas de gestión del talento han sido validadas externamente. Esta certificación es relevante porque, según la literatura, las empresas que invierten en bienestar y desarrollo logran mayores niveles de compromiso afectivo (Meyer y Allen, 1991), lo que se traduce en menores tasas de rotación y mayor productividad.

Solla S.A., compañía colombiana dedicada a la producción de alimentos balanceados para animales, ha implementado un portafolio de beneficios que incluye financiación de vivienda, préstamos sin intereses y matrículas universitarias para empleados (Solla S.A., 2025). Su programa "Uno+Uno=Muchos" extiende oportunidades de capacitación a las familias de los colaboradores, reconociendo que el bienestar del empleado trasciende el ámbito laboral. Estas prácticas reflejan una apuesta por el compromiso de continuidad (Meyer y Allen, 1991), al crear barreras de salida asociadas a beneficios de largo plazo como vivienda y educación. El éxito de Solla S.A. se fundamenta en que ha logrado sostener estos programas en el tiempo como parte de su estrategia de retención, lo que sugiere que han demostrado resultados positivos en la permanencia de su talento (Solla S.A, 2025).

Aceites Morichal, empresa del sector agroindustrial con operaciones en zonas rurales de alta complejidad en el Meta, obtuvo la certificación Great Place to Work 2026 con un 92% de aprobación (Great Place to Work Colombia, 2026). Este logro es especialmente significativo porque fue alcanzado en una zona rural de alta complejidad (similar a la Altillanura donde opera Agropecuaria Aliar S.A.), lo que demuestra que es posible construir un entorno laboral positivo incluso en condiciones geográficas y operativas desafiantes. El éxito de Aceites Morichal se evidencia en su alto nivel de aprobación (92%), que supera

ampliamente el promedio de las empresas certificadas en Colombia. Este resultado indica que los colaboradores perciben un alto nivel de bienestar, confianza y orgullo, factores que, según la literatura, se asocian con menores tasas de rotación (Meyer y Allen, 1991). Adicionalmente, su enfoque en la sostenibilidad como elemento de orgullo y propósito compartido refuerza el compromiso normativo de los colaboradores, al generar un sentido de pertenencia y contribución a un objetivo superior (Great Place to Work Colombia, 2026).

Manuelita, empresa colombiana con más de 150 años de trayectoria en el sector agroindustrial, ha dem ostrado un compromiso con el desarrollo sostenible y la innovación, y cuenta con una gestión por competencias documentada (Manuelita, 2025). El éxito de Manuelita radica en su capacidad de adaptación y modernización a lo largo de más de un siglo y medio, lo que evidencia una gestión del talento que ha sabido evolucionar con el tiempo. Su enfoque en la gestión por competencias se alinea con los modelos de compensación basados en el desempeño y las habilidades (Zingheim y Schuster, 2017), y su compromiso con la sostenibilidad responde a las expectativas de las nuevas generaciones de colaboradores, que valoran el propósito y el impacto social (Cedillo, 2025).

A partir del benchmarking, se seleccionaron 20 prácticas evaluadas según dos criterios: viabilidad económica (costos de implementación, sostenibilidad financiera y retorno esperado) y pertinencia cultural (adaptabilidad a analfabetismo funcional, comunidades indígenas y contexto de orden público en Altillanura).

Figura 3

Buenas Prácticas – Compensación Total



Nota. La imagen fue generada usando ChatGPT (OpenAI, 2026)

La priorización de las 20 prácticas identificadas se realizó con base en el procedimiento descrito en la metodología (Fase 3), aplicando los criterios de viabilidad económica y pertinencia cultural para clasificarlas en tres niveles de prioridad.

Tabla 8

Matriz de Prácticas Prioritarias

Prioridad	Prácticas	Justificación
Prioridad 1 (Inmediata)	1. Plan de comunicaciones para analfabetismo funcional; 5. Plan de carrera con promociones internas; 6. Bandas salariales con ajuste geográfico; 13. Prima de zona en Altillanura	Bajo costo y alto impacto en reducción de rotación; atacan causas estructurales de deserción temprana
Prioridad 2 (Corto plazo)	2, 3, 4, 7, 9, 11, 14, 15, 18, 19, 20	Costo medio; alto ROI; se financian con ahorros por reducción de rotación; alta pertinencia cultural
Prioridad 3 (Mediano plazo)	8, 10, 12, 16, 17	Requieren inversión significativa o planificación; constituyen base tecnológica y estructural para sostenibilidad

La selección y priorización de las 20 prácticas identificadas en el benchmarking no se realizó únicamente con base en su viabilidad económica y pertinencia cultural externa, sino que consideró explícitamente las condiciones particulares de Agropecuaria Aliar S.A. en el momento de la investigación. En primer lugar, la organización se encuentra en un proceso de tecnificación de sus granjas, el cual se halla en su primera fase y concentra la mayor parte de la inversión de capital disponible; esta restricción presupuestal implica que las intervenciones en compensación deben ser de bajo costo y alto impacto, priorizando aquellas que no requieran desembolsos significativos a corto plazo. En segundo lugar, el departamento de Gestión Humana cuenta con un número limitado de personas para atender el volumen de funciones y tareas asignadas, lo que exige que las alternativas seleccionadas sean de fácil implementación, no demanden una estructura organizacional adicional y puedan ser ejecutadas con los recursos humanos existentes.

Sin embargo, este mismo equipo ha manifestado un interés genuino por la mejora continua y la profesionalización de la gestión del talento, lo que constituye un factor facilitador para la adopción de nuevas prácticas, siempre que estas sean progresivas y no sobrecarguen la capacidad operativa actual. Por estas razones, la priorización de las prácticas se orientó hacia aquellas que, además de ser económicamente viables y culturalmente pertinentes, se ajustan a la cultura organizacional de Agropecuaria Aliar S.A., caracterizada por una gestión pragmática y orientada a resultados, un equipo de trabajo comprometido, pero con recursos limitados, y un contexto de transformación operativa que exige soluciones ágiles, de bajo costo y con retorno temprano. Esta aproximación asegura que el portafolio de alternativas propuesto no solo sea deseable desde la perspectiva teórica, sino también factible en la realidad concreta de la organización.

2.2.2.3.4 Matriz DOFA integral. La siguiente matriz integró los hallazgos del diagnóstico interno, las variables del entorno estratégico y las mejores prácticas del mercado:

Figura 4

Matriz DOFA Integral



Nota. La imagen fue generada usando ChatGPT (OpenAI, 2026)

Tabla 9

Operacionalización Matriz DOFA

Prioridad	Acción	Plazo	Sustentación DOFA
1	Bandas salariales con ajuste geográfico y diferenciación por riesgo	Inmediato	Corrige inequidad (D) y cierra brecha con referentes (A); aprovecha crecimiento del sector (O) y escala (F)
2	Plan de carrera formal con promociones internas (15-20% por nivel)	Inmediato	Ataca 92% de insatisfacción (D); responde a expectativas generacionales (A) y oportunidad de formación (O)
3	Prima de zona parametrizada en Altillanura	Corto plazo	Reduce fuga a hidrocarburos (A); aprovecha formalidad (F) y cierra brecha sectorial (D)
4	Plan de comunicaciones para población con analfabetismo funcional	Inmediato	Aborda analfabetismo (A) y desconfianza (D); aprovecha oportunidad de comunicación adaptada (O)
5	Sistema de reconocimiento nacional (5 dimensiones)	Corto plazo	Expande "Estrella Aliar" (F) a toda la organización (D)
6	Ampliar compensación variable al 10-15% de masa salarial	Corto plazo	Corrige subutilización (D); aprovecha bonos de Cajasan (F)
7	Universalizar beneficios de salud vía Cajasan	Corto plazo	Elimina segmentación (D); aprovecha afiliación a Cajasan (F)
8	Comité de equidad salarial y canales de queja	Corto plazo	Reduce riesgo legal (A) y percepción de injusticia (D)

Prioridad	Acción	Plazo	Sustentación DOFA
9	Acompañamiento psicosocial y reconocimiento indígena	Corto plazo	Aborda población flotante y comunidades indígenas (A); genera arraigo (D)
10	Digitalización de nómina (ERP)	Mediano plazo	Base para todas las prácticas (D); aprovecha automatización (O) y reduce errores (A)

El análisis de tendencias globales en compensación total y el benchmarking de casos de éxito en América Latina, Brasil y Colombia permitieron identificar prácticas que, adaptadas al contexto de Agropecuaria Aliar S.A., ofrecen alto potencial para reducir la rotación del 50% anual y mejorar la percepción de equidad.

Los casos de éxito analizados (JBS, BRF, SLC Agrícola, Amaggi, Grupo BIOS, Solla S.A., Aceites Morichal) evidenciaron que las empresas referentes han centrado sus estrategias en:

1. Salario base: Estructuras salariales competitivas con bandas y progresión por competencias (JBS, 2024; SLC Agrícola, 2026).
2. Compensación variable: Programas de participación en resultados que vinculan remuneración al desempeño (BRF, 2025; SLC Agrícola, 2026).
3. Beneficios: Paquetes amplios que incluyen salud, bienestar y beneficios de largo plazo (Solla S.A., 2025; Amaggi, 2022).
4. Beneficios intangibles, desarrollo y reconocimiento: Planes de carrera con promociones internas, programas de reconocimiento y bienestar integral (JBS, 2024; BRF, 2025; Grupo BIOS, 2024; Aceites Morichal, 2026).

2.1.2.4 Diseño de la propuesta. El objetivo específico 4 se orienta a diseñar un portafolio de alternativas de ajuste al plan de compensación de Agropecuaria Aliar S.A., fundamentado en los hallazgos del diagnóstico, las oportunidades y amenazas del entorno estratégico (Objetivo 2) y las mejores prácticas del mercado. El portafolio se articuló en torno a las cuatro variables del modelo de compensación total: salario fijo, compensación variable, beneficios y beneficios intangibles/desarrollo y reconocimiento, y se presentó organizado por prioridades (fundacional, crítica, alta y estratégica) para permitir una implementación escalonada que genere resultados tempranos mientras se construyen las bases estructurales para la sostenibilidad a largo plazo.

Las alternativas del portafolio fueron seleccionadas con base en cuatro criterios integrados:

Tabla 10

Portafolio Alternativas de Ajuste – Plan de Compensación Agropecuaria Aliar S.A.

Criterio	Definición	Fuente de validación
Viabilidad económica	Capacidad de la empresa para implementar y sostener la práctica, considerando costo de implementación, costo operativo recurrente, retorno sobre la inversión (ROI) esperado, disponibilidad de recursos y sostenibilidad financiera.	Análisis costo-beneficio, costo de reemplazo de operario Tipo C estimado en 6-9 meses de salario anual según SHRM y Adecco Colombia.

Criterio	Definición	Fuente de validación
Pertinencia cultural	Grado de adaptación a las características sociodemográficas de la fuerza laboral en Altillanura: analfabetismo funcional, comunidades indígenas (Sikuani, Cuivas) y contexto de orden público y población flotante.	Análisis de pertinencia cultural, fuentes: Pontificia Universidad Javeriana Bogotá (2025), Comisión Nacional de Territorios Indígenas CNTI (2022), Comisión de la Verdad (2022).
Viabilidad técnica	Capacidad real de la organización para ejecutar cada intervención a partir de sus recursos humanos, competencias internas, disponibilidad de información y plataformas tecnológicas.	Análisis de viabilidad técnica.
Viabilidad legal	Cumplimiento del marco legal colombiano: Art. 143 CST (igualdad salarial), Ley 1393 de 2010 (límite del 40% para pagos no salariales), Ley 2466 de 2025 (reforma laboral).	Análisis de viabilidad legal; Sentencia T-018 de 1999.

Alternativas por dimensión de compensación

1. Salario Fijo: Estructura, bandas y equidad territorial

Tabla 11

Alternativas de Ajuste – Dimensión: Salario Fijo (Estructura, bandas y equidad territorial

Alternativa	Descripción	Plazo
A1. Bandas salariales con ajuste geográfico	Diseñar estructura formal con mínimos, máximos y puntos medios por cargo y zona geográfica, con diferenciales del 8-15% para Bogotá y zonas apartadas, incluyendo prima de zona parametrizada para Altillanura.	Inmediato
A2. Diferenciación salarial por complejidad y riesgo	Establecer criterios objetivos de diferenciación salarial entre operarios Tipo A, B y C, reconociendo diferencias en especialización, responsabilidad y exposición a riesgos biológicos y físicos. Ampliar brecha salarial entre niveles jerárquicos (mínimo 15-20% por nivel).	Inmediato

2. Compensación variable: Incentivos y participación en resultados

Tabla 12

Alternativas de Ajuste – Dimensión: Compensación variable (Incentivos y participación en resultados)

Alternativa	Descripción	Plazo
B1. Participación en Resultados	Diseñar programa con cobertura universal, metas SMART y pagos semestrales/trimestrales, similar al modelo de BRF y SLC Agrícola (hasta 6-7 salarios).	Corto plazo

Alternativa	Descripción	Plazo
B2. Bonos de productividad	Implementar bonos mensuales por cumplimiento de metas de producción, calidad y seguridad, con un sistema de ponderación (40% producción, 40% calidad, 20% seguridad). El pago se activa al alcanzar el 80% del cumplimiento ponderado, con escala gradual (80% = 60% del bono; 90% = 80%; 100% = 100%). Pagos bajo modalidad de bonificaciones no salariales, dentro del límite del 40% del IBC (Art. 30, Ley 1393 de 2010). Las metas se definen mensualmente de manera SMART y se comunican al inicio de cada período.	Corto plazo

3.Beneficios: Con enfoque en movilidad y bienestar

Tabla 13

Alternativas de Ajuste – Dimensión: Beneficios: Con enfoque en movilidad y bienestar

Alternativa	Descripción	Plazo
C1. Convenio con concesionarios para compra de motos	Alianzas estratégicas con concesionarios para ofrecer descuentos exclusivos (3-10%) y facilidades de pago mediante descuento por nómina.	Inmediato
C2. Convenio para mantenimiento y reparación mecánica	Alianzas con talleres multimarca y concesionarios para descuentos en mantenimiento preventivo y correctivo; bonos anuales para cascos, impermeables y protecciones.	Inmediato
C3. Auxilio de rodamiento y seguro de moto	Complementar auxilio de transporte legal con auxilio de rodamiento; convenios con aseguradoras para seguros de moto con descuentos del 20% y pago por nómina.	Corto plazo
C4. Universalización de beneficios de salud	Ampliar acceso a medicina prepagada a través de Cajasan con modelo de costo compartido, eliminando segmentación (exclusiva para Clase 40).	Mediano plazo

Alternativa	Descripción	Plazo
C5. Beneficios de largo plazo (vivienda y educación)	Implementar créditos para vivienda y estudio a tasas preferenciales, préstamos sin intereses y subsidios educativos para hijos.	Mediano plazo

4.Beneficios intangibles, desarrollo y reconocimiento

Tabla 14

Alternativas de Ajuste – Dimensión: Beneficios intangibles, desarrollo y reconocimiento.

Alternativa	Descripción	Plazo
D1. Plan de carrera con promociones internas	Sistema formal de promociones basado en el desempeño y el uso de competencias en el puesto, con incrementos salariales significativos entre niveles (mínimo 15-20% por nivel).	Inmediato
D2. Reconocimiento a comunidades indígenas	Programa que visibiliza y valora la contribución de colaboradores indígenas (Sikuani, Cuivas), con ceremonias interculturales y participación de líderes comunitarios.	Corto plazo
D3. Plan de comunicaciones para población con analfabetismo funcional	Estrategia de comunicación con metodologías prácticas, visuales y orales (infografías, videos, sesiones grupales) para garantizar comprensión de políticas salariales y liquidaciones.	Inmediato
D4. Programas de bienestar mental y financiero	Programas de salud mental, gestión del estrés y bienestar financiero a través de cajas de compensación (Cajasan, Colsubsidio, Compensar, Comfama).	Corto plazo

5. Alternativas transversales y de gobernanza

Tabla 15

Alternativas de Ajuste – Transversales y de Gobernanza.

Alternativa	Descripción	Plazo
E1. Comité de equidad salarial y canales de queja confidenciales	Crear comité paritario que revise periódicamente la equidad salarial y atienda quejas por discriminación, con canales confidenciales y protocolos de investigación.	Corto plazo
E2. Digitalización de nómina y RR.HH. (ERP)	Adquirir sistema parametrizado que integre nómina, desempeño, bandas salariales y plan de carrera, similar al modelo de SLC Agrícola (sistema digital de evaluación).	Mediano plazo
F1. Comité de Bienestar y Desarrollo Humano	Crear comité con personal de áreas existentes (Talento Humano, Salud Ocupacional, Comunicaciones, Operaciones) para institucionalizar la gestión del bienestar, el desarrollo y el reconocimiento.	Inmediato

El análisis costo-beneficio del portafolio de alternativas se fundamentó en los siguientes elementos. El costo de reemplazo de un operario Tipo C, estimado en $8,96 a $13,44 millones COP por salida (equivalente a 6 a 9 meses de salario, según Adecco Colombia, 2026), permitió dimensionar el impacto financiero de la rotación actual: las 631 renuncias anuales de operarios Tipo C representan un costo anual estimado de $6.941 millones COP.

La implementación de las 9 alternativas priorizadas requieren una inversión total estimada entre $1.500 y $3.000 millones COP, distribuida en tres años, e incluye acciones

como el diseño de bandas salariales, la implementación de bonos de productividad, los convenios de movilidad, el plan de comunicaciones visuales y la estructuración de comités de equidad y bienestar. Frente a esta inversión, el beneficio directo más tangible proviene de la reducción esperada de la rotación de operarios Tipo C.

Con base en la meta establecida en los KPIs del plan (una reducción del 15% en el primer año) se proyecta que 95 renuncias anuales (de las 631 registradas en 2025) podrían evitarse. Considerando que el costo de reemplazo de cada operario Tipo C equivale a entre 6 y 9 meses de salario, es decir, entre $8,8 y $13,2 millones COP por operario (promedio $11 millones), el ahorro directo anual estimado asciende a $1.045 millones COP (95 × $11M). Acumulado en tres años, este ahorro directo alcanza los $3.135 millones COP, cifra que ya supera el rango inferior de la inversión total ($1.500M) y representa, en el peor escenario, una recuperación de la inversión en menos de 12 meses.

A este ahorro directo se suman beneficios indirectos de difícil cuantificación exacta, pero de alto impacto financiero y estratégico: la reducción de los costos de selección, inducción y formación de nuevo personal (estimados en $500 a $1.000 millones COP adicionales en tres años); la mitigación de riesgos legales por demandas de discriminación salarial (Art. 143 CST); el incremento de la productividad derivado de la estabilidad del equipo operativo y la menor curva de aprendizaje de los colaboradores; y la mejora de la reputación como empleador, que fortalece la capacidad de atracción de talento en un mercado laboral competitivo.

2.1.2.5 Propuesta de implementación y seguimiento. La implementación de estas alternativas requiere un enfoque estructurado que integre tres componentes fundamentales: (a) una hoja de ruta estratégica que organice cronológicamente las acciones; (b) un plan de comunicación y gestión del cambio que garantice la adopción por parte de los colaboradores y mandos medios; y (c) un sistema de indicadores clave de gestión (KPIs) que permita evaluar la efectividad de las intervenciones y realizar ajustes oportunos.

2.1.2.5.1 Hoja de ruta estratégica para el despliegue del plan de compensación. La hoja de ruta organiza la implementación de las 9 alternativas seleccionadas en cuatro fases cronológicas, considerando su nivel de criticidad, complejidad técnica y dependencias entre ellas.

- ✓ **Fase 0: Preparación y gobernanza (Mes 1)**

Tabla 16

Fase 0: Preparación y gobernanza (Mes 1)

Actividad	Responsable	Entregable
Conformar el Comité de Bienestar y Desarrollo Humano (F1) con representantes de Talento Humano, Salud Ocupacional, Comunicaciones y Operaciones	Presidencia / Gerencia de Talento Humano	Acta de constitución y plan de trabajo
Definir el alcance, funciones y periodicidad de reuniones del Comité	Comité de Bienestar	Reglamento interno del Comité
Establecer el presupuesto y los recursos para la implementación	Comité de Bienestar / Finanzas	Presupuesto aprobado
Designar líderes de cambio por área y zona geográfica	Comité de Bienestar	Equipo de gestión del cambio

- ✓ **Fase 1: Intervenciones de implementación inmediata (Meses 1-3)**

Tabla 17

Fase 1: Intervenciones de implementación inmediata (Meses 1-3)

Actividad	Responsable	Entregable
D4. Plan de comunicaciones para analfabetismo funcional: Diseñar materiales visuales y orales (infografías, videos, sesiones grupales) para explicar políticas salariales y liquidaciones; articular con SENA o Ministerio de Educación	Comité de Bienestar / Comunicaciones	Materiales de comunicación adaptados; programa de alfabetización funcional
A2. Diferenciación salarial por complejidad y riesgo: Construir fichas técnicas de cargos operarios Tipo A, B y C; analizar riesgos con apoyo de Salud Ocupacional; definir criterios objetivos de diferenciación	Talento Humano / Salud Ocupacional	Fichas técnicas; matriz de riesgos; criterios de diferenciación aprobados
C1. Convenio con concesionarios para compra de motos: Identificar concesionarios en Puerto Gaitán y Altillanura; establecer condiciones del beneficio	Comité de Bienestar / Compras	Convenios firmados con concesionarios
C2. Convenio para mantenimiento y reparación mecánica: Identificar talleres aliados en Altillanura; establecer condiciones del beneficio	Comité de Bienestar / Compras	Convenios firmados con talleres

Fase 2: Intervenciones de corto plazo (Meses 3-6)

Tabla 18

Fase 2: Intervenciones de corto plazo (Meses 3-6)

Actividad	**Responsable**	**Entregable**
C3. Auxilio de rodamiento y seguro de moto: Definir esquema de auxilio de rodamiento; establecer convenios con aseguradoras; diseñar programa de protección para motociclistas	Comité de Bienestar / Finanzas	Política de auxilio de rodamiento; convenios con aseguradoras
D3. Reconocimiento a comunidades indígenas: Diseñar programa intercultural con validación de líderes comunitarios (Sikuani, Cuivas); enfocar en trabajo colectivo y cosmovisión	Comité de Bienestar / Relaciones Comunitarias	Programa de reconocimiento intercultural; ceremonias y eventos
D5. Programas de bienestar mental y financiero: Activar programas de Cajasan (bienestar emocional, Red de apoyo psicosocial); diseñar estrategia de comunicación y sensibilización	Comité de Bienestar / Talento Humano	Programas de bienestar activos y comunicados
E1. Comité de equidad salarial y canales de queja confidenciales: Diseñar estructura del comité; definir canales de queja y protocolos de investigación; incluir representación indígena	Comité de Bienestar / Jurídica	Comité conformado; canales de queja operativos

Fase 3: Consolidación y evaluación (Meses 6-12)

Tabla 19

Fase 3: Consolidación y evaluación (Meses 6-12)

Actividad	**Responsable**	**Entregable**
Monitoreo de indicadores de equidad, rotación y satisfacción	Comité de Bienestar	Informes trimestrales de KPIs
Evaluación de impacto de las intervenciones en la reducción de rotación	Comité de Bienestar	Informe de resultados Fase 1 y 2
Ajustes y mejoras con base en los resultados de KPIs	Comité de Bienestar	Plan de ajustes
Preparación para fases posteriores (alternativas estratégicas: B3, C4, C5, E2)	Comité de Bienestar	Hoja de ruta actualizada

2.1.2.5.2 Plan de comunicación y gestión del cambio. El plan de gestión del cambio se fundamentó en la integración de dos modelos complementarios: el modelo de Kotter (1996)**,** que proporcionó un marco para el liderazgo del cambio organizacional a través de ocho pasos, y el modelo ADKAR de Prosci (Hiatt & Creasey, 2018), que se enfoca en el cambio individual a través de cinco resultados secuenciales. Esta integración es particularmente relevante para Agropecuaria Aliar S.A., dado que el cambio en el plan de compensación afecta a colaboradores con características sociodemográficas diversas, incluyendo analfabetismo funcional y comunidades indígenas en Altillanura.

1. Modelo de Kotter (1996): Ocho pasos para el liderazgo del cambio organizacional

Tabla 20

Aplicación Modelo Kotter – Agropecuaria Aliar S.A.

Paso	Descripción	Aplicación a Agropecuaria Aliar S.A.
1. Crear un sentido de urgencia	Evaluar amenazas potenciales y oportunidades; iniciar diálogo sincero sobre la necesidad del cambio	Comunicar los datos de rotación (50% anual, duplicando el promedio nacional del 22,1%) y el costo de reemplazo ($8,96-$13,44 millones COP por operario Tipo C) como evidencia de la urgencia de actuar
2. Formar una coalición poderosa	Reunir un grupo con suficiente poder para liderar el cambio; lograr trabajo en equipo	Conformar el Comité de Bienestar y Desarrollo Humano (F1) con representantes de Talento Humano, Salud Ocupacional, Comunicaciones, Operaciones y líderes de zona
3. Crear una visión clara	Desarrollar una visión que respalde el cambio; establecer estrategias para alcanzarla	Definir la visión: "Reducir la rotación del 50% anual y mejorar la percepción de equidad en las cuatro zonas geográficas mediante un sistema de compensación total justo, transparente y territorialmente diferenciado"
4. Comunicar la visión	Usar todos los medios posibles para comunicar la nueva visión y estrategias	Implementar el Plan de comunicaciones para analfabetismo funcional (D4) con metodologías visuales, orales y prácticas; realizar sesiones grupales en todas las zonas
5. Empoderar a los empleados	Eliminar obstáculos; cambiar sistemas o estructuras que socaven la visión del cambio	Implementar la diferenciación salarial por complejidad y riesgo (A2); establecer el Comité de equidad salarial (E1) con canales de queja confidenciales
6. Generar victorias a corto plazo	Planificar mejoras visibles; reconocer y recompensar a los empleados involucrados	Implementar beneficios de movilidad (C1, C2, C3) que generan impacto inmediato en la percepción de bienestar; reconocer a comunidades indígenas (D3)

Paso	Descripción	Aplicación a Agropecuaria Aliar S.A.
7. Consolidar y generar más cambio	Usar la credibilidad de las victorias a corto plazo para abordar cambios más grandes	Con base en los resultados de las 9 alternativas, preparar la implementación de las alternativas estratégicas (B3, C4, C5, E2)
8. Anclar los cambios en la cultura	Articular las conexiones entre los nuevos comportamientos y el éxito organizacional	Institucionalizar el Comité de Bienestar y Desarrollo Humano (F1) como estructura permanente; integrar los KPIs en los informes de gestión regulares

2.1.2.5.3 Modelo ADKAR de Prosci (Hiatt & Creasey, 2018): Cinco resultados del cambio individual. El modelo ADKAR se centra en que el cambio organizacional solo puede ocurrir cuando los individuos cambian. Sus cinco elementos representan la transición secuencial que toda persona debe lograr para adoptar y utilizar con éxito un cambio.

Tabla 21

Aplicación Modelo ADKAR – Agropecuaria Aliar S.A.

Elemento	Definición	Aplicación a Agropecuaria Aliar S.A.
Awareness (Consciencia)	La persona comprende por qué es necesario el cambio	Comunicar los datos de rotación y sus costos; explicar que el plan de compensación renovado busca corregir inequidades y mejorar la retención; utilizar el Plan de comunicaciones (D4) con metodologías adaptadas
Desire (Deseo)	La persona tiene la motivación y el deseo de apoyar y participar en el cambio	Involucrar a los colaboradores en el diseño de beneficios (C1, C2, C3); reconocer a comunidades indígenas (D3); mostrar los beneficios tangibles (bonos de productividad, ajustes salariales)

Elemento	Definición	Aplicación a Agropecuaria Aliar S.A.
Knowledge (Conocimiento)	La persona sabe cómo realizar el cambio	Capacitar en las nuevas políticas de compensación; explicar los criterios de diferenciación salarial (A2); formar a los mandos medios en liderazgo y gestión del cambio
Ability (Habilidad)	La persona tiene la capacidad de implementar el cambio	Proporcionar herramientas y recursos; implementar programas de bienestar mental (D5) para fortalecer la capacidad de adaptación; establecer canales de apoyo
Reinforcement (Reforzamiento)	La persona mantiene el cambio en el tiempo	Establecer el Comité de equidad salarial (E1) para monitoreo continuo; definir KPIs y reportes trimestrales; reconocer y celebrar los logros

La implementación del plan de compensación renovado en Agropecuaria Aliar S.A. requiere una estrategia de comunicación diferenciada que atienda la diversidad de audiencias involucradas, considerando sus roles, niveles de alfabetización, ubicación geográfica y características culturales particulares. Como señalan Kotter (1996) y Hiatt & Creasey (2018), la efectividad de cualquier proceso de cambio organizacional depende en gran medida de la capacidad de comunicar la visión, los beneficios y las implicaciones del cambio de manera clara y pertinente para cada grupo de interés.

En el caso de Agropecuaria Aliar S.A., esta necesidad se acentúa por la presencia de colaboradores con analfabetismo funcional en Altillanura (Pontificia Universidad Javeriana Bogotá, 2025), comunidades indígenas con cosmovisiones diferenciales (Comisión Nacional de Territorios Indígenas CNTI, 2022), y mandos medios que, según la encuesta de clima 2024, presentan resistencia al cambio por tradición de igualitarismo. Por ello, el plan de

comunicación segmenta las audiencias en cuatro grupos (alta dirección, mandos medios, colaboradores operativos y comunidades indígenas) y define para cada uno canales, mensajes clave y frecuencias específicas, garantizando que todos los colaboradores comprendan las nuevas políticas de compensación, los beneficios a los que pueden acceder y los canales disponibles para expresar sus inquietudes, facilitando así la adopción del cambio y minimizando la resistencia.

Tabla 22

Estrategia de Comunicación – Nuevo Plan de Compensación Agropecuaria Aliar S.A.

Audiencia	Canales	Mensajes clave	Frecuencia
Alta dirección	Reuniones de Junta; informes ejecutivos	Impacto en reducción de rotación; ROI de las inversiones; avance de KPIs	Mensual
Mandos medios	Reuniones de equipo; capacitaciones; boletines internos	Su rol como líderes del cambio; cómo comunicar las nuevas políticas a sus equipos; manejo de resistencia	Quincenal
Colaboradores operativos (Altillanura)	Sesiones grupales presenciales; infografías visuales; videos; explicaciones orales (D4)	Beneficios concretos (movilidad, bonos, reconocimiento); cómo acceder a ellos; canales de queja	Semanal (primeros 3 meses); luego mensual
Comunidades indígenas	Ceremonias interculturales; líderes comunitarios; facilitadores interculturales (D3)	Reconocimiento de su cultura y cosmovisión; beneficios adaptados a sus necesidades; espacios de diálogo	Mensual

Audiencia	Canales	Mensajes clave	Frecuencia
Colaboradores administrativos (Bogotá, Santander)	Correos electrónicos; intranet; reuniones virtuales	Ajustes salariales por zona; plan de carrera; bienestar mental y financiero	Mensual

2.1.2.5.4 Indicadores clave de gestión (KPIS) para evaluar la efectividad del plan.

Los KPIs constituyen el mecanismo central para evaluar el progreso y el éxito de la implementación del plan de compensación. Siguiendo los lineamientos de WorldatWork, los KPIs deben ser cuantificables, alineados con los objetivos del negocio y permitir medir el retorno de la inversión en programas de recompensas totales. A continuación, se presentan los KPIs organizados en cuatro dimensiones: equidad, rotación, competitividad y satisfacción.

1. KPIs de Equidad

Tabla 23

KPIs de Equidad – Evaluación Plan de Compensación

KPI	Fórmula	Línea base	Meta (12 meses)	Fuente de datos	Frecuencia
Coeficiente de variación (CV) salarial por cargo	(Desviación estándar / Media) × 100	CV < 2% en operarios Tipo C; CV = 0% en Aliados	CV ≤ 10% en todos los cargos operativos	Base de datos de nómina	Trimestral
Compa-ratio promedio por cargo	(Salario promedio / Punto medio de	93,3%-93,4% en operarios	95%-105% en todos los cargos	Base de datos de nómina / Bandas	Trimestral

KPI	Fórmula	Línea base	Meta (12 meses)	Fuente de datos	Frecuencia
	la banda) × 100			salariales	
Brecha salarial geográfica	(Salario Bogotá - Salario otra zona) / Salario otra zona	6% (Bogotá vs Costa); -14,8% (Altillanura vs sector)	Diferencial del 8-15% para Bogotá y zonas apartadas	Base de datos de nómina / Estudios de mercado	Semestral
Número de quejas por inequidad salarial	Conteo mensual de quejas recibidas	2-3 quejas mensuales	Reducción ≥ 50%	Canales de queja (E1)	Mensual
Diferenciación salarial por nivel jerárquico	(Salario nivel superior - Salario nivel inferior) / Salario nivel inferior	13,6% (Analista vs Coordinador); 8,3% (Asesor Junior vs Master)	≥ 15-20% entre niveles jerárquicos	Base de datos de nómina	Semestral

2. KPIs de Rotación:

Tabla 24

KPIs de costos Rotación – Evaluación Plan de Compensación

KPI	Fórmula	Línea base	Meta (12 meses)	Fuente de datos	Frecuencia
Tasa de rotación anual	(Retiros totales / Promedio de colaboradores) × 100	50% (1.722 retiros / 3.447 colaboradores)	≤ 35%	Base de datos de retiros	Mensual
Tasa de rotación en operarios Tipo C	(Retiros operarios Tipo C / Total operarios Tipo C) × 100	45,33% (631 renuncias)	Reducción ≥ 15%	Base de datos de retiros	Mensual
Tasa de rotación en Altillanura	(Retiros Altillanura / Total colaboradores Altillanura) × 100	72,7% de los retiros totales (1.253)	Reducción ≥ 15%	Base de datos de retiros	Mensual
Renuncias en primeros 90 días	Conteo de renuncias en los primeros 90 días	287 salidas (26,9% del total)	Reducción ≥ 20%	Base de datos de retiros	Trimestral
Renuncias en primer año	Conteo de renuncias en los primeros 365 días	646 salidas (60,5% del total)	Reducción ≥ 20%	Base de datos de retiros	Trimestral
Antigüedad promedio	Suma de antigüedades / Número de colaboradores	Dato a establecer línea base	Incremento ≥ 10%	Base de datos de nómina	Semestral

KPI	Fórmula	Línea base	Meta (12 meses)	Fuente de datos	Frecuencia
Costo anual de rotación de operarios Tipo C (millones COP)	(Renuncias anuales de operarios Tipo C) × (Costo promedio de reemplazo: $11 M)	631 renuncias × $11 MILLONES COP = $6.941 MILLONES COP	Reducción ≥ 15% (≤ $5.900 MILLONES COP)	Base de datos de retiros / Análisis de costos	Trimestral

3. **KPIs de competitividad**

Tabla 25

KPIs de Competitividad – Evaluación Plan de Compensación

KPI	**Fórmula**	**Línea base**	**Meta (12 meses)**	**Fuente de datos**	**Frecuencia**
Posición salarial frente al mercado (operario Tipo C)	(Salario Aliar / Salario mercado) × 100	-8,0% (vs SMLMV + auxilio); -14,8% (vs sector porcícola Altillanura); -30,5% (vs Grupo BIOS)	Brecha ≤ 5% frente al sector porcícola	Estudios de mercado / Servicio Público de Empleo	Semestral
% de masa salarial en compensación variable	(Total compensación variable / Masa salarial total) × 100	3%	10-15%	Base de datos de nómina	Semestral

KPI	Fórmula	Línea base	Meta (12 meses)	Fuente de datos	Frecuencia
Cobertura de compensación variable	(Colaboradores con acceso a variable / Total colaboradores) × 100	Limitada a Clase 20 y parcialmente Clase 30	100% de colaboradores	Base de datos de nómina	Semestral
Tasa de aceptación de ofertas	(Ofertas aceptadas / Ofertas realizadas) × 100	Dato a establecer línea base	Incremento ≥ 10%	Procesos de selección	Trimestral

4. **KPIs de satisfacción y clima laboral**

Tabla 26

KPIs de Satisfacción y Clima Laboral – Evaluación Plan de Compensación

KPI	Fórmula	Línea base	Meta (12 meses)	Fuente de datos	Frecuencia
Calificación de la dimensión Retribución en la encuesta de clima	Puntaje promedio en dimensión "Retribución" de encuesta de clima	"No completamente satisfactoria" (2024)	"Satisfactoria"	Encuesta de clima organizacional	Anual
% de colaboradores que perciben	(Colaboradores que responden "Sí" / Total	8% (92% insatisfechos)	≥ 50%	Encuesta de clima	Anual

KPI	Fórmula	Línea base	Meta (12 meses)	Fuente de datos	Frecuencia
oportunidades de crecimiento	encuestados) × 100			organizacional	
Índice de percepción de equidad	Puntaje promedio en preguntas de equidad salarial	Dato a establecer línea base	Incremento ≥ 20%	Encuesta de clima organizacional	Anual
Nivel de estrés (riesgo psicosocial)	Clasificación según Batería de Riesgo Psicosocial	Nivel "medio" en gerentes; riesgo "muy alto" en exigencias de responsabilidad	Nivel "bajo"	Evaluación de riesgo psicosocial	Anual
Tasa de ausentismo	(Días de ausencia / Días laborables totales) × 100	Dato a establecer línea base	Reducción ≥ 10%	Base de datos de nómina / SG-SST	Trimestral

5. KPIs de Implementación y Seguimiento

Tabla 27

KPIs de Implementación y Seguimiento – Evaluación Plan de Compensación

KPI	Fórmula	Línea base	Meta (12 meses)	Fuente de datos	Frecuencia
% de alternativas implementadas	(Alternativas implementadas / 9 alternativas seleccionadas) × 100	0%	100% (F1, C1, C2, C3, D3, D4, D5, E1, A2)	Comité de Bienestar	Trimestral
% de colaboradores capacitados en nuevas políticas	(Colaboradores capacitados / Total colaboradores) × 100	0%	100%	Registros de capacitación	Trimestral
Cumplimiento del cronograma	(Actividades completadas a tiempo / Total actividades planificadas) × 100	—	≥ 90%	Comité de Bienestar	Mensual
ROI del plan de compensación	(Beneficios - Inversión) / Inversión	—	≥ 10:1 (beneficios > $3.000M / inversión $100-200M)	Análisis costo-beneficio	Anual

2.1.2.5.5 Tablero de control y seguimiento

1. Estructura del tablero de control

Tabla 28

Estructura – Tablero de Control y Seguimiento

Dimensión	KPIs críticos	Frecuencia	Responsable de reporte
Equidad	CV salarial; Compa-ratio; Quejas por inequidad	Trimestral	Talento Humano / Comité de equidad (E1)
Rotación	Tasa de rotación anual; Rotación operarios Tipo C; Renuncias primer año	Mensual	Talento Humano
Competitividad	Posición salarial frente al mercado; % de masa salarial variable	Semestral	Talento Humano / Finanzas
Satisfacción	Índice de satisfacción con retribución; Percepción de crecimiento	Anual	Comité de Bienestar
Implementación	% de alternativas implementadas; Cumplimiento de cronograma	Trimestral	Comité de Bienestar

2. Mecanismo de ajuste

Tabla 29

Mecanismo de Ajuste – Tablero de Control y Seguimiento

Escenario	Acción correctiva	Responsable	Plazo
Rotación no reduce en 12 meses	Revisar causas raíz; ajustar bandas salariales o beneficios	Comité de Bienestar / Talento Humano	30 días

Escenario	Acción correctiva	Responsable	Plazo
Quejas por inequidad aumentan	Fortalecer Comité de equidad (E1); revisar criterios de diferenciación	Comité de equidad (E1) / Jurídica	15 días
Baja adopción de beneficios de movilidad (C1, C2, C3)	Reforzar comunicación (D4); ajustar condiciones con proveedores	Comunicaciones / Compras	30 días
Insatisfacción en dimensión retribución persiste	Realizar focus groups; ajustar política de compensación	Comité de Bienestar	60 días
KPIs de implementación < 80%	Revisar recursos y prioridades; ajustar cronograma	Comité de Bienestar / Gerencia de Talento Humano	15 días

3. Cronograma integrado de implementación

Tabla 30

Cronograma Integrado de Implementación – Tablero de Control y Seguimiento

Actividad	**Mes 1**	**Mes 2**	**Mes 3**	**Mes 4**	**Mes 5**	**Mes 6**	**Mes 7-12**
Fase 0: Preparación							
Conformar Comité de Bienestar (F1)	X						
Definir presupuesto y recursos	X						
Designar líderes de cambio	X						

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7-12
Fase 1: Implementación inmediata							
D4. Plan de comunicaciones	X	X					
A2. Diferenciación salarial	X	X	X				
C1. Convenios concesionarios	X	X					
C2. Convenio talleres	X	X					
Fase 2: Corto plazo							
C3. Auxilio de rodamiento			X	X			
D3. Reconocimiento indígena			X	X	X		
D5. Bienestar mental/financiero			X	X			
E1. Comité de equidad			X	X			
Fase 3: Consolidación							
Monitoreo de KPIs				X	X	X	X
Evaluación de impacto						X	X
Ajustes y mejoras						X	X

3. Conclusiones

El desarrollo del presente trabajo permitió confirmar, mediante un análisis cuantitativo y documental exhaustivo, que la alta rotación de personal en Agropecuaria Aliar S.A. (50% anual, duplicando el promedio nacional) no es un síntoma aislado, sino la consecuencia directa de un sistema de compensación desalineado con los estándares teóricos y las necesidades del talento humano. La aplicación de la matriz de 14 criterios, derivada de los modelos de WorldatWork, Armstrong y Zingheim & Schuster, evidenció que el 71,4% de los estándares de compensación total no se cumplen, concentrando las brechas críticas en la inexistencia de bandas salariales, la falta de ajuste geográfico y la inequidad horizontal. Este diagnóstico no solo justifica la intervención, sino que proporciona una línea base objetiva, mostrando, por ejemplo, que un operario Tipo C en Altillanura gana un 14,8% menos que el promedio del sector, lo que se correlaciona directamente con el 72,7% de los retiros totales de la compañía.

El análisis del entorno, fundamentado en las herramientas PESTEL y las Cinco Fuerzas de Porter, permitió comprender que las brechas internas de compensación se ven agravadas por factores externos ineludibles. La presión inflacionaria diferencial (Bogotá 5,41%), la competencia directa con el sector de hidrocarburos en Altillanura (con salarios hasta un 30% superiores) y los riesgos legales por discriminación salarial (Art. 143 CST) no son solo amenazas, sino condiciones que cualquier plan de compensación renovado debe mitigar de manera explícita. Este análisis respondió al objetivo de contextualizar la problemática, demostrando que la estrategia de compensación debe ser no solo justa internamente, sino también competitiva externamente, aprovechando oportunidades como los programas de bienestar de las cajas de compensación y la formalidad laboral como una ventaja competitiva frente al 86,1% de informalidad del sector agropecuario.

La investigación identificó y sistematizó 20 buenas prácticas de compensación total, implementadas por empresas referentes del sector en Brasil (JBS, BRF), Colombia (Grupo BIOS, Solla S.A.) y la región, validando que la solución a la problemática no requiere inventar, sino adaptar modelos probados. La priorización de estas prácticas mediante criterios de viabilidad económica, pertinencia cultural (considerando el analfabetismo funcional y las comunidades indígenas) y legal, permitió diseñar un portafolio de 9 alternativas de implementación inmediata y corto plazo. Se concluye que el camino para fortalecer la atracción y retención del talento pasa por acciones concretas como la creación de un plan de carrera formal (que ataca la insatisfacción del 92% de los colaboradores), la implementación de bandas salariales con ajuste geográfico y un sistema de comunicación adaptado a las condiciones sociodemográficas de Altillanura, generando así un impacto directo en los tres pilares de la gestión del talento humano.

El diseño de la propuesta de ajuste, estructurada en torno a los cuatro componentes del modelo de compensación total, constituye el principal aporte de este trabajo. La propuesta no se limita a un ajuste salarial, sino que integra un plan de comunicaciones para analfabetismo funcional, un sistema de reconocimiento nacional, beneficios de movilidad y un comité de equidad, demostrando que la compensación trasciende lo monetario. El análisis costo-beneficio proyecta que la inversión estimada de $100-$200 millones COP para las 9 alternativas prioritarias generará beneficios entre $3.000 y $5.000 millones COP en tres años, con un ROI superior a 15:1, recuperando la inversión en menos de 12 meses. Este enfoque integral responde directamente a la justificación organizacional y académica del proyecto, ofreciendo una hoja de ruta que, al reducir la rotación de operarios Tipo C en un 15%, garantiza la estabilidad operativa y la sostenibilidad financiera de Agropecuaria Aliar S.A.

El trabajo de grado trasciende el ámbito corporativo para ofrecer una contribución significativa al desarrollo territorial. A nivel local, la propuesta de reconocimiento a comunidades indígenas en Altillanura y la prima de zona buscan mitigar la deserción temprana (60,5% de renuncias en el primer año), formalizando y dignificando el empleo en una región de frontera agrícola con altos niveles de informalidad y conflicto. A nivel regional, el diseño de un plan de compensación adaptado a la ruralidad y las brechas de infraestructura sirve como modelo replicable para otras empresas del Meta y la Orinoquía. A nivel nacional, el proyecto documenta la aplicación rigurosa del enfoque de compensación total en el sector agroindustrial colombiano, aportando conocimiento aplicado que responde a las directrices del trabajo decente promovido por la OIT y contribuyendo a la reducción de las desigualdades territoriales en el empleo rural.

4. Recomendaciones

Si bien el presente trabajo diseñó una ruta de implementación estructurada (Fases 0-3) y propuso un plan de comunicación y gestión del cambio basado en los modelos de Kotter (1996) y ADKAR de Prosci (Osei y Chen, 2018), se recomienda complementar este enfoque con un programa de acompañamiento psicosocial diferencial que atienda las particularidades de la fuerza laboral en Altillanura. El diagnóstico evidenció que el 60,5% de las renuncias voluntarias ocurre dentro del primer año de vinculación y el 26,9% en los primeros 90 días (Base de datos de retiros 2025), lo que sugiere que la decisión de desvincularse no responde exclusivamente a factores económicos, sino también a la falta de integración sociolaboral y a la percepción de aislamiento en zonas rurales, situación agravada por el nivel de estrés "medio" y el riesgo "muy alto" en exigencias de responsabilidad del cargo reportados en la encuesta de clima 2024 (J. Serrano Consultores, 2024).

En este sentido, se propone diseñar un programa de onboarding extendido con mentoría durante los primeros seis meses, sesiones periódicas de retroalimentación y seguimiento emocional, y talleres de integración comunitaria, así como establecer canales de apoyo psicológico accesibles en alianza con las cajas de compensación (Cajasan, Colsubsidio, Compensar, Comfama), que ya ofrecen programas de bienestar mental a bajo costo según se identificó en el análisis PESTEL, con el fin de abordar las causas profundas de la rotación temprana y generar un sentido de pertenencia y estabilidad en el colaborador desde sus primeros meses de vinculación.

El presente trabajo diseñó un plan de compensación centrado en las cuatro dimensiones del modelo de compensación total (salario fijo, compensación variable, beneficios, y beneficios intangibles/desarrollo y reconocimiento), con énfasis en la

corrección de brechas salariales y la mejora de la equidad interna y externa. Sin embargo, se recomienda que, en una fase posterior, la organización incorpore una quinta dimensión estratégica vinculada a la sostenibilidad y la responsabilidad social empresarial, aprovechando el crecimiento del sector agroindustrial (PIB agropecuario +3,1% anual, UPRA, 2026), la presión por certificaciones ambientales y la demanda de los consumidores por productos sostenibles (ANDI, 2020; PorkColombia, 2026), así como la presencia de comunidades indígenas en Altillanura con cosmovisiones diferenciales (Comisión Nacional de Territorios Indígenas CNTI, 2022).

Concretamente, se propone diseñar incentivos vinculados a prácticas sostenibles, como bonos por cumplimiento de metas ambientales (reducción de huella de carbono, manejo adecuado de residuos, eficiencia hídrica), reconocimiento a equipos que implementen prácticas de agricultura regenerativa o bienestar animal, y programas de participación comunitaria que involucren a los colaboradores en proyectos de desarrollo local con las comunidades indígenas y campesinas de la Altillanura, lo que no solo alinearía los intereses de los colaboradores con los objetivos estratégicos de sostenibilidad de la empresa, sino que también fortalecería su reputación como empleador responsable y referente en el sector agroindustrial colombiano, atrayendo talento joven que valora el propósito y el impacto social, tal como lo señalan las tendencias globales identificadas (Cedillo, 2025; WorldatWork, 2025).

Referencias Bibliográficas

Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436. https://doi.org/10.1037/h0040968

Aceites Morichal. (2026). *El 78% de los colaboradores de Aceites Morichal dicen que este es un excelente lugar para trabajar.* https://greatplacetowork.com.co/certificaciones/aceites-morichal/

ACRIP. (2026). *Cómo adaptar los modelos de compensación en Colombia para 2026.* https://acripnacional.org/empleo/modelos-de-compensacion/

Adecco Colombia. (2026). [Entrevista]. *Rotación de personal cuesta a las empresas hasta nueve meses de salario por empleado.* https://www.larepublica.co/alta-gerencia/rotacion-de-personal-cuesta-a-las-empresas-hasta-nueve-meses-de-salario-por-empleado-4391244

Agropecuaria Aliar S.A. (2024). *Informe de Sostenibilidad 2023*. https://www.aliar.com.co/wp-content/uploads/2024/08/Informe-de-Sostenibilidad-Aliar-2 023.pdf

Agropecuaria Aliar S.A. (2026). Categoría o grupo de cargos dentro de la estructura organizacional de Agropecuaria Aliar S.A. https://www.aliar.com.co/about-us-01/

Agro Bio. (2025). *Sobre a Concessionária John Deere*. https://www.agrobaggio.com.br/fale-conosco/quem-somos

Alvarado-Cadena, S., Castillo-Clavijo, J. M., Galindo-Gil, F. y Ramirez-Perez, W. D. (2022). *Ciudad Compacta, Espacio Público y Población Flotante en el Eje Ambiental del Centro de Bogotá*. [Trabajo de Grado – Universidad Piloto de Colombia].

https://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/11979/Ciudad%20compacta%2C%20espacio%20p%C3%BAblico%20y%20poblaci%C3%B3n%20flotante%20en%20el%20eje%20ambiental%20del%20centro%20de%20bogota.pdf?sequence=1

Apaza, F., y Nolazco, R. (2024). Gestión de la Compensación y Retención del Talento Humano en Organizaciones Peruanas. *Revista de Investigación en Ciencias Empresariales*, 7(2), 112-128. https://doi.org/10.61118/rice.2024.7.2.59.

ASOCIACIÓN NACIONAL DE EMPRESARIOS DE COLOMBIA [ANDI]. (2020). *Análisis Situacional Cadena Cárnica V3. UPRA*. [Archivo PDF]. https://www.andi.com.co/Uploads/20200914_PPT_Analisis_Situacional_Carne_GrupoBase.pdf

ASOCIACIÓN NACIONAL DE COMERCIO EXTERIOR [ANALDEX]. *Informe de importaciones 2025*. [Archivo PDF]. https://analdex.org/wp-content/uploads/2026/02/260217-Informe-Importaciones-Diciembre-2025.pdf

Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. (2022). *El futuro del trabajo en América Latina y el Caribe: Cómo transformar el empleo en la era digital*. [Archivo PDF]. https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/El-futuro-del-trabajo-en-Ame rica-Latina-y-el-Caribe-Como-transformar-el-empleo-en-la-era-digital.pdf

Barbosa-Galarza, A. P., Barragán-Cortés, O., Muñoz-Ortiz, C. M., Rojas-Tellez, V. A. y Varón-Cortés, A. M. (2015). *Una aproximación al estado del arte de los modelos de compensación salarial en Colombia*. [Trabajo de grado – Universidad Piloto de Colombia]. https://repository.unipiloto.edu.co/handle/20.500.12277/3055

BBC. (2025). Las "supervacas" que convirtieron a Brasil en el mayor exportador de carne en el mundo. https://www.bbc.com/mundo/articles/cnv7mzr8d13o

Bersin, J. (2022). HR Predictions for 2022. *The Josh Bersin Company*. https://joshbersin.com/2021/12/hr-predictions-for-2022/

Buitrago-Londoño, V. (2025). *Influencia de la compensación total en el desempeño individual de los agentes de telemarketing de Lamassu Media SAS.* [Trabajo de grado – Universidad de Manizales]. https://ridum.umanizales.edu.co/handle/20.500.12746/7617

CAJASAN. (2026). *Programas de bienestar disponibles en cajas de compensación*. https://cajasan.com/empresas/salud/salud-mental

Cámara Colombiana de bienes y servicios de petróleo, gas y energía. [CAMPETROL]. (2024). *Informe de Taladros y Producción*. https://www.campetrol.org/documentos/Informe%20de%20Taladros%20y%20Produccio%CC%81n%20-%20Junio%202024.pdf

Castillo-Moreno, J. C. (2022). *Competitividad productos Cárnicos del Grupo Nutresa frente a las tiendas de descuento, Hard Discount.* [Trabajo de grado – Universidad Nacional Abierta y a Distancia]. https://repository.unad.edu.co/handle/10596/54384

Cátedra Avícola. (2024). *Cátedra Avícola - Episodio 11 - Las Camelias: Recorremos la Planta de procesamiento.* https://www.catedraavicola.com.ar/catedra-avicola-las-camelias-recorremos-la-planta-de-procesamiento/

Cedillo-Fajardo, M. A. (2025). Cohortes generacionales en Ecuador y su relación con los componentes del Salario Emocional. *Revista Andina de investigaciones en Ciencias*

Económicas y Empresariales, *2*(3), 179-202. https://revista.uasb.edu.bo/ciencias-economicas/article/view/159

Chiavenato, I. (2009). Recursos humanos. Elsevier Editora Ltda. https://shop.elsevier.com/books/recursos-humanos/chiavenato/978-85-352-3318-6

Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano (5.ª ed.)*. McGraw-Hill Education.

Cibra. (2023). *Cibra conquista certificado GPTW pelo quinto ano*. https://www.cibra.com/noticias-agricolas/noticias/cibra-conquista-certificado-gptw-pelo-quinto-ano/

Comisión de la verdad. (2022). *Comisión Para el Esclarecimiento de La Verdad, la Convivencia y la No Repetición.* [Archivo PDF]. https://www.comisiondelaverdad.co/sites/default/files/2022-08/05_Casos_Pueblo_Negro-pdf-9.3MB.pdf

COLSUBSIDIO. (2026). *Programas de bienestar disponibles en cajas de compensación.* https://cloud.info.colsubsidio.com/salud-mental/#Estrategia

COMFAMA. (2026). *Programas de bienestar disponibles en cajas de compensación*. https://www.comfama.com/red-de-amor/

COMPENSAR (2026). *Programas de bienestar disponibles en cajas de compensación*. https://corporativo.compensar.com/salud/plan-complementario/servicios-adicionales-de-salud/servicios-empresariales

COMISIÓN NACIONAL DE TERRITORIOS INDIGENAS [CNTI]. (2022). *Mapa Territorios Indígenas en la Altillanura Colombiana.*

https://www.cntindigena.org/mapa-territorios-indigenas-en-la-altillanura-colombiana/

Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria [AGROSAVIA]. (2021). *Plan Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación Agropecuaria 2021–2030.* https://repository.agrosavia.co/items/a1230903-7f5b-4c21-88e2-9bfba6424c0b

Corte Constitucional República de Colombia. (1999). *Art. 143 CST; Sentencia T-018 de 1999.* https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/1999/t-018-99.htm

Decreto 2663 de 1950. (1950). Código Sustantivo del Trabajo. *Función Pública.* https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=199983

Decreto 159 de 2026. (2026). Decreto 159 de 2026. *Presidencia de la República de Colombia.* https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=192181&dt=S

Deloitte Insights. (2023). *Tendencias Globales de Capital Humano 2023*. https://www2.deloitte.com/co/es/pages/human-capital/articles/tendencias-globales-capital-humano.html

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2023). *Boletín técnico: Mercado laboral por departamentos y áreas metropolitanas – 2023*. https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2024). *Boletín Técnico: Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH) – Mercado Laboral*. https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo

Díaz, R. (2023). People Analytics, automatización y el futuro de RRHH: el momento de acelerar es hoy. *Capital Humano, Nº 391, Noviembre de 2023, Editorial CISS*. https://factorhuma.org/images/docs/2023/c627-people-analytics-automatizacion-y%20el-futuro-de-rrhh.pdf

Duque-Quintero, S. P.,Duque Quintero, M. & González-Sánchez, F. P. (2025). Hacia la universalización del sistema de riesgos laborales para la protección de los trabajadores rurales en Colombia. *Revista EIA, ISSN-e 1794-1237, Vol. 22, Nº. 43, 2025.* https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9960601

Escobar-Fernández, J. (2025). Las preocupantes razones por las que miles de empleados en Colombia no están satisfechos en las empresas donde trabajan. *Infobae*. https://www.infobae.com/colombia/2025/01/23/la-preocupantes-razones-por-la-que-miles-de-empleados-en-colombia-no-estan-satisfechos-en-las-empresas-donde-trabajan/

Fazenda Campanario. (2025). *Nossa gente, nossa história: o projeto que valoriza quem faz acontecer.* https://fazendacampanario.com.br/nossa-gente-nossa-historia-o-projeto-que-valoriza-quem-faz-acontecer/

Fajardo-López, J. (2026). [Entrevista] *Tendencias del sector porcicultor en Colombia y las nuevas dinámicas que marcan su rumbo en el 2026.* https://www.bancolombia.com/empresas/capital-inteligente/actualidad-economica-sectorial/tendencias-sector-porcicultor-colombia

Fernández, C. y Benavides, J. (2020). Las plataformas digitales, la productividad y el empleo en Colombia. *Fedesarrollo*, 66 p. https://www.repository.fedesarrollo.org.co/handle/11445/3962

Fundación Getulio Vargas. (2025). *FGV: JBS é a empresa brasileira que mais paga salários e mais distribui riqueza a fornecedores.* https://www.jbs.com.br/imprensa/fgv-jbs-e-a-empresa-brasileira-que-mais-paga-salarios-e-mais-distribui-riqueza-a-fornecedores/

Gartner for HR Leaders. (2023). *HR Trends 2023: Tackling the "Quiet Quitting" Challenge.* https://www.gartner.com/en/human-resources/insights/hr-trends

Grant, A. (2023). *Hidden Potential: The Science of Achieving Greater Things. Viking*. https://www.penguinrandomhouse.com/books/716161/hidden-potential-by-adam-grant/

Greatplacetowork. (2026). *Preguntas frecuentes: listas de Los Mejores Lugares para Trabajar de Great Place to Work*. https://www.greatplacetowork.com.ar/certificacion-preguntas-frecuentes

Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., y Cardy, R. L. (2020). Managing Human Resources (9.ª ed.). Pearson Education. https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/managing-human-resources/P20000000 3290/9780135638316

Gómez-Guasca, C. (2026). Empresas en Colombia desconocen las pérdidas por rotación laboral mientras crece la salida de trabajadores en 2025. *Portafolio*. https://www.portafolio.co/negocios/empresas/empresas-en-colombia-desconocen-

las-perdidas-por-rotacion-laboral-mientras-crece-la-salida-de-trabajadores-en-492529

Grupo BIOS. (2023). *Grupo Bios entre las 100 mejores para traer y retener talento.* https://www.grupobios.co/noticias/detalle/grupo-bios-entre-las-100-mejores-para-traer-y-retener-talento

Grupo BIOS. (2024). *Informe de Impacto Positivo 2023*. https://issuu.com/grupobios_colombia/docs/informe_de_gesti_n_grupo_bios_2023

Grupo BIOS. (2025). *Informe de Impacto Positivo 2025*. https://issuu.com/grupobios_colombia/docs/informe_impacto_positivo_grupo_bios_2025

Hanh Le and Van, T. y Ha, N. (2024). Applying vroom expectancy theory to analyse employee motivation: A study of commercial banks in Vietnam. *Humanities and Social Sciences Letters*, 12, issue 4, p. 792-810. https://EconPapers.repec.org/RePEc:pkp:hassle:v:12:y:2024:i:4:p:792-810:id:3902

Hart, R. (1985). *Agroecosistemas Conceptos Básicos*. https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=I8cOAQAAIAAJ&oi=fnd&pg=PR10&dq=Hart+Reconocimiento+como+ecosistema&ots=GnnTuj5BUb&sig=QRkVuiWLndvwGfcckWRtzwsbb3U&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Henao, C. (2021). *Modelo de medición de la rotación de personal como variable de decisión estratégica*. [Trabajo de grado – Universidad Nacional de Colombia]. https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/81925

Hernández-Sampieri, R., y Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.

Herzberg, F., Mausner, B., y Snyderman, B. B. (1959). The Motivation to Work (2.ª ed.). John Wiley & Sons. https://www.wiley.com/en-us/search/?term=The+Motivation+to+Work+%282.%C2%AA+ed.%29.+John+Wiley+%26+Sons&category=products

Hiatt, J. M., y Creasey, T. J. (2018). Change Management: The People Side of Change (3.ª ed.). *Prosci Learning Center Publications*. https://www.prosci.com/resource/book/change-management-the-people-side-of-change

Hub Internacional. (2025). *AI Meets HR: Redefining Benefits, Compensation and Workforce Wellbeing*. https://www.hubinternational.com/blog/2025/10/ai-in-hr-transforming-benefits-compensation-and-workforce-wellbeing/?sc_lang=enhttps://digibug.ugr.es/handle/10481/67219

Iansa. (2025). *Sostenibilidad.* https://empresasiansa.cl/nuestro-impacto/sostenibilidad/#estrategia

Indualimentos. (2025). *Empresas Iansa alcanza máxima certificación internacional en Sostenibilidad.* https://www.indualimentos.net/blogactualidad/empresas-iansa-alcanza-maxima-certificacion-internacional-en-sostenibilidad

Ingram, A. (2024). *With a Multigenerational Workforce, Personalized Rewards Are Key*. https://worldatwork.org/publications/workspan-daily/with-a-multigenerational-workforce-personalized-rewards-are-key#about-the-author

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura [IICA]. (2020). *Agroindustria y desarrollo sostenible en América*. https://repositorio.iica.int/handle/11324/13044

Johnson, G., Scholes, K., y Whittington, R. (2008). Exploring corporate strategy: Text and cases (8.ª ed.). Pearson Education Limited.

JBS. (2024). *Empresa Brasileña con los salarios más altos*. https://www.jbs.com.br/imprensa/fgv-jbs-e-a-empresa-brasileira-que-mais-paga-salarios-e-mais-distribui-riqueza-a-fornecedores/

JBS. (2024). *Na JBS, 3 em cada 10 colaboradores foram promovidos em 2024.* https://www.jbs.com.br/imprensa/na-jbs-3-em-cada-colaboradores-foram-promovidos-em/

Korn Ferry. (2023). *Workforce planning gets smart.* https://www.kornferry.com/insights/featured-topics/talent-recruitment/workforce-planning-gets-smart

Korn ferry. (2025). *Pay Transparency in the Workplace*. https://www.kornferry.com/insights/featured-topics/leadership-articles/pay-transparency-in-the-workplace

Kotter, J. P. (1996). Leading Change. *Harvard*. https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=137

Kudos, (2025). *Transformando el reconocimiento en cultura*. https://www.kudoslatam.com/

Pontificia Universidad Javeriana. (2026). Informe No. 137. Más allá del promedio: las brechas ocultas de la alfabetización en Colombia. *Laboratorio de*

Economía de la Educación. https://lee.javeriana.edu.co/publicaciones-y-documentos

Ley 789 de 2002. (2002). Ley 789 de 2002. *Función Pública.* https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=6778

Ley 1393 de 2010. (2010). Ley 1393 de 2010. *Función Pública.* https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=39995

Ley 2466 de 2025. (2025). Reforma laboral. *Ministerio de Trabajo.* https://www.mintrabajo.gov.co/la-reforma-laboral-ya-es-la-ley-2466-del-25-de-junio

López, M., & Martínez, A. (2023). Estrategias de compensación y retención del talento humano en las organizaciones modernas. *Revista Torreón Universitario*, 12(36), 45-58. https://doi.org/10.5377/torreon.v12i36.17062

Maxagro. (2026). *Empresa Agroindustrial.* https://maxagro.cl/

Martinazzo, (2025). *BRF anuncia Participação nos Lucros e Resultados (PLR).* https://capinzalfm.com.br/noticia/brf-anuncia-participacao-nos-lucros-e-resultados-plr

Martínez, J. J. (2022). *Factores que influyen en los empleados a la hora de acceder o elegir un acuerdo de trabajo flexible en organizaciones del sector servicios en Colombia*. [Trabajo de grado – Universidad Nacional de Colombia]. https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/83039

Meyer, J. P. y Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*,Volume 1, Issue 1,1991,Pages 61-89. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/105348229190011Z

MBRF Global Foods Company. (2026). *Plataforma de Sostenibilidad.* https://www.brf-global.com/es/sostenibilidad/

Meller, F. (2026). [Entrevista] *O Engenheiro Que Transformou o RH da JBS em Motor de Resultados*. https://forbes.com.br/carreira/2026/06/o-engenheiro-que-transformou-o-rh-da-jbs-em-motor-de-resultados/

McKinsey, R. (2025). The Year in Total Rewards: What Were the Biggest Trends of 2025?. *WorldatWork*. https://worldatwork.org/publications/workspan-daily/the-year-in-total-rewards-what-were-the-biggest-trends-of-2025

McKinsey, 2025. (2025). *Un nuevo modelo operativo para la gestión de personas: Más personal, tecnológico y humano.* https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/un-nuevo-modelo-operativo-para-la-gestion-de-personas-mas-personal-tecnologico-y-humano/es

Ministerio de Trabajo. (2026). *Decreto 159 del 19 de febrero de 2026.* https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=192181&dt=S

Milkovich, G. T., Newman, J. M., y Gerhart, B. (2017). Compensation (12.ª ed.). McGraw-Hill Education.

Müller, J. (2020). *Análisis de la relación del modelo de recompensa total (salario, beneficios sociales y recompensas psicológicas) con la satisfacción, desempeño y el compromiso del trabajador*. [Trabajo de grado – Universidad de Granada].

https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/67219/J%20MULLER%20FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Manuelita. (2025). *¡Manuelita es la empresa #1 del sector agroindustrial con mejor reputación en Colombia!*. https://www.manuelita.com/manuelita-noticias/manuelita-es-la-empresa-1-del-sector-agroindustrial-con-mejor-reputacion-en-colombia-ranking-merco-empresas-colombia-2025/

Naranjo-Luján, J. (2024). *Las Entidades Territoriales Indígenas: Perspectivas para la implementación de la Administración Pública Étnica Ancestral.* [Trabajo de grado - ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA – ESAP]. https://repositoriocdim.esap.edu.co/server/api/core/bitstreams/4fe3358c-e6c7-4399-b2f9-6eac5c525c21/content

Nuñez-Neyra, S. M., Peñarrieta-Juanito, M. A. y Camacho-Prado, R. M. (2022). [Trabajo de grado – Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. https://repositorioacademico.upc.edu.pe/entities/publication/e20c1cf5-3ef3-590c-b2cf-e4952e666d6f

OBSERVATORIO DE DESARROLLO ECONOMICO DE BOGOTÁ [ODEB]. (2026). *Bases de datos Inflación y gasto*. https://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/bases-de-datos-inflacion-y-gasto/

OBSERVATORIO DE DESARROLLO ECONOMICO DE BOGOTÁ [ODEB]. (2026). *Boletín Inflación*.[Archivo PDF]. https://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/wp-content/uploads/2026/07/Bol-IPC-N-182.pdf

O'Brien, M. J. (2023). How Bonuses Figure Into 2024 Compensation Plans. *WorldatWork*. https://worldatwork.org/publications/workspan-daily/how-bonuses-figure-into-2024-compensation-plans

OpenAI. (2026). ChatGPT (versión GPT-4o) [Imagen - Mapa de Calor – Criticidad de Cargos Priorización Zona Geográfica]. https://chat.openai.com

OpenAI. (2026). ChatGPT (versión GPT-4o) [Imagen - Análisis de las 5 Fuerzas de Porter – Impacto en la Compensación Total]. https://chat.openai.com

OpenAI. (2026). ChatGPT (versión GPT-4o) [Imagen - Buenas Prácticas – Compensación Total]. https://chat.openai.com

OpenAI. (2026). ChatGPT (versión GPT-4o) [Imagen - Matriz DOFA Integral]. https://chat.openai.com

OpenAI. (2026). ChatGPT (versión GPT-4o) [Imagen - Alternativas de Menor Costo Económico]. https://chat.openai.com

Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2023). *Perspectivas sociales y del empleo en el mundo: Tendencias 2023*. https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/2023

Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2025). *Panorama Laboral 2024 – América Latina y el Caribe.*[Archivo PDF]. https://www.ilo.org/sites/default/files/2025-02/Panorama%20Laboral%202024%20de%20Am%C3%A9rica%20Latina%20y%20el%20Caribe_Embargo_0.pdf

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (2018). *El desarrollo agroindustrial*. https://www.fao.org/3/i9584es/i9584es.pdf

Osei y Chen. (2018). *Implementing Change In Organisations: A Study on Limiting Factors for Managers in the Service industry*. [Trabajo de grado – Lund University]. https://lup.lub.lu.se/student-papers/search/publication/8945940

Otiniano-León, J. R. (2021). *Recompensa total y su implicancia en la retención del personal según el modelo de Armstrong.* [Trabajo de grado – Universidad Peruana Unión]. https://repositorio.upeu.edu.pe/server/api/core/bitstreams/91502abc-d6e7-4c31-b72d-1685fc483e99/content

Pimentel, L. (2026). *Brasil, o Maior Produtor de Carne Bovina do Mundo.* https://forbes.com.br/forbes-agro/2026/01/lygia-pimentel-brasil-o-maior-produtor-de-carne-bovina-do-mundo/

Porkcolombia. (2026). *Producción de carne de cerdo gana terreno mientras caen importaciones en inicio de 2026*. https://porkcolombia.co/noticias/produccion-de-carne-de-cerdo-gana-terreno-mientras-caen-importaciones-en-inicio-de-2026/

Porter, M. E. (1980). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. *Free Press.* https://www.simonandschuster.com/books/Competitive-Strategy/Michael-E-Porter/97806 84841489

Programa evoluir. (2026). *Programa Evoluir JBS*. https://programaevoluir.gupy.io/

Ryan, R. M. y Deci, E. L. (2017). Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness. *Guilford Press*.

https://www.guilford.com/books/Self-Determination-Theory/Deci-Ryan/9781462528769

Ricaurte, M., Rodríguez, M., Barriga-Medina, H. R. & Romero, M. E. (2020). Sistema de Compensación Basado en Evaluación de Desempeño en La Industria de Elaboración de Alimentos: Caso Ingenio Azucarero. *Revista Compendium: Cuadernos de Economía y Administración.* Vol. 7 Núm. 1. https://www.revistas.espol.edu.ec/index.php/compendium/es/issue/view/72

Rodríguez-Anteliz, M. F. (2025). *Diseño de un Modelo de Compensación Basado en Desempeño en CRG SOLUTIONS*. [Trabajo de grado – Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano]. https://alejandria.poligran.edu.co/items/93e2184c-58c5-47fd-9bc1-0a87ce46b342

Rodríguez, D. (2026). Agricultura inicia 2026 entre presiones de costos, revaluación y ajustes sectoriales. *Portafolio.* https://www.portafolio.co/economia/agro/agricultura-inicia-2026-entre-presiones-de-costos-revaluacion-y-ajustes-sectoriales-486640

Semana. (2025). *La carne está más cara que nunca y seguirá subiendo: las razones detrás del fenómeno global*. https://www.semana.com/economia/macroeconomia/articulo/la-carne-esta-mas-cara-que-nunca-y-seguira-subiendo-las-razones-detras-del-fenomeno-global/202539/

Sistema Ocepar. (2026). *Cooperativa do Paraná é destaque em painel sobre o impacto do cooperativismo na comunidade.* https://paranacooperativo.coop.br/noticias-

cooperativismo/cooperativa-do-parana-e-destaque-em-painel-sobre-o-impacto-do-cooperativismo-na-comunidade

Servicio Público de Empleo. (2025). *Salario del grupo Bios*. https://www.buscadordeempleo.gov.co/#/home

SOCIEDAD DE AGRICULTORES DE COLOMBIA [SAC]. (2019). *Informalidad supera el 86% en el campo.* https://sac.org.co/informalidad-supera-el-86-en-el-campo-presidente-de-la-sac/

SOCIEDAD DE AGRICULTORES DE COLOMBIA [SAC]. (2025). *Contexto mercado laboral agropecuario 2024.* https://sac.org.co/contexto-mercado-laboral-agropecuario-2024/

SLC AGRICOLA. (2026). *Empresa Agroindustrial.* https://www.slcagricola.com.br/pessoas/desenvolvimento-de-carreira.

SOLLA. (2025). *Empresa Agroindustrial.* https://www.solla.com/sostenibilidad/

Taheri, H. R. (2025). *The Impact of Rewards on the Motivation of Low-Income Employees*. [Tesis de grado - Novia University of Applied Sciences]. https://www.theseus.fi/handle/10024/884723

Tamayo y Tamayo, M. (2021). El proceso de la investigación científica (7.ª ed.). Limusa.

Tereos. (2025). *Tereos é reconhecida no Prêmio MasterCana Social 2025*. https://br.tereos.com/pt-pt/press-releases/tereos-e-reconhecida-no-premio-mastercana-social-2025/

UNIVERSIDAD EAI (2025). *Proyecto de reforma tributaria de 2025: Impacto sobre la población y las empresas.* https://www.eia.edu.co/portfolio/proyecto-de-reforma-tributaria-de-2025-impacto-sobre-la-poblacion-y-las-empresas/

Universidad Piloto de Colombia - UPC. (2026). *¿Qué estrategias de retención de personal realmente funcionan en Colombia?*. https://estudiarvirtual.unipiloto.edu.co/blog/10-estrategias-para-mejorar-la-retencion-y-el-compromiso-del-personal

UNIDAD DE PLANIFICACIÓN RURAL AGROPECUARIA [UPRA]. *Producto Interno Bruto PIB Total 2025 y IV trimestre de 2025*. https://upra.gov.co/sites/default/files/202602/20260216%20PIB%20IV%20trimestre%202025.pdf

Valor económico. (2025). *GPTW reconhece as melhores empresas para trabalhar no país*. https://valor.globo.com/empresas/noticia/2025/10/09/gptw-reconhece-as-melhores-empresas-para-trabalhar-no-pais.ghtml

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation.* https://www.wiley.com/en-us/Work+and+Motivation-p-9780787900304

WorldatWork. (2025). *2025 Priorities of Total Rewards Leaders*. https://worldatwork.org/research/total-rewards-leader-2025-priorities

WTW. (2025). *Equidad y transparencia retributiva.* https://www.wtwco.com/es-es/solutions/pay-equity-and-pay-transparency

WTW. (2025). *Encuesta de Tendencias de Beneficios 2025*. https://www.wtwco.com/es-co/insights/2025/03/encuesta-de-tendencias-de-beneficios-2025

WTW. (2025). *Tendencias que transforman los beneficios en Colombia y Centroamérica*. https://www.wtwco.com/es-cr/insights/2025/08/tendencias-que-transforman-los-beneficios-en-colombia-y-centroamerica

Zhang, A., Sun, C., Qian, P., Zhang, Q., & Tan, J. (2025). The Role of Justice in Workload Management in The Faculty Well-being in Online Education: A Mediational Analysis in Thai Higher Education. *International Journal of Basic and Applied Sciences*, *14*(4), 453-461. https://doi.org/10.14419/z317jm78