

UNIVERSIDAD GERARDO BARRIOS
FACULTAD DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE
EMPRESAS (VIRTUAL)



TRABAJO PARA OPTAR AL GRADO DE MAESTRO (A) EN:
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

“NOMBRE DEL TRABAJO “

DIAGNÓSTICO DE ESTRATÉGIAS DE COMPENSACIÓN DEL TALENTO
HUMANO APLICADOS POR LAS ESTACIONES DE SERVICIO DE
COMBUSTIBLE EN LA RETENCIÓN DE PERSONAL EN ILOPANGO

PRESENTADO POR:

LIC. ANTONIO ANASTACIO GONZÁLEZ ESCOBAR
LIC. JOSÉ EDGARDO CAPACHO RODRÍGUEZ
LIC. ALID ALEXANDER OLMEDO SHUL

ASESOR(A):

MS. CARLOS ERNESTO GONZÁLEZ MURILLO

EL SALVADOR, SAN MIGUEL, MARZO 2025

GENERALIDADES

MSC. LICDO. JOSÉ SALVADOR ALVARENGA RIVERA
RECTOR.

MDEGI. SIRHAN RAÚL RIVAS FLORES
VICERRECTOR ACADÉMICO.

MDF. LICDA. YANETH RUBIDIA CAMPOS DE RIVAS
FISCAL UNIVERSITARIA.

MDF. LICDO. MIGUEL ANTONIO FLORES CASTRO
DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO.

AGRADECIMIENTO

Primeramente, damos gracias a Dios por permitirnos tener una excepcional experiencia dentro de la universidad y acompañarnos en cada etapa del proceso, por darnos la sabiduría gracias a ella por permitirnos en ser parte de pocos profesionales en lo que tanto nos apasiona, por cuidar de nuestra salud para salir adelante situación que se nos presentó en el proceso de investigación y por guiarnos en cada paso de nuestro camino.

A nuestra familia y al apoyo incondicional en todo momento a lo largo de esta experiencia y paciencia en el acompañamiento en todo momento en nuestro proceso de formación e investigación.

A nuestros compañeros por compartir cada momento sus experiencias en las diferentes actividades que realizamos, sus alegrías, vivencias y ser increíbles amigos en el desarrollo de este proceso y esta etapa de nuestras vidas.

A los docentes y asesor por compartir sus experiencia y conocimientos y ser un ejemplo a seguir como excelentes personas y profesionales.

A nuestros amigos y seres queridos, por motivarnos e incentivarnos en cada momento a seguir adelante y ser fuente de inspiración y motivación para poder lograr de forma satisfactoria este proceso de formación.

LICDO. ANTONIO ANASTACIO GONZÁLEZ ESCOBAR

AGRADECIMIENTO

A Dios Todopoderoso, por darme la fortaleza y sabiduría para luchar cada día por alcanzar mis objetivos.

Dedico de manera muy especial mi trabajo de graduación a mi esposa, que ha sido un pilar importante en mi vida, que en cada momento me brindó palabras de apoyo cuando quería desmayar; por su sacrificio, comprensión, cariño y amor y que sin su aliento no hubiera sido posible continuar enriqueciendo mi formación académica.

A mi madre que desde el cielo me fortaleció y guio en este arduo camino, a mis hermanos quienes siempre estuvieron a mi lado y jamás me abandonaron en esta etapa de mi vida.

A mis lindas hijas, mis princesas, por ser mi fuente de motivación e inspiración para superarme cada día más, y así luchar para que la vida nos brinde un futuro próspero de la mano de mi Dios.

A todas aquellas personas, colegas y amigos que con su disposición, su tiempo, sus observaciones y sus aportes profesionales, apegados a su invaluable experiencia y profesionalismo, me dieron elementos de análisis suficientes para culminar esta tesis.

LICDO. JOSÉ EDGARDO CAPACHO RODRÍGUEZ

AGRADECIMIENTO

Quiero iniciar expresando mi gratitud al creador Dios Padre, por permitirme la sabiduría para llegar hasta este punto de mi crecimiento educativo, así mismo quiero agradecer profundamente a mis padres y seres queridos por su apoyo incondicional. Su fe en mi ha sido un bastión fuerte el cual me permitió completar este camino. Sin ustedes, este logro no habría sido posible.

A la Universidad Gerardo Barrios, gracias por haberme permitido ingresar a la familia de profesionales de la UGB y darme la oportunidad de crecer académica y profesionalmente. Aprecie profundamente su confianza en mi trabajo y el ambiente de aprendizaje que me ofrecieron.

Al personal Docente y Asesor de este estudio de grado, gracias por su tiempo y la transferencia de sus bastos conocimientos que se me enseñaron a lo largo de esta Maestría, al igual por su confianza y motivación para seguir adelante y superar uno a uno cada desafío en el cual me encontré en este proceso.

A mis jefes de trabajo por brindarme el tiempo necesario el cual fue empeñado en diversas actividades a lo largo de este proceso educativo.

No puedo finalizar sin antes agradecer a todos mis compañeros, amigos, colegas y Empresas que nos facilitaron toda la información para poder realizar con éxito este trabajo de investigación.

A todos, gracias por su apoyo incondicional para alcanzar mi meta y objetivos académicos.

LICDO. ALID ALEXANDER OLMEDO SHUL

ÍNDICE

AGRADECIMIENTO	3
AGRADECIMIENTO	4
AGRADECIMIENTO	5
INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO I: SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	13
1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	13
1.2 DELIMITACIÓN	21
1.2.1 ESPACIO	21
1.2.2 TIEMPO	22
1.2.3 TEMÁTICA.....	22
1.3 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	22
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	22
1.5 OBJETIVOS.....	25
1.5.1 OBJETIVO GENERAL.....	25
1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	25
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	25
2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL SECTOR GASOLINERO.....	25
2.1.1 Antecedentes a nivel mundial	25
2.1.2. Antecedentes a nivel nacional.....	28
2.1.3 Antecedentes de estudios relacionados con el Talento Humano y la compensación.....	30
2.2. ELEMENTOS TEÓRICOS.....	34
2.2.1 Origen de la retención de personal en El Salvador.....	35
2.2.2 Rol del Talento Humano en la retención del personal	35
2.2.3 Costo del Salario de Auxiliares de pista y Supervisores.....	35
2.2.4 Aspectos que influyen en la Retención de Empleados	36

2.2.5 Ventas de las gasolineras y Valor Agregado.....	37
2.2.6 Las gasolineras frente a la retención del Auxiliar de pista	37
2.2.7 Ventajas de la retención del personal.....	38
2.2.8 Desventajas de la retención del personal.....	39
2.2.9 Teorías de Compensación de la Gestión del Talento Humano	40
2.3 DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS Y VARIABLES.	43
2.3.1 Compensación.....	43
2.3.3 Importancia de la Gestión del Talento Humano	46
2.3.4 Factores que influyen en el ambiente de trabajo, satisfacción y permanencia del personal	48
2.3.5 Incentivos	49
2.3.6 Beneficios	50
2.3.7 Objetivos de la Gestión del Talento Humano	50
2.3.8 Tipos de Objetivos para la Gestión del Talento Humano	51
2.3.9 Proceso de gestión del Talento Humano.....	51
2.3.10 Estrategias de la Gestión del Talento Humano en la Retención del personal	52
2.3.11 Satisfacción laboral.....	53
2.3.12 Políticas de Remuneración.....	53
2.4 SISTEMA DE HIPÓTESIS.....	54
2.4.1 Preguntas de investigación	54
2.4.2 Hipótesis	54
2.4.3 Definición de variables	55
Tabla 1.....	55
<i>Definición de variables</i>	55
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	57
3.1 TIPO DE ESTUDIO	57
3.2 MÉTODO	57

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	57
3.4 TÉCNICA E INSTRUMENTO	58
3.4.1 Técnica.....	58
3.4.2 Instrumento.....	58
3.5 ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN	59
Tabla 2.....	59
<i>Etapas de la investigación.....</i>	59
3.6 PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	59
3.7 FÓRMULA PARA CALCULAR EL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL	60
CAPÍTULO IV	61
HALLAZGOS EN LA INVESTIGACIÓN	61
4.1. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	61
4.1.1. Resultado de las Entrevistas al Personal de Gerentes de las Estaciones de Servicio de Combustible de Ilopingo.....	62
4.1.2 Resultado del Cuestionario Utilizado para Auxiliares de Pista de las Estaciones de Servicio de Combustible de Ilopingo.	68
TABLA A-3: SALARIO QUE PERCIBE ES EL PROMEDIO DEL MERCADO	68
TABLA A-4: DEPÓSITO DEL SALARIO OPORTUNAMENTE	69
TABLA A-5: DEPÓSITO HORAS EXTRAS OPORTUNAMENTE	70
TABLA A-6: COMPENSA LAS HORAS EXTRAS CON DÍAS LIBRES	71
TABLA A-7: CUMPLE CON LAS BONIFICACIONES ESTABLECIDAS	72
TABLA A-8: INCENTIVOS ECONÓMICOS VINCULADOS AL DESEMPEÑO LABORAL	73
TABLA A-9: DEPÓSITO OPORTUNO DE LA CTS Y GRATIFICACIONES.....	74
TABLA A-10: DEPÓSITO OPORTUNO DE LAS VACACIONES	75
TABLA A-11: CUMPLE CON OTORGAR LAS LICENCIAS DE LEY.....	76
TABLA A-12: CUMPLE CON OTORGAR LAS LICENCIAS DE LEY.....	77
TABLA A-13: CUENTA CON EPS O SEGURO COMPLEMENTARIO A LA SALUD	78

TABLA A-14: MATERIALES, EPPS ADECUADOS PARA CUMPLIR UNA LABOR	79
TABLA A-15: SEGURIDAD LABORAL QUE LA EMPRESA LE BRINDA.....	80
TABLA A-16: SE FOMENTA EL BUEN CLIMA ENTRE LOS EQUIPOS TRABAJO	81
TABLA A-17: CAPACITACIONES Y/O ENTRENAMIENTOS NECESARIOS.....	82
TABLA A-18: RETROALIMENTACIÓN PERMANENTE DE SU DESEMPEÑO.....	83
TABLA A-19: MODELO DE TRABAJO FLEXIBLE EN LA EMPRESA.....	84
TABLA A-20: PLANTEA RETOS PROFESIONALES	85
TABLA A-21: ACTIVIDADES QUE PROMUEVEN LA INTEGRACIÓN FAMILIAR.....	86
TABLA A-22: SATISFECHOS CON EL LIDERAZGO DEL JEFE INMEDIATO	87
TABLA A-23: RECONOCE EL ESFUERZO Y EL TRABAJO BIEN HECHO	88
TABLA A-24: RECONOCE EL ESFUERZO Y EL TRABAJO BIEN HECHO	89
TABLA A-25: DISFRUTA EL TRABAJO ESPECÍFICO QUE HACE CADA DÍA	90
TABLA A-26: APORTE QUE GENERA ES IMPORTANTE PARA LA EMPRESA.....	91
TABLA A-27: COMPROMETIDO CON EL DESARROLLO DE LA EMPRESA.....	92
TABLA A-28: COMPROMETIDO CON EL DESARROLLO DE LA EMPRESA.....	93
TABLA A-29: COMPROMETIDO CON EL DESARROLLO DE LA EMPRESA.....	94
TABLA A-30: LEE LA INFORMACIÓN COLOCADA EN LOS PANELES	95
TABLA A-31: RECOMIENDA A LA EMPRESA COMO UN BUEN LUGAR DE TRABAJO	96
TABLA A-32: SE VISUALIZA EN LA EMPRESA EN LOS PRÓXIMOS 2 AÑOS.....	97
TABLA A-33: SU TRABAJO ES RECONOCIDO Y VALORADO POR LA EMPRESA ..	98
TABLA A-34: METAS DE DESARROLLO PERSONAL Y LABORAL	99
TABLA A-35: SE SIENTE PARTE DE LA EMPRESA.....	100
TABLA A-36: SIENTE QUE SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO LO ACEPTAN	101
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES /RECOMENDACIONES Y/O PROPUESTAS	102
PROPUESTA DE PROGRAMA DE COMPENSACIÓN PARA LAS ESTACIONES DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE TEXACO, PUMA, UNO Y DLC, UBICADAS EN EL DISTRITO DE ILOPANGO, SAN SALVADOR ESTE.	105

BIBLIOGRAFÍA	120
Anexo “A” ESTACIONES DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE.....	125
Anexo “B” GERENTES Y AUXILIARES DE PISTA DE LAS ESTACIONES DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE	126
Anexo “C” PRESUPUESTO DEL PROYECTO	127
Anexo “D” CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PROYECTO	128
Anexo “E” GUÍA DE ENTREVISTA PARA GERENTES.....	130
Anexo “F” CUESTIONARIO PARA COLABORADORES	132

INTRODUCCIÓN

La presente investigación está enfocada en los programas de compensación laboral y retención de talento humano en los auxiliares de pista de las estaciones de servicio de combustible de la empresa TEXACO, PUMA UNO y DLC del distrito de Ilopingo, San Salvador este. La rotación de colaboradores en la empresa genera altos costos y gastos relacionados con el reclutamiento y permanencia. La retención del talento es un conjunto de acciones y estrategias cuyo objetivo es fomentar que los colaboradores permanezcan trabajando en la empresa. Se puede considerar entonces que la rotación del personal consiste en la desvinculación de un empleado con una organización, de forma voluntaria o involuntaria, pero de manera permanente (Nolazco Labajos & Rodríguez Huancahuar, 2020). En cuanto al sistema de compensación y beneficios busca motivar y fidelizar al personal intentando que la compensación total que recibe el empleado sea la más adecuada posible. Esto se hace con el fin de mejorar los resultados de la organización manteniendo la productividad, evitando un deterioro en el ambiente laboral, aumentando el desempeño, reduciendo las quejas y haciendo que los empleados valoren y aprecien su trabajo (Martinez, 2024). Así mismo el manejo exitoso de esta se puede alcanzar a través de estrategias que permitan aprovechar al máximo su potencial, ya que no se trata de pagar sueldos bajos a los trabajadores e incrementar niveles de rentabilidad, sino que el costo de los incrementos y beneficios adicionales que se les pueda otorgar sean absorbidos para una mayor productividad, mejorar su desempeño laboral que al final beneficiará a la empresa, trabajadores y a los clientes. Considerando el problema de investigación se puede enunciar de la siguiente manera: ¿Cómo las estrategias de compensación del talento humano aplicadas por las estaciones de servicios de combustible ubicadas en Ilopingo inciden en el nivel de retención de los auxiliares de pista de combustible? Así mismo se puede mencionar que el objetivo principal es determinar cómo las estrategias de compensación aplicadas por las estaciones de servicios de combustible ubicadas en Ilopingo inciden en el nivel de retención de los auxiliares de pista de combustible.

Este proyecto de investigación actualmente está constituido en cinco capítulos, los cuales son relevantes para la temática abordada. A continuación, se presenta la siguiente estructura:

En el primer capítulo se presenta la respectiva situación problemática, la delimitación de la investigación, el enunciado del problema, el cual pretende determinar cómo las estrategias de compensación del talento humano aplicadas por las estaciones de servicios de combustible ubicadas en Ilopango inciden en el nivel de retención de los auxiliares de pista de combustible, así como la justificación del estudio y los objetivos generales y específicos.

En el segundo capítulo se presentan los antecedentes históricos en donde se menciona información relevante del desarrollo del sector gasolinero a nivel mundial como nacional y algunos estudios relacionados al tema, los elementos teóricos, la definición y operacionalización de términos básicos y la formulación de las preguntas de investigación; todos estos apartados antes mencionados son factores claves para darle un buen rumbo a este proceso de investigación.

En el tercer capítulo se presenta el tipo de estudios, el método a utilizar en el desarrollo de la investigación, la población y el universo a tomar en cuenta para el estudio, la técnica e instrumento que nos permita de la mejor manera recolectar la información esencial para darle respuesta a la pregunta de investigación, las etapas de la investigación que llevan un orden sistemático desde el inicio hasta el final de la investigación y los procedimientos de análisis e interpretación de resultados.

En el cuarto capítulo se da a conocer el análisis y discusión de los resultados, se analizan los hallazgos obtenidos mediante la encuesta realizada a los colaboradores de las estaciones de servicio de combustible de Ilopango; el instrumento compartido con los auxiliares de pista contaba con preguntas abiertas y cerradas, las cuales se realizaron en relación a los objetivos de esta investigación.

Y finalmente en el capítulo cinco se presentan las conclusiones como resultado del análisis de los datos recolectados, estas fueron elaboradas en relación a los objetivos de la investigación. Así mismo se dan a conocer las recomendaciones brindadas a la organización de estudio, así como un programa de estrategias de compensación. En este mismo capítulo se presentan las referencias bibliográficas y los anexos que amplían algunos aspectos del estudio realizado.

CAPÍTULO I: SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Las empresas públicas y privadas tienen planes de negocios, objetivos, misiones y visiones; para lograrlos necesitan contar con personal altamente comprometidos, que cumplan con deberes, obligaciones y responsabilidades con motivación y entusiasmo.

El talento humano es determinado como el aporte más valioso en toda empresa, principalmente en las empresas de servicio, por lo que uno de los principales retos es potenciar al talento, buscando programas que identifiquen las necesidades y motivaciones que permita brindar agrado, desarrollo profesional y personal a los colaboradores. La ineficaz motivación y el poco compromiso que posee el personal genera un impacto en la rotación de personal lo que se verá reflejado a nivel financiero de la compañía; se ha identificado que la continua y excesiva rotación de personal es perjudicial para el cumplimiento de los objetivos empresariales, así como los costos que se genera en los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación, entre otros.

Según Miró (2023) en su artículo describe que la alta rotación de personal es un problema común en muchas empresas, que puede tener causas variadas como la falta de oportunidades de desarrollo, mala gestión del liderazgo o salarios bajos. Esta situación puede generar consecuencias negativas como la disminución de la productividad, el aumento de los costos de reclutamiento y la pérdida de talento valioso. Una solución efectiva es mejorar la cultura laboral, ofrecer planes de carrera y desarrollo profesional, y garantizar un salario justo y beneficios atractivos. (pág. Párrafo 1)

Las personas constituyen el principal activo de la organización; de ahí la necesidad de que esta sea más consciente y este más atenta de los empleados. Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados.

Para Pachón (2021) en su artículo titulado ¿Por qué un colaborador es el elemento más importante de una organización para el 2021? Manifiesta que los colaboradores son el elemento más importante de una organización debido a que, la presencia de este permite que cada uno de los procesos que se desarrollen posean una mayor comunicación, mejor escucha, cumpliendo de las promesas, la capacidad de adaptación de mensajes a todo tipo de públicos, trabajo en equipo y credibilidad. (pág. Párrafo 6)

Es importante que toda organización tenga definido un programa de capacitación para educar y desarrollar las habilidades de sus colaboradores. Así mismo se estarían actualizado de los nuevos avances tecnológicos, obteniendo con estos mayores beneficios en eficacia y eficiencia de sus procesos productivos.

Según página Seguridad en América (2020) describe que el capital humano depende de la calidad educativa que recibe un trabajador, es en esa formación que se desarrollan competencias capaces de influir en la productividad de ellos, y eso posteriormente se refleja en la producción económica de cualquier organización o empresa. No obstante, se debe tomar en cuenta que esta educación no necesariamente debe ser formal, o de los centros educativos más grandes. Cualquier forma de adquisición de competencias que tengan impacto en la productividad será considerada como un incremento en las condiciones del capital humano. Todo lo anterior es importante siempre tenerlo presente para que cualquier empresa u organización crezca, avance, se actualice, produzca, genere más empleos. (p. Párrafo 1)

Según Pérez (2019) menciona que la importancia de la gestión del talento humano en las empresas consiste en lograr que los colaboradores trabajen de manera eficaz en el logro de los objetivos, donde se debe considerar la necesidad de aumentar su capacidad productiva y sus aptitudes, al punto de que puedan valerse por sí mismos y entregar lo mejor en su trabajo, llegando a sentirse conformes con las actividades que realizan. (p. 3)

De acuerdo a Pérez (2019) define que la competitividad del talento humano debe ser entendida como aquellas capacidades y habilidades distintivas que poseen cada uno de los empleados y trabajadores, para ejecutar su función de trabajo de la mejor manera posible. También, dicho término hace referencia a que el talento humano debe mantenerse en constante formación, logrando mejorar su desempeño a través de sus valiosos aportes a la organización. El principal desafío para el encargado del talento humano es lograr el bienestar de los colaboradores, conduciéndolos a mejorar los niveles de productividad laboral. (p. 6)

Para la mayoría de las empresas tanto públicas como privadas, los costos de rotación de personal son una preocupación creciente en todos los niveles de la industria, ya que los costos de reemplazar a un trabajador son elevados, debido a gastos de reclutamiento, capacitación y pérdida de productividad. Además del impacto financiero para la organización, la rotación afecta la moral del equipo y la satisfacción de los clientes. Por eso, en un entorno competitivo como el que vivimos actualmente, gestionar estos costos es esencial para asegurar la estabilidad y el crecimiento a largo plazo.

De acuerdo a Mailland (2023) en su artículo menciona que el costo económico y empresarial de la rotación de personal puede resultar muy alto. Estos costos incluyen no solo la contratación y la incorporación de un nuevo empleado, sino también el tiempo necesario para alcanzar la productividad máxima. (p. Párrafo 3)

La rotación de empleados se refiere al flujo de entrada y salida de colaboradores en una empresa durante un período determinado. Este fenómeno puede ser voluntario, cuando un trabajador decide dejar la empresa, o involuntario, cuando es la organización quien termina la relación laboral.

Durante el último año la media de rotación de personal ha sido de 24,98%, razón por la cual se ha convertido en uno de los enfoques principales de los líderes de gestión de talento, más allá de la atracción de capital humano y no es para menos, ya que entender y controlar la rotación laboral es crucial a la hora de evitar costos adicionales en formación, adaptación y todo lo que conlleva un proceso de contratación. A su vez, tener una tasa de

rotación moderada les da a los equipos una mayor sensación de estabilidad y es sinónimo de un clima laboral organizacional más positivo.

De acuerdo a Ordóñez (2024) determina que la rotación de personal es un fenómeno común en las empresas, pero sus costos ocultos pueden ser significativos y, en ocasiones, subestimados. La salida de un empleado no solo representa una pérdida de talento, sino también un impacto financiero que abarca desde costos directos como el reclutamiento y la capacitación de nuevos empleados, hasta costos indirectos como la pérdida de productividad y el deterioro de la moral del equipo. (pág. Parrafo 1)

Sin duda, uno de los enfoques primarios de cualquier líder de Recursos Humanos debe ser entender los motivos por los cuales un colaborador decide dejar la empresa. Las razones pueden variar, desde la falta de desarrollo profesional hasta un entorno de trabajo insatisfactorio. Cada causa representa un área de oportunidad para mejorar la retención del talento y crear un entorno en el que los trabajadores quieran quedarse y crecer.

En la actualidad muchas de las empresas del sector público y privado que forman parte de la industria salvadoreña y que ofrecen diferentes servicios a sus clientes, se han visto afectadas con el fenómeno de la alta rotación voluntaria de sus colaboradores, por tal razón es un tema que preocupa al sector empresarial del país y que requiere mucha atención para buscar estrategias que mejoren dicha situación.

Para esta ocasión se ha tomado a bien enfocar esta investigación en el sector gasolinero del distrito de Ilopango, quien actualmente está compuesta por 12 estaciones de servicio de combustible de diferentes marcas y que se han visto afectadas en los últimos años por la alta rotación de sus auxiliares de pista de combustible. Estas estaciones de servicios de combustibles tienen como misión satisfacer las necesidades cotidianas de productos y servicios de combustible de una manera amable, rápida, practica, confiable y estar siempre cuidadosos del medio ambiente, la seguridad y la limpieza. Estas estaciones de servicios se encuentran ubicadas sobre las principales carreteras y calles del distrito de Ilopango, municipio de San Salvador este, departamento de San Salvador, algunas de estas estaciones de servicio ofrecen atención las 24 horas del día, mientras que otras ofrecen horarios parciales.

Para que estas gasolineras cumplan de manera eficiente y eficaz con su servicio de satisfacer a sus clientes, es necesario que sus gerentes pongan mucha atención en la retención de sus colaboradores, buscando y poniendo en prácticas las mejores estrategias de beneficios encaminadas al bienestar de los auxiliares de pista y así de esta manera minimizar el impacto de la alta rotación de su personal.

Según Notionwide (2024) menciona que cuando se trata de los beneficios de ofrecer oportunidades de capacitación para empleados y programas de desarrollo, las cifras hablan por sí mismas. El 76 % de los empleados informa que una compañía es más atractiva si ofrece capacitación adicional al personal. Y el 61 % de los adultos en los Estados Unidos busca oportunidades de desarrollo profesional en una compañía durante la búsqueda de un nuevo trabajo. A medida que las generaciones más jóvenes, los millennials y la Generación Z, empiezan a representar una parte más significativa de la fuerza laboral, el deseo de capacitación entre los empleados solo aumenta. Como pequeña empresa, hay muchos beneficios en la capacitación y el desarrollo de los empleados. (p. párrafo 1)

Según Notionwide (2024) manifiesta que reducir la rotación de empleados es una prioridad para toda compañía, pero es aún más importante para las pequeñas empresas donde una sola persona puede tener un gran impacto. La capacitación y el desarrollo pueden contribuir a reducir la rotación de personal al ayudar a los empleados a sentirse seguros y competentes en sus funciones, lo que contribuye a la satisfacción laboral general. Ofrecer oportunidades para aprender y salir de la jornada laboral normal también puede ayudar a reducir el agotamiento, lo que es una razón importante por la que los empleados renuncian. Aprender en el lugar de trabajo puede reducir los sentimientos de estancamiento y monotonía que a menudo se asocian con el agotamiento. (p. párrafo 5)

En un entorno cada vez más dinámicos y mercados laborales más competitivos la gestión del Talento Humano en las organizaciones está cobrando un papel fundamental para el crecimiento y desarrollo de las empresas en la administración de su Talento

Humano, y dentro de ello en la motivación, fidelidad, compromiso y retención de sus colaboradores. En el mercado salvadoreño, especialmente en las estaciones de servicio de combustible de Ilopango, objeto de estudio de la presente investigación, es evidente que existe un problema de rotación de los auxilios de pista, por lo que hoy en día es necesario tener trabajadores comprometidos con la empresa y de esta manera enfrentar la alta competencia de la globalización. Para esta situación es necesario que los gerentes de estas estaciones de servicio de combustible reconozcan que es importante que se deben implementar programas de estrategias de compensación que contribuyan a la retención de sus colaboradores.

Según el artículo El Economista (2021) relata que el fenómeno de la rotación del personal es una de las problemáticas más importantes y graves para muchas empresas. Por lo general, se presenta en todos los giros y en organizaciones de distintos tamaños. Sin embargo, debido a que son muy pocas las que tienen claro cuáles son las variables y los gastos directos e indirectos que genera, suelen identificar el malestar que hay que atacar, sin observar que es un factor de merma económica constante y silenciosa. Peor aún, hay compañías que se habitan considerándolo como parte de sus pérdidas en los procesos operativos. (p. párrafo 2)

En el caso de las estaciones de servicio de combustible de Ilopango, objeto de estudio de la presente investigación, se efectuó un diagnóstico situacional inicial mediante entrevistas diagnósticas semiestructuradas realizadas de manera presencial a algunos actores clave de la organización, tales como a los gerentes de las diferentes estaciones de servicio de combustible, quienes hicieron posible identificar algunos datos interesantes que reflejan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas organizacionales, que aportan información relevante que puede ser clave para ayudar a determinar el estado en que se encuentran las estaciones de servicio de combustible en Ilopango a nivel de retención del Talento Humano, de las estrategias de compensación implementadas para la gestión y retención de este talento, y qué factores externos la afectan, tanto en un sentido de adversidad, como también en cuanto a posibles ventajas a aprovechar para fortalecer los aspectos negativos que afectan la retención.

Producto de las entrevistas realizadas, fue posible identificar algunos datos relevantes, así como algunas situaciones experimentadas y vivenciadas por los auxiliares de pista que reflejan inconvenientes o circunstancias desfavorables que se pueden citar y podrían ser evidencia de fallas en las estrategias de compensación de gestión del Talento Humano en cuanto a motivación hacia su retención en la organización, entre ellas:

- Salarios bajos
- Abundante cantidad de trabajo
- Pocos días de descanso
- Colaboradores que no cuentan con un perfil adecuado al rol que desempeñan
- Falta de un programa de crecimiento institucional
- Alta rotación de personal

Lo antes expuesto conlleva a visualizar una problemática compleja para las estaciones de servicio de combustible en el distrito de Llopango, San Salvador este, dado que un alto porcentaje de este capital humano se incorpora al equipo de trabajo, pero luego de cierto período se retiran para continuar su labor profesional en otras organizaciones, generando un alto nivel de rotación de sus colaboradores. Este fenómeno de rotación en las estaciones de servicio de combustible provoca una situación de desgaste en lo relativo a los esfuerzos emprendidos para la inducción, formación y capacitación técnica de estos colaboradores, los cuales ya contando con experiencia y conocimientos, abandonan su puesto en la institución, obligando a volver a organizar procesos de convocatorias, selecciones, contratación e inducción de nuevo personal, y ante estas circunstancias muchos colaboradores son contratados muy jóvenes y con muy poca experiencia, lo que obliga a volver a iniciar los procesos ya mencionados por cada nueva contratación, y sin embargo a pesar de estos esfuerzos no se consigue la retención del talento en las estaciones de servicio de combustible, afectando sus procesos, que deben reprogramarse cada vez que un colaborador deja sus funciones.

En todo momento los gerentes de Talento Humano deben tomar en cuenta que, en una empresa es importante pensar que la eficiencia de su fuerza laboral tiene su comienzo y fundamentación en el reclutamiento, selección y contratación de buenos auxiliares de pistas. Sin embargo, lo central, es la apropiada gestión del Talento Humano para desplegar las potencialidades del personal e incrementar considerablemente el rendimiento de la empresa para llegar a ser más competitiva en el mercado global. Y esto solo puede ser

posible implementando las mejores estrategias de compensación, brindando los mejores beneficios que les permita un desarrollo personal y profesional y así de esta manera desarrollar sus actividades con entusiasmo y motivación.

Según factorial (2024) menciona que el éxito de cualquier negocio depende en gran medida de la calidad de su personal. Reclutar empleados con las habilidades correctas puede agregar valor a un negocio y reclutar trabajadores con un sueldo o salario que el negocio pueda pagar, reducirá los costes. Por lo tanto, los empleados deben ser cuidadosamente seleccionados, gestionados y retenidos, como cualquier otro recurso. (p. párrafo 3)

En el dinámico sector de las estaciones de servicio, la gestión del personal emerge como un elemento crítico para el éxito operativo y la satisfacción de los usuarios y clientes que transitan por las distintas instalaciones. De esta manera, los administradores y propietarios se enfrentan a la ardua tarea de construir y mantener un equipo estable y dedicado que brinde un servicio de buena calidad.

En vista a que en los últimos años la existencia de una alta rotación de auxiliares de pistas en las estaciones de servicio de combustible en Llopango, esto permite llevar al planteamiento de profundizar en qué medida la gestión del Talento Humano de las estaciones de combustible del distrito de Llopango, incide en los beneficios de los auxiliares de pistas para lograr su retención en las estaciones de servicios.

Esta situación puede ocasionar diversos efectos en las estaciones de servicio de combustible, los cuales podrían ir desde las dificultades de los equipos de trabajo para mantener su unidad, y eficiencia por contar con los auxiliares de pistas, sin ningún control de manejo equilibrado de conocimientos y experiencias, y por tanto posible sobrecarga de trabajo, que podría acarrear la desmotivación de estos, una sobrecarga de esfuerzos en la inducción y capacitación de nuevos colaboradores, generando dificultades de integración y armonioso clima organizacional, que implica costos económicos a las estaciones de servicios por los procesos inductivos de capacitación.

Se puede mencionar que, en la actualidad, uno de los mayores retos de las empresas es saber atraer y retener el Talento Humano. Se estima que la rotación es la mayor preocupación para las empresas debido, en parte, a que las organizaciones no se esfuerzan en conocer mejor a sus colaboradores, tanto o más que a sus clientes, para comprender cuáles son sus expectativas y que les motiva para estar más comprometidos con la organización. Es común observar, que las empresas no hacen un uso adecuado de manuales, procedimientos y normativas internas que permitan una mejor administración del recurso humano, se dedican a establecer lineamientos cortoplacistas de dirección inmediata, sin llegar a la etapa previsiva y mucho menos, a la planificación de las actividades futuras, es de suma importancia que los gerentes de talento humano de las estaciones de servicio de combustible de Ilopango utilicen en todo momento manuales de procedimientos de organización y motivación de personal.

Según el manual de procesos y procedimientos de talento humano (2024) es una herramienta que permite integrar una serie de acciones encaminadas a agilizar el trabajo de la administración, y mejorar la calidad del servicio, llevando a una humanización de este, comprometiéndose con la búsqueda de alternativas que mejoren la satisfacción del cliente. Entre los procesos de apoyo se encuentran los relacionados con el área de Talento Humano, también identificada como la parte inherente de una organización para promover los objetivos de esta, ya que es la encargada de dotar a la entidad de personal calificado y motivado para garantizar la eficacia y el máximo desempeño. (p. 3)

Lo antes expuesto plantea la problemática a investigar, siendo las estrategias de compensación del Talento Humano de las estaciones de servicio de combustible y como estas inciden en los beneficios de los auxiliares de pistas para su retención.

1.2 DELIMITACIÓN

1.2.1 ESPACIO

La presente investigación se llevó a cabo en las 12 estaciones de servicio de combustible, ubicadas en el distrito de Ilopango, San Salvador este. Ver Anexo “A” Estaciones de Servicio de Combustible Ubicadas en el Distrito de Ilopango.

1.2.2 TIEMPO

El trabajo de investigación se desarrolló en el periodo comprendido a partir del mes de agosto 2024 al mes de marzo 2025.

1.2.3 TEMÁTICA

El tema de estudio para este trabajo de investigación está enfocado en diagnosticar las estrategias de compensación que inciden en la retención de los auxiliares de pista de las estaciones de servicio de combustible en Ilopango; enmarcado en el área de gestión de Talento Humano, inmerso al comportamiento organizacional.

1.3 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Ante la problemática de la rotación y como retener los auxiliares de pista de las estaciones de servicio de combustible de Ilopango, como investigadores de esta problemática se tiene como propósito realizar una búsqueda de datos e información específica que investiguen el área de gestión del Talento Humano, con énfasis principalmente en los beneficios de los auxiliares de pistas, para lo cual este estudio se plantea a contestar la siguiente interrogante:

¿Cómo las estrategias de compensación del Talento Humano aplicadas por las estaciones de servicios de combustible ubicadas en Ilopango inciden en el nivel de retención de los auxiliares de pista de combustible?

1.4 JUSTIFICACIÓN

En la actualidad las empresas e instituciones aspiran y trabajan para ser altamente competitivas y marchar con pasos seguros hacia la obtención de sus metas, objetivos, misión y visión; para ello es vital contar con colaboradores altamente confiables, comprometidos, motivados con la organización y con el cumplimiento de los principios y valores organizacionales.

Toda organización pública o privada necesita del recurso humano para operar y retener este Talento Humano en áreas de mucha especialidad técnica y procedimental, frente a diversidad de factores de motivación que podrían ser una amenaza a la retención de este Talento Humano, tales como la falta de capacitación, incentivos no adecuados,

reclutamiento y selección, que pueden desencadenar en la no consecución de objetivos previstos por la organización, lo cual la vuelve menos competitiva a referidas empresas.

Según Half (2024) describe que el volumen de rotación voluntario es un indicador crítico para las empresas. En esta medición, el 41% de las empresas experimentó un volumen de este tipo de rotación menor al 5%, mientras que el 24% se encuentra en niveles entre el 5% y el 10%. Un 20% presentó un volumen superior al 10% y un 15% no sabe o no cuenta con información al respecto. Al comparar las cifras del año pasado con las del 2022, el 27,5% de las empresas aseguró que el volumen de rotación fue mayor. Un 40% dijo que fue igual, mientras que un 16% indicó que fue menor. El 16% no sabe o no cuenta con información al respecto. (p. párrafo 1)

Según Half (2024) menciona que las razones detrás de las salidas voluntarias son diversas, pero la mayoría abrumadora (62,50%) señala “mejores oportunidades en otras empresas” como el principal motivador. En segundo lugar, el 32,50% menciona la “falta de oportunidades de crecimiento en la empresa”, destacando la importancia del desarrollo profesional. A continuación, se presenta la lista completa:

- Mejores oportunidades en otras empresas.
- Condiciones de trabajo insatisfactorias.
- Falta de oportunidades de crecimiento en la empresa.
- Problemas de conciliación entre trabajo y vida personal.
- Salarios por debajo del promedio del mercado.
- Falta de reconocimiento y recompensas.
- Dificultades de comunicación y feedback.

Retorno al trabajo presencial. (p. párrafo 2)

Según la misma encuesta, ahora respondida por 37 profesionales empleados, con 25 años o más y educación universitaria completa, el 78% afirmó que planea cambiar de trabajo en 2024. Entre las principales razones para este movimiento se encuentran:

- Búsqueda de nuevos desafíos.
- Búsqueda de mejores oportunidades de crecimiento.

- Posibilidad de trabajar de forma remota o híbrida.
- Deseo de una mayor remuneración.
- Búsqueda de un paquete de beneficios más atractivo.
- Carga horaria desgastante.
- Falta de equilibrio entre vida profesional y personal.
- Problemas con el jefe directo.

Según Half (2024) donde se menciona que, ante este escenario, y frente a las diversas tendencias que moldean el mercado laboral, es importante comprender cómo influyen - o pueden influir- en las tasas de rotación. La idea es apoyar a las organizaciones en la adopción de estrategias efectivas para enfrentar un entorno laboral en constante evolución. (p. párrafo 3)

Es por lo antes expuesto que, indagar a profundidad en los factores que inciden en el Talento Humano y la compensación para permanecer dentro de las estaciones de servicio de combustible se vuelven importantes para profundizar en las causales de esta problemática y poder promover alternativas viables de solución a la misma, lo que es de suma importancia para contribuir al fortalecimiento organizacional de las estaciones de servicio de combustible.

Particularmente, el presente estudio se centró en investigar de qué manera se gestiona el Talento Humano desde el factor de compensación y como estas acciones que se ejecuta influyen en la retención de los colaboradores, para que las estaciones de servicio de combustibles puedan enfocarse en una ejecución de la compensación del Talento Humano con énfasis en la retención de sus colaboradores a través de estrategias motivacionales en objetivos de productividad, mejora del clima laboral y comunicación interna.

Teniendo este estudio como objetivo principal establecer un programa de estrategias de compensación y proporcionar a las 12 estaciones de servicio de combustible para que los responsables de la gerencia de estas estaciones lo puedan implementar para cubrir todas las necesidades e inquietudes que tiene los auxiliares de pista y de esta manera satisfacer las necesidades que cada uno de los colaboradores presentan en su

vida laboral, profesional y familiar; con esto se estaría reduciendo la alta rotación del personal.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 OBJETIVO GENERAL

- Analizar las estrategias de compensación del Talento Humano aplicados por las estaciones de servicio de combustible en la retención del personal de auxiliares de pista en Ilopango.

1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Enlistar las estrategias de retención aplicados en las estaciones de servicio de combustible de Ilopango.
- Conocer cómo los auxiliares de pista de las estaciones de servicio de combustible de Ilopango prefieren ser motivados para lograr la retención.
- Proponer estrategias de compensación que favorezca la retención del Talento Humano en las estaciones de servicio de combustible de Ilopango.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL SECTOR GASOLINERO

2.1.1 Antecedentes a nivel mundial

Es importante reconocer que durante mucho tiempo el sector de hidrocarburos ha sido un factor de desarrollo para la humanidad, en este caso en particular se detallan algunos datos importantes que son necesarios tener los presentes, por tal razón se hace una cronología de referidos datos.

Según Fernández (2019) en su libro historia del petróleo menciona que este recurso representa el recurso energético más relevante en la historia moderna, al constituir la fuente principal de energía consumida a nivel global. Su comercialización comenzó a mediados del siglo XIX, inicialmente como lubricante y materia prima para el alumbrado, y su uso incremento tras la Primera Guerra Mundial. Fue en esa época que Rusia y Estados Unidos

se consolidaron como los principales productores, aunque ya se observaba un crecimiento significativo en la producción de Medio Oriente (pág. 15)

Según Jiménez (2022) en su libro *impacto y usos del petróleo en la economía global contemporánea* el petróleo es un líquido oleoso bituminoso de origen natural, compuesto por diversas sustancias orgánicas, también se conoce como crudo o crudo petrolífero, se encuentra en grandes reservas bajo la superficie terrestre y sirve como combustible y materia prima para múltiples industrias, particularmente la química. En diversas sociedades industriales contemporáneas, se emplea de manera revolucionada en el transporte terrestre, marítimo y aéreo, ofreciendo niveles de movilidad impensables. Además, el petróleo y sus derivados son insumos clave en la producción de medicamentos, fertilizantes, productos alimenticios, plásticos, materiales de construcción, pinturas, textiles y en la generación de electricidad (pág. 5).

Según Gómez (2019) en su libro *la evolución histórica del petróleo* menciona que el descubrimiento y las aplicaciones iniciales de búsqueda de combustibles más eficientes para lámparas impulsó la demanda de "aceite de piedra" o petróleo. En el siglo XIX, a raíz de esa problemática, varios científicos desarrollaron métodos para su aprovechamiento comercial. Dentro de ellos, el británico James Young, entre otros, lideró la creación de diversos productos derivados, aunque posteriormente se centró en la destilación de carbón y la explotación de esquistos petrolíferos, a su vez en 1852, el físico y geólogo canadiense Abraham Gesner, creó una patente para producir queroseno, un combustible relativamente limpio y económico para lámparas, a partir del crudo. Fue en 1855, el químico estadounidense Benjamín Silliman documentó el amplio rango de productos derivados obtenibles mediante la destilación del petróleo, ampliando las posibilidades de aplicación industrial de este recurso (pág. 23).

Según Jonhson (2022) en su libro *transformación de la industria petrolera* describe que en la década de 1960, la industria se transformó con la aparición de cadenas de gasolineras que estandarizaban la calidad y los

precios. Con el tiempo, la globalización y los cambios en la política energética llevaron al surgimiento de marcas multinacionales (pág. 14).

Wu (2023) en su libro Innovación y sostenibilidad en el mercado de combustibles menciona que las tendencias actuales Hoy en día, las gasolineras no solo se enfocan en la venta de combustibles, sino que también están incorporando diferentes alternativas como el gas natural, la electricidad, entre otros, respondiendo a la creciente preocupación por el medio ambiente y la sostenibilidad (pág. 17).

El petróleo es el energético más importante en la historia de la humanidad, un recurso natural que aporta el mayor porcentaje del total de energía que se consume en el mundo; se empezó a comercializar a mediados del siglo XIX como lubricante y materia prima para alumbrado hasta el fin de la primera guerra mundial; en ese entonces, los principales centros de producción se encontraban en Rusia y Estados Unidos, aunque ya comenzaba a desarrollarse en el Medio Oriente.

El Salvador no es un país productor de petróleo, motivo por el cual es necesario importarlo en su totalidad, una vez se encuentre en el territorio nacional se distribuye bajo dos vías que son: primero, las compañías petroleras tienen sus flotas de vehículos las cuales son utilizadas para transportar el producto ya refinado y segundo, los transportistas independientes, que existen en cantidad menor y en algunos casos son las mismas gasolineras. Las distribuidoras controlan al empresario nacional a través de contratos de transporte, dentro de los cuales, se tienen que someter a la voluntad unilateral de ellas. Por último, las estaciones de servicio distribuyen el producto al consumidor final.

Antiguamente las estaciones de servicio de combustible se centraban en la gestión de personal, que se enfocaba principalmente en el bienestar de todos los empleados de la compañía y en que cada empleado estuviese en el puesto que les correspondía. Poco a poco, se ha ido pasando de la gestión de personal a la gestión de personas. Esta gestión de personas está más orientada hacia los objetivos individuales y de la organización, ofreciendo a los empleados recompensas intrínsecas y extrínsecas.

Según Paiva (2024) A lo largo de la historia, la gestión de personal ha evolucionado desde su enfoque inicial en la eficiencia laboral hacia la creación de un ambiente propicio para el crecimiento y el compromiso de los empleados. Desde los días en que los trabajadores eran considerados meramente "recursos" para la producción hasta el advenimiento de enfoques más humanísticos que reconocen su potencial y bienestar, la gestión de RRHH ha recorrido un camino de cambio constante y adaptación. (pág. 3)

Todo esto es responsabilidad del departamento de Recursos Humanos que ha ido evolucionando a lo largo de los años hasta llegar a la actualidad, donde su principal función es gestionar a las personas de la compañía, atrayendo, formando, desarrollando y reteniendo a los empleados.

2.1.2. Antecedentes a nivel nacional.

Es importante reconocer que, para la economía de El Salvador, el sector petrolero por mucho tiempo ha sido un factor muy importante para el desarrollo de la industria, por ser una de las mayores fuentes generadoras de los principales insumos necesarios para la sociedad y así promover el comercio interno y externo. Es por esa razón que es importante conocer cuál ha sido su evolución.

González (2020) en su libro Mercado de Combustibles en Centroamérica, relata que, en El Salvador, existe una variedad de estaciones de servicio de combustible que abastecen a diferentes sectores de transportistas, siendo estas a su vez suministradas por diversas distribuidoras que importan gasolina de países como Venezuela, Estados Unidos, y Chile, entre otros. (pág. 25)

López (2022) en su libro Evolución de la Industria petrolera en Centroamérica menciona que antes de 1926, la comercialización de productos derivados del petróleo en El Salvador se realizaba de forma rudimentaria e inadecuada; gasolina y kerosén eran distribuidos en ferreterías y almacenes en envases sellados, donde la gestión de talento humano no le ponía importancia el bienestar y capacitaciones de los colaboradores. (pág. 21)

Santos (2020) en su libro *Petróleo y Política en Centroamérica*, relata una perspectiva histórica y económica de las primeras empresas transnacionales en establecerse en el país fueron ESSO en 1926, con puertos en Acajutla, La Libertad y Cutuco; Chevron en 1935 y Texaco en 1936, ambas con terminales en Acajutla y Cutuco. El petróleo era transportado en ferrocarril. Shell inició operaciones junto a Chevron en 1960. En 1961, se construyó la Refinería Petrolera Acajutla (RASA), con participación de ESSO (79 %), Shell (18 %), y socios particulares (12 %). En 1979, debido al alza de precios del crudo, se firmó el Convenio San José, donde México y Venezuela acordaron proveer petróleo a Centroamérica y el Caribe en condiciones favorables, asignando a la Comisión Hidroeléctrica del Río Lempa (CEL) la gestión de estos recursos. (pág. 32)

E. Grafica (2019) en su libro *La evolución de las empresas de combustibles en El Salvador*, en 1999, DLC inició operaciones en El Salvador, comercializando diésel y gasolina en alianza con Coastal; en 2001, DLC asumió el control de las operaciones en el país y en 2005 realizó una alianza con Chevron Texaco, asegurando que su producto proviniera de Estados Unidos. (pág. 11)

López (2021) en su libro *El impacto de empresas internacionales en el mercado de combustibles de El Salvador* menciona que el grupo Puma Energy, creado en 1997 y propiedad de la compañía inglesa Trafigura Beheer BV desde el año 2000, es una empresa independiente con actividades en importación, almacenaje y distribución de combustibles. A partir de 2000, Puma Energy incursionó en el mercado de estaciones de servicio en El Salvador, ofreciendo una nueva opción de combustibles a los consumidores finales. (pág. 4)

García (2019) en su libro *comercio y distribución de derivados del petróleo en Centroamérica* menciona que El Salvador es un importador neto de petróleo, que ingresa exclusivamente por vía marítima a través del puerto de Acajutla, donde se almacena en la única planta de refinación del país.

Otros derivados del petróleo, como gasolinas, GLP y asfaltos, también ingresan por vía marítima o terrestre a través de las fronteras aduaneras del país. (pág. 9)

Ortiz (2022) en su libro *Transporté y Distribución de derivados del petróleo en C.A.* describe que una vez en el territorio nacional, el combustible se distribuye mediante dos sistemas: primero, las compañías petroleras utilizan sus propias flotas para transportar el producto refinado; segundo, existen transportistas independientes, en menor cantidad, que en algunos casos son las mismas gasolineras. (pág. 5)

2.1.3 Antecedentes de estudios relacionados con el Talento Humano y la compensación.

A lo largo del tiempo se han realizado diferentes estudios relacionados con las estrategias de compensación de la gestión del Talento Humano que inciden en la retención de los colaboradores en las empresas publicas y privadas, por lo que a continuación se hace referencia a una variedad de aportes relacionados con la temática antes mencionada y que han sido de gran importancia para el mejoramiento de las organizaciones en cuanto al bienestar del personal.

El ser humano es vital para el desarrollo, mantenimiento y éxito de toda organización. Como es del conocimiento de todos, no puede considerarse a una organización como tal, si no cuenta con el recurso humano, en los distintos niveles, para el cumplimiento de las tareas y actividades de las cuales depende el funcionamiento de la organización.

Muñoz & Quintana (2021) en su artículo menciona que con el pasar del tiempo, el talento humano ha sufrido un proceso de transformación y evolución constante. Décadas atrás se asignaban tareas exclusivas a los colaboradores de cada departamento y sus funciones eran específicas lo que causaba en ellos sensación de monotonía y aburrimiento, muchas veces por la continuidad y repetición de las actividades diarias. Hoy en día, la industria entiende y está consciente que la gestión del talento humano implica mucho más que el simple reclutamiento de personal o asignación de tareas, pues implica un conjunto integrado de procesos que buscan atraer, desarrollar, motivar y retener al personal que forma parte de la industria y,

como resultado de dicha gestión, obtener mejores resultados que redunden, por un lado, en la fabricación de productos o servicios que cumplan los estándares de calidad requeridos por el mercado y, por otro, contar con personal calificado y comprometido con los objetivos institucionales. (p. 29)

Muñoz & Quintana (2021) en su artículo menciona que una de las variables determinantes para lograr incrementar la competitividad sostenible en las organizaciones es la formación de su talento humano. La afinidad entre los objetivos individuales de los trabajadores y las metas de la industria permite cosechar los logros y resultados positivos obtenidos a partir de la gestión del talento humano, pues la habilidad de las empresas para retener el personal no solo significa que actúan éticamente y con sentido de responsabilidad social sino que están fomentando el crecimiento personal e intelectual en sus colaboradores y reteniendo a su vez el aprendizaje, la experiencia y el conocimiento que se va generando mediante el procesamiento de la información circulante en el entorno laboral. (p. 33)

Aguilera (2023), en su artículo gestión de talento humano en una empresa, hace referencia a la gestión del talento humano en la actualidad, ya que este concepto en los últimos años se ha convertido en un aspecto crucial del éxito de una organización en el entorno de negocios ferozmente competitivo en el que vivimos. Las compañías ahora ya saben que para estar en ventaja deben atraer, desarrollar y retener a empleados excepcionales que posean las habilidades y el potencial para incentivar la innovación y lograr objetivos estratégicos. En este artículo, se profundiza en los aspectos fundamentales de la gestión del talento humano, sus usos y aplicaciones. Además, se explora en el rol que tiene en crear ventajas competitivas en las empresas. (p. párrafo 1)

Según el estudio realizado por Chávez, Chuchon y Vílchez (2023), acerca de la compensación laboral y retención del talento humano, esta investigación hace mención que la rotación de colaboradores en la empresa genera altos costos y gastos relacionados con el reclutamiento y permanencia. Así mismo describe que la retención del talento es un conjunto

de acciones y estrategias cuyo objetivo es fomentar que los colaboradores permanezcan trabajando en la empresa. En cuanto a la compensación laboral se menciona como un elemento que motiva, controla, incentiva y cambia de conductas a los colaboradores para asegurar el éxito de los objetivos. Así mismo es importante resaltar que el manejo exitoso de esta se puede alcanzar a través de estrategias de control, que permitan aprovechar al máximo su potencial, ya que no se trata de pagar sueldos bajos a los trabajadores e incrementar niveles de rentabilidad, sino que el costo de los incrementos y beneficios adicionales que se les pueda otorgar sean absorbidos para una mayor productividad, mejorar su desempeño laboral que al final beneficiará a todos los actuantes, es decir a la empresa, al estado, a los trabajadores y a la sociedad. (p. párrafo 1)

Ames Guerrero (2021), identifica los potenciales factores de atracción de capital humano los cuales responden a la visión de la institución. En la gestión de procesos de selección y reclutamiento de nuevos colaboradores se identifican elementos de relevancia para la atracción de potenciales candidatos y posterior retención de estos como son: mayor salario, seguridad laboral, línea de carrera, reputación institucional, capacitación y desarrollo profesional. (p. 149)

Isaza Fonnegra y Zapata Linares (2021), en su estudio de Estrategias para la Retención Y Atracción del Talento Humano Millennials, buscan establecer una propuesta alternativa a los procesos actuales de atracción y retención del talento humano que se realizan en la empresa Inversa S.A. Colombia, cuya finalidad y/u objetivo es la de diseñar estrategias de atracción y retención del talento millennials dentro de la organización. El proyecto surge de la necesidad de brindar una alternativa para la continuación de las actividades laborales durante la emergencia sanitaria que se vivió a nivel mundial a raíz del COVID-19, y a su vez, de brindar a la compañía una opción diferente que esté a la vanguardia principalmente en los procesos de atracción y retención del talento utilizando diferentes estrategias como el employer branding, estrategias enfocadas al salario emocional, tales como: Feedback positivo con la campaña Te Reconozco, horarios flexibles,

guarderías, entre muchas otras estrategias enfocadas a mejorar y/o contribuir con aspectos sociales, ambientales y personales. (p. 48)

Martínez (2024), escribió un artículo relacionado a las estrategias de compensación y beneficios, donde menciona de manera detallada que el sistema de compensación y beneficios busca motivar y fidelizar al personal intentando que la compensación total que recibe el empleado sea la más adecuada posible. Esto se hace con el fin de mejorar los resultados de la organización manteniendo la productividad, evitando un deterioro en el ambiente laboral, aumentando el desempeño, reduciendo las quejas y haciendo que los empleados valoren y aprecien su trabajo. Con ello conseguiremos reducir el ausentismo y prevenir la disconformidad entre los empleados. De acuerdo lo mencionado en este estudio queda claro que es importante encontrar un equilibrio entre la satisfacción con la compensación recibida y la productividad, ya que una falta de satisfacción puede llevar a dificultades, ansiedad y desconfianza por parte de los empleados, así como a la pérdida de rentabilidad y competitividad en la organización. (p. párrafo 4)

Guevara (2021), en su tesis “GESTIÓN DE COMPENSACIONES Y MOTIVACIÓN LABORAL” concluyen que es importante destacar que para optimizar el rendimiento o desempeño de un empleado es sumamente importante tener en cuenta una serie de factores tales como las compensaciones, ambiente de trabajo y motivación, siendo este último un componente determinante para la buena gestión del talento humano. (p. 13)

Martínez Guzmán, Navarro Guerrero y Castro Cortez (2022), en su tesis “PLAN INTEGRAL DE INCENTIVOS Y COMPENSACIONES LABORALES”, describen que la administración de la compensación es una de las tareas de recursos humanos más difíciles y desafiantes para la alta gerencia porque contiene muchos elementos y produce un impacto trascendental en las metas estratégicas de una organización. La compensación es el total de los pagos que se proporcionan a los empleados a cambio de sus servicios.

Los propósitos generales de proporcionar una compensación son atraer, retener y motivar a los empleados. (p. 5)

Castaneda (2021), en su tesis denominada LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA RETENCIÓN DE LOS COLABORADORES, expone que Toda organización pública o privada necesita el recurso humano para operar, y retener este talento humano en áreas de mucha especificidad técnica y procedimental, frente a diversidad de factores de motivación que podrían ser una amenaza a la retención de este capital humano, tales como la falta de capacitación, incentivos no adecuados, reclutamiento y selección, que pueden desencadenar en la no consecución de objetivos previstos por la organización, lo cual la vuelve menos competitiva y muy vulnerable en la sociedad en la que presta sus servicios. (p. 31)

Como grupo investigador del tema “Diagnostico de estrategias de compensación del Talento Humano por las estaciones de servicio de combustible en la retención de personal de Ilopango”, se ha investigado que hay algunos estudios internacionales y nacionales que hablan acerca de la importancia del Talento Humano y la compensación en las organizaciones y que son un referente para argumentar este estudio.

2.2. ELEMENTOS TEÓRICOS

La investigación realizada sobre el tema “Diagnóstico de programa de compensación del talento humano aplicadas por las estaciones de servicio de combustible en la retención de personal en Ilopango” está basada en una serie de elementos teóricos de suma importancia, los cuales servirán para identificar el aporte de estos en las empresas de servicio de combustible, siendo estos positivos o negativos.

De acuerdo con la importancia que estos elementos poseen dentro de las organizaciones, es de gran importancia que en este apartado se puedan detallar y ampliar diversas teorías o referencias de autores con los diferentes puntos de vista sobre la problemática en cada una de las variables que formaran parte de la investigación.

2.2.1 Origen de la retención de personal en El Salvador

El origen de la gestión del Talento Humano en El Salvador está estrechamente ligado a la evolución económica y social del país, ya que, a lo largo del siglo XX, con el crecimiento de los sectores agrícola y de los diversos servicios, surgió la necesidad de implementar prácticas de recursos humanos que permitieran gestionar de manera eficaz la creciente fuerza laboral.

Núñez (2021) describe que las prácticas de gestión del talento se centraba en las limitantes principales tales como: la contratación y pago de salarios, pero con el tiempo, las empresas comenzaron a reconocer que la importancia de una gestión, juega un papel más estratégico en el talento humano y que esto incluyera el desarrollo, la capacitación y la retención del personal, pues en El Salvador la consolidación de políticas de recursos humanos que apuntan a mejorar la productividad y el compromiso de los colaboradores están en constante cambio. (pág. 24)

2.2.2 Rol del Talento Humano en la retención del personal

En el caso de las estaciones de servicio de combustible en Ilopango, estas prácticas de gestión del Talento Humano han cobrado relevancia debido a la naturaleza de la industria.

López (2020) describe que las estaciones de servicio suelen enfrentar desafíos específicos, como condiciones de trabajo exigentes, una alta rotación de personal y la necesidad de contar con empleados comprometidos que ofrezcan un servicio de calidad al cliente, bajo este contexto, la retención del personal se ha convertido en un tema vital para las organizaciones, ya que la formación y permanencia del talento humano permiten reducir los costos asociados a la rotación y mejorar la eficiencia operativa. (pág. 3)

2.2.3 Costo del salario de auxiliares de pista y supervisores

En El Salvador, el sector de hidrocarburos por medio de estaciones de servicio de combustible emplea auxiliares de pista y supervisores como parte de su fuerza laboral operativa y administrativa, para ello los empleadores ofrecen salarios que varían en función de factores como la ubicación, el nivel de responsabilidad y la experiencia.

Ministerio de Trabajo y Prevención Social, (2023) Delimita las funciones principalmente a que los auxiliares de pista sean responsables del servicio directo al cliente, incluyendo el abastecimiento de combustible, limpieza de parabrisas y otros servicios básicos, mientras que los supervisores de personal coordinan las operaciones de turno, la atención al cliente y la gestión del inventario, cierre de turnos, arqueos, entre otras tareas. (pág. 8)

- **Salario promedio de auxiliares de pista**

De acuerdo a tabla actualizada del Consejo Nacional de Salario Mínimo, a continuación se detalla según cuadro:

CUADRO DE SALARIO MINIMO ACTUALIZADO

SECTOR	JORNADA	MONTO
Salario mínimo del sector servicio de los auxiliares de pista de las estaciones de combustible en Ilopango	Por día	\$ 12.00
	Por hora	\$ 1.50
	Por mes	\$ 365.00

Fuente: Consejo Nacional de Salario Mínimo, 1 de agosto de 2021.

- **Salario promedio de supervisores de personal**

Según artículo Un Mejor Empleo. (2024), menciona que el salario promedio para los supervisores de las estaciones de servicio de combustible se encuentra en el rango de \$450 y \$550 mensuales, aunque algunas estaciones de servicio con operaciones más grandes pueden llegar a ofrecer salarios que superan los \$600 para supervisores con experiencia o con múltiples responsabilidades, además del salario base, algunos supervisores reciben bonos por rendimiento o incentivos por cumplimiento de metas en ventas y eficiencia productiva. (pág. 1)

2.2.4 Aspectos que influyen en la retención de empleados

La diferencia de salario entre los auxiliares de pista y los supervisores mantiene una diferencia alrededor del 40% al 50%. Aunque los supervisores reciben una remuneración mayor, ambos roles enfrentan limitaciones en cuanto a mejoras salariales debido a las condiciones económicas del sector y la competitividad limitada de salarios dentro del país.

En comparación con el salario del sector servicios en El Salvador, los salarios de estos trabajadores son relativamente bajos, lo que afecta la retención y satisfacción laboral. Algunas de las estaciones de servicio de Ilopango han comenzado a implementar diferentes incentivos no salariales, como horarios flexibles y programas de capacitación, para complementar los ingresos y mejorar la retención de personal. (Rodríguez, 2020)

2.2.5 Ventas de las gasolineras y valor agregado

En El Salvador, las ventas de gasolina representan una parte significativa del sector energético y del comercio del país, las estaciones de servicio comercializan combustibles, siendo su primer ingreso en las ventas, pero también diversos productos complementarios que aportan un valor agregado importante a sus ventas.

Según datos tomados de la Dirección General de Hidrocarburos y Minas (2023), las ventas de combustible se componen en un 60% gasolina regular, 30% gasolina especial y 10% diésel en promedio, se refleja la preferencia del mercado salvadoreño por la gasolina regular debido al menor costo y la alta demanda entre los usuarios de vehículos de gama media y baja, como valor agregado, las estaciones de servicio cuentan con servicios como tiendas de conveniencia, lavados de autos y servicios exprés, lo que incrementa entre el 15% y 20% de sus ingresos totales. (pág. 11)

Tales resultados son importantes de considerar ya que el aspecto económico influye en las áreas que permitirán retener al personal en las gasolineras del distrito de Ilopango, a su vez generar valor agregado para mejorar el funcionamiento y desarrollo de las actividades de funcionamiento y bienestar emocional de los colaboradores, ya que los datos de los salarios y ventas de valor agregado analizados, permitirán ser referencias para el estudio de investigación.

2.2.6 Las gasolineras frente a la retención del auxiliar de pista

En el distrito de Ilopango, San Salvador este, las estaciones de servicio enfrentan un reto constante en la retención de auxiliares de pista, quienes realizan tareas esenciales como abastecimiento de combustible y atención directa al cliente.

ADCOES (2023) menciona que esta situación está influenciada por factores económicos, condiciones de trabajo, factores psicosociales y el bajo margen de crecimiento profesional que ofrece el sector de gasolineras, la rotación de auxiliares de pista es elevada debido a los bajos salarios, que suelen estar alrededor del salario mínimo, y las largas jornadas laborales, siendo estos factores que dificultan la retención de los colaboradores. Según estudios realizados por la Asociación de Distribuidores de Combustibles de El Salvador. (pág. 9)

De acuerdo con Gamarra (2024) determina que, realizando una evaluación del desempeño de manera regular, es posible planificar con antelación aspectos como los incrementos salariales, promociones internas de empleados o la oferta de beneficios sociales según sus necesidades. Además, servirá para ayudar al equipo a cumplir sus objetivos profesionales y saber de primera mano si las herramientas que utilizan son las adecuadas y favorecen su desarrollo empresarial. (p. párrafo 10)

2.2.7 Ventajas de la retención del personal

- **Reducción de costos por contratación y capacitación**

Retener a los auxiliares de pista ayudará a disminuir los altos costos de contratar y capacitar a nuevos colaboradores, lo cual representaría un ahorro significativo, las gasolineras pueden evitar los gastos asociados con el reclutamiento frecuente y enfocarse en una mejor calidad en el servicio y en maximizar el rendimiento del personal con el que ya se cuenta.

- **Mejor experiencia del cliente**

Empleados experimentados proporcionan un servicio más eficiente y personalizado, aumentando la satisfacción y lealtad de los clientes. Esto es particularmente importante en gasolineras, donde la calidad del servicio puede diferenciar una estación de otra en un mercado competitivo.

- **Incremento de la productividad**

La permanencia de los auxiliares de pista con experiencia permite incrementar la productividad, ya que estos trabajadores cuentan con experiencia en los procesos existentes y se vuelven más eficaces en el desarrollo de sus tareas. Esto conlleva a la

reducción de tiempos de espera, mejora el flujo de clientes y permite ser de impacto positivo en las ventas diarias.

- **Fortalecer la cultura organizacional**

Al contar con una baja rotación de personal, se fortalece la cultura organizacional, ya que los colaboradores tienden a sentirse más comprometidos e identificados con los valores y objetivos de la organización. Fomentando una cultura de lealtad, confianza y sentido de pertenencia en un ambiente de trabajo positivo que impacta en el desempeño de todo el equipo.

- **Reducir el estrés laboral**

La rotación constante afecta la carga de trabajo del resto del personal, ya sea directa o indirectamente, al retener a los auxiliares de pista disminuye esta presión y estrés, lo cual permitirá un entorno laboral más estable y menos estresante, beneficiando tanto al trabajador como a la empresa.

2.2.8 Desventajas de la retención del personal

- **Costos por incentivos y beneficios**

Para poder retener a los auxiliares de pista, las gasolineras deben ofrecer diferentes tipos de incentivos, bonificaciones y beneficios, lo que representaría un gasto significativo, convirtiéndose en impacto negativo para las estaciones más pequeñas o aquellas con márgenes de ganancia limitados.

- **Limitaciones del crecimiento profesional**

Dado que el sector ofrece pocas oportunidades de aumentos, los auxiliares de pista pueden frustrarse por la falta de opciones, afectando su motivación a mediano e incluso largo plazo, lo que generaría un ambiente donde retener al colaborador es difícil sin una compensación periódica.

- **Resistencia al cambio organizacional**

Los empleados con largo tiempo en la misma posición pueden lograr desarrollar resistencia a nuevas metodologías, tecnologías o cambios en la organización, convirtiéndose en la reducción de capacitar y mejorar, no solo a los colaboradores sino los procesos internos de la gasolinera para adaptarse a nuevas demandas del mercado.

- **Desafío por reclutamiento de nuevos colaboradores**

Al mantener la misma planilla de colaboradores por largos periodos, se limita la entrada de nuevas ideas y habilidades, lo que reduce la capacidad de adaptarse y limita la posibilidad de desarrollar un equipo multidisciplinario y flexible.

- **Presión por mantener calidad y mejora de beneficios**

Una vez que se logre implementar los beneficios y se logre fomentar la retención de colaboradores, se genera una expectativa de mejora, lo cual, por esos beneficios, podría generar un compromiso financiero constante para la organización.

2.2.9 Teorías de compensación de la gestión del Talento Humano

2.2.9.1 Teoría de las necesidades de Maslow (1943)

Hernández (2020) menciona que Abraham Maslow propuso la teoría de las necesidades humanas, organizándolas en una pirámide jerárquica que incluye cinco tipos de niveles: fisiológicas, seguridad, sociales, estima y autorrealización. Maslow argumenta que los empleados se motivan al satisfacer sus necesidades, desde más básicas hasta las superiores. (pág. 8)

- **Jerarquía de necesidades:** Maslow propuso que las necesidades humanas se organizan en mediante una jerarquía de cinco niveles que incluyen desde las necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización.
- **Motivación intrínseca:** Hace énfasis en que la motivación proviene del interior de las personas, con el impulso de satisfacer las necesidades básicas, antes de buscar la realización personal.
- **Autorrealización:** El nivel más alto dentro de la pirámide de Maslow, es donde los individuos buscan alcanzar su máximo potencial y su mayor desarrollo personal.
- **Necesidades fisiológicas y de seguridad:** Los primeros niveles de la jerarquía, en los cuales se relacionan, es con la supervivencia y la protección, ya que estas son esenciales para el bienestar físico de cada individuo
- **Necesidades sociales y de estima:** En niveles medios de la pirámide, enfatizan en la importancia de las relaciones y del reconocimiento como impulsores de la motivación personal.

- **Autotrascendencia:** Una extensión de dicha teoría es que Maslow, sugiere que la autorrealización personal puede ir más allá del ego o que pueda servir para una causa mayor.
- **Cultura y jerarquía de necesidades:** Se definen en que los valores culturales pueden llegar a sugestionar en la priorización de necesidades en la pirámide.
- **Aplicación en la gestión de Recursos Humanos:** Se utiliza en la Gestión del Recurso Humano, con el fin de poder desarrollar estrategias de compensación y un mejor ambiente laboral.
- **Críticas a la jerarquía de necesidades:** Se enfoca en que los estudios cuestionen la rigidez de la jerarquía, proponiendo que las personas pueden satisfacer los diferentes niveles paralelamente.
- **Maslow y la psicología positiva:** La teoría que influenció en el desarrollo de la psicología positiva y tiene como función principal estudiar cómo alcanzar la felicidad y el bienestar, de los colaboradores.

2.2.9.2 Teoría de la equidad de Adams (Según González y Salazar 2020)

González (2020) describe que la teoría de la equidad, desarrollada por J. Stacy Adams, sostiene que los empleados buscan un equilibrio entre el esfuerzo en el que invierten y las recompensas que pueden recibir. Adams argumenta que, si los empleados perciben una desigualdad en la relación entre su esfuerzo y su recompensa, esto genera desmotivación y eventualmente, deserción laboral. (pág. 7)

- **Equidad en el lugar de trabajo:** La teoría se centra en cómo las personas comparan las recompensas recibidas en relación con sus aportes y con las recompensas de los otros colaboradores en contextos similares.
- **Motivación y comparación social:** Propone que los empleados se motivan no solo por los incentivos y recompensas, sino que también al compararse con sus otros compañeros.
- **Percepción de justicia:** La equidad percibida en la que influye es la satisfacción laboral y de la motivación para continuar en una organización.
- **Relación entre esfuerzo y recompensa:** Según Adams, la relación entre los aportes del colaborador y de las recompensas recibidas es fundamental para la correcta equidad y ambiente adecuado.

- **Inequidad y desmotivación:** Cuando los empleados tienden a percibir que la relación entre el esfuerzo y la recompensa es desigual, llegan a experimentar desánimo y poca motivación laboral.
- **Conductas de ajuste:** La teoría sugiere que los colaboradores llegan a reducir su esfuerzo, buscar incrementos salariales, incluso abandonan su trabajo cuando perciben desigualdad.
- **Comparación interna y externa:** Los empleados divulgan y comparan tanto a con colaboradores de la organización (comparación interna) como a empleados de otras empresas (comparación externa).
- **Compensación justa:** La teoría apoya en que la idea de ofrecer mejores salarios y beneficios iguales que reflejen el esfuerzo y desempeño del colaborador.
- **Retención de talento y equidad:** Las políticas para una compensación equitativas son fundamentales en la retención del talento humano en una organización.
- **Desafíos de implementación:** Se centra en los retos y desafíos a los que las organizaciones enfrentan al intentar equilibrar la igualdad de los sistemas de compensación y la satisfacción de los colaboradores.

2.2.9.3 Teoría de la equidad de Adams (Según González y Salazar 2020)

López (2020) menciona Víctor Vroom, fue quien desarrolló la teoría de las expectativas, en la que se sugiere que, para la motivación de los empleados, se verá influenciada por tres factores principales: expectativa (creencia en el esfuerzo y que esto llevará a un mejor desempeño de las actividades), instrumentalidad (confianza en que el buen desempeño será recompensado) y valencia (valor por la distinción). (pág. 5)

- **Expectativa, instrumentalidad y valencia:** Son los tres elementos principales en la teoría de Vroom, ya que estos influyen en la motivación del colaborador en función de sus principios y creencias acerca del esfuerzo, el desempeño y la recompensa.
- **Expectativa:** Es la creencia en la que un colaborador de que su mayor esfuerzo, será la llave que lo conducirá a un buen desempeño.
- **Instrumentalidad:** Se refiere a que la percepción del buen desempeño llevará a recibir un mérito o recompensa deseada.
- **Valencia:** La importancia y valor que el individuo llegue a otorgar al premio, es lo que determinará la motivación del colaborador.

- **Motivación basada en el rendimiento:** La teoría sostiene que los colaboradores están motivados, si idealizan en que sus esfuerzos se traducirán en resultados o recompensas específicas.
- **Teoría de expectativas y productividad:** Aplicar la teoría en función de mejorar la productividad, al asegurar que los colaboradores vean el valor en sus esfuerzos.
- **Diseño de sistemas de compensación:** Basado en la teoría, se logra diseñar sistemas que distingan de manera clara, justa y equitativa, el promover el esfuerzo y la productividad laboral.
- **Alineación de objetivos y recompensas:** Es el asegurar que los colaboradores comprendan cómo sus metas y objetivos se alinean con lo que ellos quieren alcanzar.
- **Percepción de eficacia personal:** La teoría destaca en que la importancia de la autoconfianza y el desempeño, son la clave para el cumplimiento de las metas.
- **Críticas a la teoría de Vroom:** Algunos estudios sustentan que en la teoría no se considera todos los factores motivacionales en los que influyen las críticas y puede no aplicarse a todos los contextos de la gestión del talento.

2.3 DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS Y VARIABLES.

2.3.1 Compensación

La compensación en gestión del Talento Humano es el conjunto de todos los beneficios monetarios y no monetarios mediante los cuales una organización ofrece a sus colaboradores como reconocimiento por su trabajo y desempeño, esto tiene como objetivo principal, la motivación de los colaboradores, satisfacer sus necesidades y contribuir a la retención del talento dentro de la empresa.

González (2021) manifiesta que esto no solo se limita únicamente al aspecto salarial, sino que incluye una diversidad de beneficios y recompensas diseñadas para atraer, motivar y retener a los empleados. Formando parte de un sistema de compensación efectivo, que ayuda a crear un ambiente laboral donde los colaboradores se sientan valorados y satisfechos, lo que conlleva a mejorar el compromiso de la organización, no solo operativo, sino también el compromiso de un bienestar emocional de cada colaborador.
(pág. 13)

- **Compensación directa**

Según página LosRecursosHumanos.com (2024) La compensación directa refiere a los beneficios monetarios ofrecidos y provistos por el empleador a cambio de los servicios que presta a la organización. Los beneficios monetarios incluyen el salario básico, alquiler de vivienda, transporte (coche, otro) viáticos, reembolsos médicos, premios, bonus, horas extras, pago por vacaciones, pagos por licencias extraordinarias, pagos por almuerzos, esta compensación se da regularmente y por un período largo de tiempo. (pág. 1)

- **Compensación indirecta**

Según página LosRecursosHumanos.com (2024) Todo lo que no caiga dentro de la compensación directa, aquel pago que los empleados reciben indirectamente y compensan cuestiones extra al servicio prestado, como el esfuerzo y compromiso del empleado hacia la empresa. Son compensaciones que le llegan en forma indirecta, por ejemplo, tener al día los impuestos como el impuesto a las ganancias en Argentina, que liquida la empresa. Contribuciones de la empresa en cuentas de retiro (jubilación privada), impuestos a cuenta del empleado, seguros de vida, tiempo flexible en el trabajo, beneficios (descuentos especiales por trabajar en esa empresa en electrodomésticos, tarjetas de crédito, etc.). (pág. 1)

- **Compensación no monetaria:**

Según página LosRecursosHumanos.com (2024) las compensaciones no monetarias son muy apreciadas; retienen y fidelizan al cliente interno. Quienes más las valoran son los jóvenes trabajadores, que aprecian el tiempo libre y la recreación antes que el salario en metálico. A las compensaciones no monetarias también se las llama incentivos. Aquellas compensaciones no monetarias relacionadas con el tiempo libre y la promoción de un entorno saludable en la empresa, según las últimas encuestas de mercado son las más valoradas. (pág. 1)

- **Compensación variable**

Según Terzakyan (2022) la compensación variable es un sistema o compensación por el rendimiento y los logros alcanzados por un colaborador. Este tipo de remuneración está alineado con los objetivos de desempeño. Generalmente, la compensación variable se contempla junto a otra que es fija. Y la variabilidad depende del cumplimiento de ciertas condiciones preestablecidas con anterioridad. A su vez, el logro de estos resultados puede ser individuales o grupales y la forma de medirlos es de manera cuantitativa. (pág. Párrafo 2)

- **Compensación emocional**

Según Arévalo (2024) la compensación o salario emocional es el conjunto de retribuciones o beneficios no económicos que una empresa otorga a sus empleados para que estos se sientan cómodos dentro de la misma, este tipo de compensación constituye una poderosa estrategia no solo de compensación, también de retención del talento y sobre todos en entornos económicos adversos donde predominan: la inflación, salarios bajos, la caída del poder adquisitivo y del consumo, la compensación emocional se convierte en un aliado del patrono inteligente, para mantener estable la plantilla y captar nuevo talento. (pág. Párrafo 1)

- **Intención de cambio**

Según artículo Delégate (2023) la gestión del cambio es un enfoque estructurado para garantizar que los cambios se implementen de manera suave y efectiva, llevando a la organización desde su estado actual hasta el deseado. Implica herramientas, procesos y técnicas para gestionar el lado humano del cambio y lograr el resultado deseado dentro de la empresa. La gestión de cambio organizacional no sólo se centra en el cambio organizacional, sino también en cómo afecta a cada miembro de la empresa. (pág. Párrafo 1)

- **Fidelización**

Según Fantino (2023) la fidelización de talento debe ser uno de los principales objetivos de todos los departamentos de talento humano de las

grandes compañías. En efecto, incrementar el compromiso de los empleados y fortalecer la cultura corporativa a través de estrategias efectivas de fidelización de los colaboradores pueden ser las vías principales para reducir los costos de contratación y de procesos de onboarding. (pág. Párrafo 1)

- **Permanencia**

Según artículo Manatal (2024) la permanencia de los empleados es una métrica fundamental en la gestión de RR.HH., y las empresas necesitan comprender claramente sus diversos aspectos. Desde los periodos de prueba hasta la jubilación, las políticas relacionadas con la permanencia pueden tener un impacto significativo en el compromiso, la satisfacción y la retención de los empleados. Por lo tanto, los profesionales de RR.HH. deben utilizar las políticas relacionadas con la permanencia para crear un entorno de trabajo positivo y de apoyo que fomente el crecimiento, el desarrollo y la longevidad de los empleados en organización. (pág. Párrafo 7)

2.3.3 Importancia de la gestión del Talento Humano

Pérez (2019) determina que la importancia de la gestión del talento humano en las empresas consiste en lograr que los colaboradores trabajen de manera eficaz en el logro de los objetivos, donde se debe considerar la necesidad de aumentar su capacidad productiva y sus aptitudes, al punto de que puedan valerse por sí mismos y entregar lo mejor en su trabajo, llegando a sentirse conformes con las actividades que realizan. (p. 3)

- **Competitividad del Talento Humano**

Pérez (2019) determina que la competitividad del talento humano debe ser entendida como aquellas capacidades y habilidades distintivas que poseen cada uno de los empleados y trabajadores, para ejecutar su función de trabajo de la mejor manera posible. También, dicho término hace referencia a que el talento humano debe mantenerse en constante formación, logrando mejorar su desempeño a través de sus valiosos aportes a la organización. El principal desafío para el encargado del talento humano es lograr el bienestar de los colaboradores, conduciéndolos a mejorar los niveles de productividad laboral. (p. 6)

- **Importancia por costos de rotación**

Mailland (2023) menciona que la mayoría de las empresas tanto públicas como privadas, los costos de rotación de personal son una preocupación creciente, sin importar el nivel de la organización, ya que estudios indican que el costo de reemplazar a un trabajador puede ser de hasta el 150% de su salario anual, debido a gastos de reclutamiento, capacitación, y pérdida de productividad. Además del impacto financiero para la organización, la rotación afecta la moral y bienestar emocional del equipo, por ello el trato para la satisfacer la atención de los clientes. Estos costos incluyen no solo la contratación y la incorporación de un nuevo empleado, sino también el tiempo necesario para alcanzar la productividad máxima, la pérdida de compromiso de otros empleados debido a la alta rotación, mayores tasas de errores empresariales y los impactos generales en la cultura organizacional. (pág. 7)

- **Rotación de personal**

Sodexo (2023) menciona que la rotación de empleados se refiere al flujo de entrada y salida de colaboradores en una empresa durante un período determinado, ya que este fenómeno puede ser voluntario, cuando un trabajador decide dejar la empresa, o involuntario, cuando es la organización quien termina la relación laboral. Para saber el valor de un colaborador, no solo nos debemos fijar en el salario, sino también en los beneficios que reporta a la compañía, por su capacidad de innovación y cumplimiento de metas. (p. Párrafo 3)

- **Jefe de personal**

Sin duda, uno de los enfoques primarios de cualquier líder de Recursos Humanos debe ser entender los motivos por los cuales un colaborador decide dejar la empresa. Las razones pueden variar, desde la falta de desarrollo profesional hasta un entorno de trabajo insatisfactorio. Cada causa representa un área de oportunidad para mejorar la retención del talento y crear un entorno en el que los trabajadores quieran quedarse y crecer.

- **Clima organizacional**

López (2022) menciona que el clima organizacional se refiere a la percepción compartida que tienen los empleados sobre su entorno de trabajo y los diversos factores que influyen en este clima afecta directamente la motivación, el compromiso y el desempeño de los colaboradores, influyendo en la eficiencia y la productividad de la organización. Un clima organizacional positivo aumenta la satisfacción y retención de los empleados, por lo contrario que un ambiente negativo, que puede conducir a obtener altos índices de rotación y disminución del rendimiento (pág. 5)

2.3.4 Factores que influyen en el ambiente de trabajo, satisfacción y permanencia del personal

- **Ambiente de Trabajo**

Martínez (2024) menciona que el ambiente de trabajo es un factor importante en la satisfacción y permanencia del personal de colaboradores de las empresas de productos y servicios, ya que impacta directamente en el bienestar, motivación y compromiso de cada colaborador. Los factores claves que influyen en el clima laboral, tenemos: el estilo de liderazgo, comunicación y claridad de funciones. (pág. 6)

- **Liderazgo**

Es la manera de fomentar la participación y brindar apoyo a los colaboradores contribuyendo a un ambiente de trabajo positivo, facilitando la autoconfianza y la colaboración o trabajo en equipo. Permitiendo que los empleados se sientan valorados, aumentando su compromiso, sentido de pertenencia y reduciendo la rotación.

- **Comunicación organizacional**

Santos (2020) menciona que un factor de alta relevancia es la comunicación, ya que permite que los empleados se sientan informados y comprometidos con los objetivos de la organización, una comunicación abierta y transparente genera fortaleza al sentido de pertenencia y la cohesión del equipo. Lo que elimina barreras y esto permite a los empleados

expresar sus ideas y opiniones, mejorando el clima laboral y fomentando la satisfacción de los colaboradores. (pág. 3)

- **Claridad de funciones y equidad de la compensación**

Los empleados que comprenden sus roles y perciben que su trabajo es valorado de manera justa y muestran mayor satisfacción, a la vez que una menor intención de abandonar la organización, la percepción que la organización refleja de justicia y equidad en las áreas de trabajo, genera un ambiente en el que los empleados confían en la organización y se sienten motivados a contribuir de manera significativa

- **Oportunidades de desarrollo profesional**

García (2019) menciona que son las oportunidades de desarrollo profesional que influyen en el clima laboral, ya que se brinda programas de capacitación y crecimiento personal, fomentando la retención del talento. El ofrecer a los empleados la posibilidad de mejorar sus habilidades y avanzar en sus carreras es un factor clave para motivación emocional y un sentido de permanencia en la empresa. Estos programas no solo mejoran el desempeño de los colaboradores, sino que también fortalecen su compromiso y lealtad hacia la organización. (pág. 9)

2.3.5 Incentivos

Santos (2021) determina que, para la adecuada gestión del talento humano, se representan ciertos estímulos económicos y no económicos, creados en función de motivar el desempeño y la responsabilidad de los empleados, promoviendo un ambiente laboral agradable. Con el fin principal de incrementar la productividad, así como la de satisfacer las necesidades del personal, lo cual refuerza la retención del personal de la organización, cuando los incentivos no solo potencian la motivación, sino que, se alinean con las metas claras y alcanzables, complementando el salario, elevando la moral de los colaboradores, fortaleciendo así la cultura organizacional. (pág. 4)

2.3.5.1 Tipos de incentivos para la gestión y retención del Talento Humano

- **Comisiones:** Se utilizan frecuentemente principalmente en el área de ventas, lo cual busca motivar al personal al cumplimiento de metas y superar sus objetivos mediante una recompensa directa por resultados.
- **Bonos:** Se ofrecen en el cumplimiento de metas específicas y objetivos por rendimiento, sirviendo como un estímulo positivo, para motivar a los empleados a lograr resultados excepcionales.
- **Beneficios laborales:** Son opciones adicionales, tales, como permisos adicionales o privilegios en el espacio laboral que mejoran la satisfacción y el bienestar laboral.
- **Promoción:** Se emplea mediante ascensos que impulsan al crecimiento profesional y aumenta la motivación intrínseca del personal.
- **Seguridad laboral:** El salvaguardar la integridad física, así como, el bienestar emocional, se convierte en el compromiso con la estabilidad laboral, incrementa la confianza del colaborador dentro de la organización.
- **Tiempo libre:** Un tiempo adicional de descanso para los empleados que cumplen metas específicas, es un incentivo efectivo para aumentar el equilibrio entre vida personal y laboral.
- **Cursos:** Al ofrecer capacitación técnica, con lleva a que los empleados mejoren sus competencias, alcanzando no solo un beneficio mutuo, sino se valora el sentido de pertenencia del personal como a la empresa.

2.3.6 Beneficios

Santos (2021) menciona que son los estímulos tangibles e intangibles que buscan incrementar el compromiso y el rendimiento de los colaboradores, fomentando un ambiente laboral positivo. Su objetivo principal es potenciar la productividad como responder a las necesidades del personal, promoviendo así su retención y el bienestar dentro de la empresa, son efectos secundarios que permiten a los empleados alinear su desempeño con objetivos alcanzables y específicos, ya que complementan el salario y refuerzan la moral del equipo, fortaleciendo el sentido de pertenencia y contribuyendo al desarrollo de una cultura organizacional robusta. (pág. 4)

2.3.7 Objetivos de la gestión del Talento Humano

Santos (2021) menciona que los Objetivos de la Gestión del Talento Humano son diversos y para el cumplimiento de estos y es necesario que

los gerentes o jefes de selección de personal traten a los colaboradores como promotores de la eficacia organizacional. Convirtiéndose en el principio fundamental, una estructura, un sistema de trabajo y para los colaboradores, con la finalidad de lograr que las personas, desarrollen todas sus habilidades y capacidades, para lograr un nivel óptimo de eficiencia y competitividad organizacional. (pág. 2)

2.3.8 Tipos de objetivos para la gestión del Talento Humano

- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo, para alcanzar un bienestar emocional y físico de los colaboradores.
- Administrar el cambio, en los diferentes niveles y procesos de la organización.
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables, que busquen un fin común, el cual generará mejores colaboradores y una mejor organización.
- Ayudar a los colaboradores a crecer y desarrollarse dentro de la organización.
- Motivar a los colaboradores para que éstos adquieran un compromiso con la organización y se involucren de manera más detallada en ella.
- Retener a los empleados deseables.
- Atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de desarrollar o adquirir las competencias necesarias por la organización.

2.3.9 Proceso de gestión del Talento Humano

Los procesos estratégicos buscan optimizar la administración del capital humano dentro de una organización, dichos procesos son esenciales para lograr atraer, desarrollar y retener a los colaboradores, garantizando así el aseguramiento de los objetivos organizacionales y las capacidades del personal.

2.3.9.1 Estructura y definición de los procesos de gestión

- **Admisión de personal:** Se centra en atraer y seleccionar a los candidatos más idóneos para la organización, efectuando en el proceso de reclutamiento y selección eficiente, para asegurar que la empresa cuente con talento humano adecuado que se alinee con los valores y objetivos estratégicos, mejorando así la calidad del capital humano.
- **Aplicación de personal:** Se enfoca en el diseño de puestos y la evaluación del desempeño, buscando así, maximizar la adecuación entre las habilidades de los empleados y las necesidades de la organización, por medio de descriptores de trabajo

claros y evaluaciones de rendimiento bien establecidas, para promover un ambiente donde los colaboradores pueden contribuir de manera eficiente a los objetivos organizacionales.

- **Compensación laboral:** Se establece por un sistema de compensación justo y competitivo que incluya no solo salarios, sino también beneficios adicionales, para atraer, motivar y retener el talento humano, ya que impacta directamente en alcanzar la satisfacción y el compromiso de los colaboradores.
- **Desarrollo del talento:** Como pilar fundamental se centra en la capacitación y el crecimiento profesional de los colaboradores. Invertiendo en el desarrollo de habilidades y competencias, mejorando no únicamente el desempeño individual, sino que también en fortalecer su capacidad para adaptarse a cambios y nuevos desafíos laborales.
- **Retención del personal:** Por medio de programas de capacitación y desarrollo personal, la Gestión del Talento Humano busca minimizar la rotación de personal y mantener un equipo comprometido, con estrategias efectivas de retención fomentando un sentido de pertenencia y satisfacción entre los empleados, lo cual contribuye a la estabilidad organizacional y a la continuidad del conocimiento.
- **Monitoreo de personal:** Se utilizan sistemas de información gerencial y bases de datos para realizar seguimiento y análisis del desempeño de los colaboradores. Efectuado por un monitoreo constante, la organización puede identificar áreas de mejora, mejorando o estableciendo indicadores de rendimiento, para toma de decisiones, adaptándose a las necesidades cambiantes del mercado laboral.

2.3.10 Estrategias de la gestión del Talento Humano en la retención del personal

García (2019) hace mención Las estrategias de la Gestión del Talento Humano para una problemática con una creciente necesidad de responder de manera rápida y efectiva a las expectativas de los clientes, obliga a las gasolineras a enfrentar desafíos inéditos y a tomar decisiones en situaciones previamente inexploradas. Este proceso implica un aprendizaje continuo, que debe ser lo suficientemente ágil como para abandonar prácticas obsoletas que ya no aportan valor. (pág. 8)

González (2021) que se han desarrollado modelos de gestión, destacando que son las personas las que cuentan con habilidades y experiencias fundamentales, que pueden marcar la diferencia en una organización, para el desarrollo del talento humano no solo contribuya a la retención del

personal, sino que también genere una fuente estratégica de ventajas e incremento de la productividad para las gasolineras. (pág. 3)

2.3.11 Satisfacción laboral

Seligman (2021) considerada que el principal exponente de la Psicología Positiva formuló un enfoque en el ámbito laboral y tal enfoque es influyente sobre la felicidad o satisfacción laboral, distinguiendo tres niveles que estructuran esta experiencia: la vida placentera, la buena vida y la vida con sentido. (pág. 7)

- **Nivel 1:** La vida placentera se centra en agrupar la vida de experiencias agradables, y en adquirir herramientas que permitan apreciar y disfrutar estos momentos al máximo. Es en este nivel considerado como superficial y transitorio en comparación con los otros dos niveles.
- **Nivel 2:** La buena vida, se refiere a la "eudaimonia" que Aristóteles describió, y que el psicólogo Mihaly Csikszentmihalyi denominó "estado de flujo". Para lograrlo, Seligman sugiere que se debe identificar, utilizando principalmente nuestras virtudes y talentos en el día cotidiano, caracterizando por una profunda absorción en las actividades que nos apasionan, generando un estado de total inmersión y satisfacción.
- **Nivel 3:** La vida con sentido, es el nivel más profundo para alcanzar felicidad, ya que esto implica emplear nuestras fortalezas y habilidades al servicio de una causa mayor.

2.3.12 Políticas de remuneración

Las políticas de remuneración pueden convertirse como un importante comienzo para atraer y retener buenos colaboradores. Parten de los sistemas de remuneración o incentivos que desempeñan un papel fundamental en las organizaciones, ya que es una de las principales herramientas para conseguir la motivación del personal, facilitar la consecución de objetivos estratégicos de la organización y apoyar el aprendizaje tanto individual como colectivo que contribuye a lograr ventajas competitivas sostenibles.

Las organizaciones han considerado que el ofrecer al empleado sueldos y salarios por encima de la media salarial sería la base para una estrategia importante de retención pero, las personas cambian sus prioridades y así, la experiencia está demostrando que no es tan importante como si lo es el optimizar los beneficios sociales, que se centran en la conciliación de los intereses particulares con los de la organización, la flexibilidad de turnos laborales, la calidad de vida, el ambiente laboral o que la organización lleve a cabo los

valores que predica. En la actualidad, un trabajo se considera algo más que un lugar donde ganar dinero y una serie de tareas a realizar, se quiere encontrar en él, un lugar de desarrollo integral humanos e intelectual.

González (2021) Menciona que este tipo de retribución puede actuar como “factor motivador” de los empleados y así mejorar la opinión que los trabajadores tienen de la empresa. Por lo tanto, no se trata de recibir una mayor cantidad de dinero, sino de recibir prestaciones que el trabajador entiende como beneficios más valiosos que una subida de sueldo. (pág. 4)

2.4 SISTEMA DE HIPÓTESIS.

2.4.1 Preguntas de investigación

- La gestión del Talento Humano de las estaciones de servicio de combustible de Ilopango, ¿Cuentan con estrategias de compensación laboral que incidan en la retención de los auxiliares de pista de estas?
- ¿Qué estrategias de gestión del Talento Humano en el área de compensación laboral de las estaciones de servicio de combustible de Ilopango, deben de ser implementadas para lograr la retención de los auxiliares de pista de estas?
- ¿Cuenta la gestión de Talento Humano de las estaciones de servicio de combustible de Ilopango con un plan de estrategias compensación laboral que favorezca en la retención de los auxiliares de pista de estas?

2.4.2 Hipótesis

Por tratarse de un estudio descriptivo y los datos que se obtendrán en relación a la temática serán CUAL-CUAN, lo que permitirá la interpretación de los resultados, realizar un análisis de como los programas de compensación laboral inciden en la retención de los auxiliares de pista de las estaciones de servicio de combustible de Ilopango. Por tal razón para poder brindar las conclusiones y recomendaciones, como equipo investigador y de acuerdo con el estudio no se realizará la formulación de hipótesis para la presente investigación, ya que se trabajo con preguntas de investigación.

2.4.3 Definición de variables

Tabla 1

Definición de variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de Medición	Técnicas / Instrumento
Variable 1 Compensación laboral	La compensación laboral es todo beneficio monetario y no monetario que una persona recibe a cambio del trabajo que realiza, cuando se encuentra empleado dentro de una empresa. La compensación laboral puede ser un elemento que ayuda a la empresa en principio para atraer el recurso humano que necesita y luego poderlo conservar (Quiroa, 2022)	La variable compensación laboral se medirá mediante las dimensiones compensación salarial, incentivos y beneficios o prestaciones por medio de un cuestionario de 21 ítems.	Compensación económica	<ul style="list-style-type: none"> • Sueldos • Salarios • Horas extras • Bonos • Beneficios sociales 	Tipos Variables Categóricas	Técnica Encuesta
			Compensación no económica	<ul style="list-style-type: none"> • Licencias • Seguros • Seguridad y salud 		
			Compensación emocional	<ul style="list-style-type: none"> • Valores • Clima laboral • Aprendizaje/plan de formación • Retroalimentación • Flexibilidad de trabajo • Trabajo retador • Integración de la familia • Liderazgo • Reconocimiento 	Escala Ordinal	

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de Medición	Técnicas / Instrumento
Variable 2 Retención del talento humano	La retención de personal es la capacidad que tiene una empresa para mantener a sus empleados en el equipo durante un periodo de tiempo prolongado. La retención de personal es fundamental para la sostenibilidad y el éxito de cualquier organización y adoptar estrategias efectivas puede marcar una diferencia significativa (Terzakyan T. , 2024)	La variable retención de talento humano se medirá mediante las dimensiones de salario, reputación institucional y plan de aprendizaje por medio de un cuestionario conformado por 13 ítems.	Intención de cambio	<ul style="list-style-type: none"> • Estancamiento • Profesional • Insatisfacción laboral 	Tipos Variables Categóricas	Técnica Encuesta
			Fidelización	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con la empresa • Identificación con la empresa 		
			Permanencia	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de permanencia • Sentimiento de pertenencia 	Escala Ordinal	

Nota. Esta tabla muestra una serie de elementos importantes que fortalecen la investigación, tales como las variables, definición conceptual, definición operacional, dimensiones, indicadores, escala de medición y técnicas e instrumentos para recolectar la información para el estudio.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 TIPO DE ESTUDIO

De acuerdo al tema planteado el tipo de investigación seleccionado para este estudio fue de carácter descriptivo, ya que este tipo de investigación se caracteriza por poseer información verídica, precisa y sistemática. Así mismo este nos permite implementar técnicas específicas en la recolección de la información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios, para posteriormente ser tabuladas y analizadas estadísticamente; ya que el propósito de este es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación.

3.2 MÉTODO

Para lograr este objetivo, se ha seleccionado el método CUAN-CUAL o mixto. Para este enfoque, la forma confiable para conocer la realidad es a través de la recolección y análisis de datos, de acuerdo con ciertas reglas lógicas.

Se ha tomado a bien seleccionar este tipo de método para la presente investigación, ya que esta metodología permite realizar una combinación de la parte cualitativa y cuantitativa, debido a que este estudio estuvo enmarcado en un primer momento en realizar una entrevista a los gerentes de las estaciones de servicio de combustible de Ilopango para conocer de primera mano las causas que conllevan la alta rotación de personal de auxiliares de pistas de combustible. En un segundo momento la investigación se convirtió en un estudio cuantitativo ya que se realizó y se le pasó un cuestionario al personal de auxiliares de pista, con el objetivo de conocer las formas en las que pueden ser motivados para su retención en las diferentes estaciones de servicio, dichos resultados se representan por medio de tabulaciones y graficas con su respectivo análisis de los hallazgos encontrados en referidas encuestas.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

El universo de estudio para la presente investigación estaba compuesto por 102 elementos, conformado por 12 gerentes y 90 auxiliares de pista de las estaciones

de servicio, ubicadas en Ilopango. Ver Anexo “B” Gerentes y Auxiliares de pista de las estaciones de Servicio de Combustible.

Debido a que la población seleccionada para esta investigación es relativamente pequeña, no fue necesario realizar ningún procedimiento de muestreo, ya que se tuvo a bien incluir a todo el personal de gerentes de las estaciones de servicio de combustible, a quienes se les realizó una entrevista semiestructura. Así mismo se consideró a todo el personal de auxiliares de pista de las estaciones de servicio de Ilopango, a quienes se les realizó una encuesta.

3.4 TÉCNICA E INSTRUMENTO

3.4.1 TÉCNICA

En función al método CUAN-CUAL o mixto al que estuvo orientado este estudio, la técnica de investigación que se utilizó para la recopilación de la información fue por medio de la encuesta y la entrevista.

Para los gerentes del Talento Humano de las estaciones de servicio de combustible, ubicadas en el distrito de Ilopango fue la entrevista semiestructurada con preguntas abiertas.

Para obtener la información de los auxiliares de pistas de las estaciones de servicio de combustible, ubicadas en el distrito de Ilopango se realizó por medio del cuestionario, que contaba una serie de preguntas abiertas y cerradas, con las que se buscaba darles respuestas a las preguntas y objetivos de la investigación.

3.4.2 INSTRUMENTO

El instrumento que se utilizó para los gerentes del Talento Humano de las estaciones de servicio de combustible, ubicadas en el distrito de Ilopango fue una guía de entrevista semiestructurada con preguntas abiertas. Ver Anexo “C” ENTREVISTA PARA GERENTES.

El instrumento que se utilizó para obtener la información de los auxiliares de pista de las estaciones de servicio de combustible, ubicadas en el distrito de Ilopango se realizó por medio del cuestionario, que tenía una serie de preguntas abiertas y

cerradas, con las que se buscaba darles respuestas a las preguntas y objetivos de la investigación. Ver Anexo “D” CUESTIONARIO PARA COLABORADORES.

3.5 ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación denomina “Diagnóstico de estrategias de compensación del Talento Humano aplicadas por las estaciones de servicio de combustible en la retención de personal en Ilopingo” estuvo delimitada inicialmente por un seminario teórico y práctico, posteriormente comprendió ocho fases, las cuales se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 2

Etapas de la investigación

FASE	ACTIVIDAD
INICIO	Inicio y finalización de seminario Teórico Práctico de Tesis.
FASE I	Designación de asesor (a) de especialidad
FASE II	Presentación escrita de la propuesta de Tema y Problema de Investigación
FASE III	Revisión de propuesta escrita de Problema y de Tema de Investigación, por parte de Comité Evaluador
FASE IV	Presentación escrita de Anteproyecto de Investigación
	Revisión de Anteproyecto de Investigación por parte de Comité Evaluador
FASE V	Defensa Oral de Anteproyecto de Investigación ante Comité Evaluador
FASE VI	Investigación de campo
	Presentación escrita del Informe Final de Investigación
	Revisión del Informe Final de Investigación por parte de Comité Evaluador
FASE VII	Defensa Oral de Informe Final de Investigación ante Comité Evaluador
FASE VIII	Presentación de tesis empastada

Nota. Elaboración propia. Esta tabla muestra las diferentes fases de la investigación.

3.6 PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Los procedimientos que se utilizaron para analizar la información de esta investigación se basaron en el método CUAN-CUAL o mixto, ya que los datos o resultados se organizaron en una matriz, cuyas filas están orientadas a representar a

los diferentes elementos de la muestra y las columnas representan los valores asignados a cada indicador.

Para el procesamiento de datos se hizo uso de la herramienta software excel, el cual ayudó a la estimación de los parámetros necesarios para esta investigación, el análisis de la metodología de la investigación fue de carácter hipotética deductiva, ya que el procedimiento metodológico que se utilizó consistía en tomar unas aseveraciones en calidad de hipótesis operativas a través de preguntas cerradas, plasmadas en un cuestionario, con la finalidad de comprobar tales suposiciones deducidas de ellas, junto con conocimientos adquiridos de un diagnóstico previo efectuado a través de entrevistas a personal de gerentes de las estaciones de servicio de combustible de Ilopingo, que se confrontan con los hechos, y a partir de ellos se diseñó un plan de acción perfilado como una propuesta de programa de compensación que favorezca la incidencia de la gestión del Talento Humano para la retención de los mismos en las estaciones de servicio de combustible y que pretende incorporar actividades que vayan encaminadas a dar respuesta a las necesidades de las estaciones de servicio de combustible, ubicadas en el distrito de Ilopingo del departamento de San Salvador este, para la retención del talento humano y disminución de la rotación. Para la prueba de hipótesis estas se mencionan de forma narrativa y se mencionan de forma descriptiva en función de las consideraciones del investigador.

Para la presentación de los datos obtenidos, cada pregunta fue analizada y respaldada de manera ilustrativa mediante graficas de pastel o graficas de barra ya que las dos ilustraciones nos ofrecen una manera ilustrativa de mostrar la información.

3.7 FÓRMULA PARA CALCULAR EL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL

$$IRP = \frac{\frac{I + E}{2}}{\frac{CI + CF}{2}} \times 100$$

DONDE:

IPR: ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL

I: INGRESOS

E: EGRESOS

CI: COLABORADORES INICIALES

CF: COLABORADORES FINALES

CAPÍTULO IV

HALLAZGOS EN LA INVESTIGACIÓN

4.1. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

Este capítulo comprende el análisis y la discusión de los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento, a través de la entrevista y la encuesta realizada al personal de gerentes y de auxiliares de pista de las estaciones de servicio de combustible del Distrito de Ilopongo San Salvador este.

El análisis de los resultados obtenidos a través de la información recopilada de los gerentes y auxiliares de pista de las estaciones de servicio de combustible de Ilopongo, fue de mucha importancia para determinar las consecuencias del diagnóstico situacional en la organización, con los cuales posteriormente se muestra la interpretación de los resultados obtenidos a través del instrumento de investigación, para determinar el grado de como las estrategias de compensación desde la gestión del Talento Humano en las estaciones de servicio de combustible, han incidido en el nivel de retención del personal.

Para la interpretación de los resultados de las entrevistas y la encuesta y su tabulación, se hizo necesaria la utilización de gráficos, permitiendo obtener resultados cuantitativos para cada una de las respuestas que contiene la encuesta respectiva con base en las preguntas y a la información que se presenta a continuación.

4.1.1. RESULTADO DE LAS ENTREVISTAS AL PERSONAL DE GERENTES DE LAS ESTACIONES DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE DE ILOPANGO.

Objetivo: Identificar por medio de un diagnóstico situacional a través de una entrevista semiestructura, realizada a los gerentes de las estaciones de servicio de combustible del distrito de Ilopango para determinar algunos factores externos e internos que causan la alta rotación de los auxiliares de pista.

CUADRO COMPARATIVO DE ENTREVISTAS REALIZADAS A GERENTES DE GASOLINERAS DE ILOPANGO

Preguntas	TEXACO	PUMA	UNO	LDC
¿Por qué es importante la retención de los empleados?	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor productividad • Mayor rentabilidad • Menor rotación 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor eficiencia • Competitividad • Estabilidad y productividad 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor rendimiento • Mayor satisfacción del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento de la cultura y la filosofía • Mayor satisfacción de los empleados
¿Cuáles son algunas estrategias eficaces de retención para sus empleados?	<ul style="list-style-type: none"> • Salario Justo • Mejor Cultura Laboral • Oportunidades de crecimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Salario emocional • Bienestar Psicológico • Comunicación Multidireccional 	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad de horarios • Incentivos Económico • Valorar su trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejor Clima Laboral • Salario justo • Incentivos no económicos
¿Cómo puede el liderazgo afectar la retención de empleados?	<ul style="list-style-type: none"> • Clima laboral negativo • Problemas de comunicación • Estrés laboral 	<ul style="list-style-type: none"> • Altas tasas de rotación • Desmotivación • Falta de empatía 	<ul style="list-style-type: none"> • Desconfianza • Insatisfacción • Falta de desarrollo personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de desarrollo profesional • Falta de reconocimiento

¿Cuáles son los signos de una mala retención de empleados?	<ul style="list-style-type: none"> • Alta Rotación • Renuncia de empleados claves 	<ul style="list-style-type: none"> • Baja Moral • Falta de participación 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausentismo • Mala evaluación de desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución de productividad • Falta de confianza
¿Qué papel juega el equilibrio entre la vida personal y laboral en la retención?	<ul style="list-style-type: none"> • Menor rotación de personal • Mayor productividad 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejor clima laboral • Fortalecimiento de la reputación de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción del estrés y el agotamiento • Mayor satisfacción laboral 	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso de los empleados Mejora de la salud física y mental de los empleados
¿Pueden los programas de desarrollo profesional mejorar la retención?	<ul style="list-style-type: none"> • Ayuda a obtener mejores conocimientos y habilidades • Mejoran la motivación y su valoración 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento personal • Crecimiento profesional 	<ul style="list-style-type: none"> • capacitación en el trabajo • Cursos técnicos • Talleres 	<ul style="list-style-type: none"> • Competitividad en el mercado laboral • Fortalece los medios, equipos y desempeño
¿Qué resultados tiene la aplicación de las estrategias de compensación y los beneficios a la retención?	<ul style="list-style-type: none"> • Ayuda a cumplir los objetivos estratégicos de la organización • Contribuir a la rentabilidad de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Ayuda a motivar y satisfacer al equipo • Contribuir al bienestar y la satisfacción de los empleados 	<ul style="list-style-type: none"> • Ayudar a retener a los mejores talentos • Ayuda a fomentar una productividad competitiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Ayuda a tener un buen clima laboral • Ayuda a potenciar el buen desempeño
¿Cuáles son los impactos de una mala	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de negocios y ventas • Clientes inconformes 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultad de contratar a los mejores talentos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de comunicación institucional 	<ul style="list-style-type: none"> • Impacto negativo en la productividad

retención de los empleados?	<ul style="list-style-type: none"> •Disminución de calidad de servicio 	<ul style="list-style-type: none"> •Falta de motivación 	<ul style="list-style-type: none"> •Aumento de los costos de contratación y capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> •Costos de la empresa y su recuperación •Disminución de la productividad
¿Cuenta con un programa de estrategias de compensación para la retención?	<ul style="list-style-type: none"> •No cuenta con programa de bonificación •No cuenta con programa de desarrollo profesional 	<ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con programa de horario flexible • No cuenta con programa de reconocimiento y recompensa 	<ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con programa de desarrollo personal • No cuenta con programa de convivio familiar 	<ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con programa de recreación • No cuenta con programa de salud
¿Aplica oportunamente las estrategias de compensación con las que son motivados y retiene al personal?	<ul style="list-style-type: none"> •Se trata de dar cumplimiento con las estrategias, pero en muchas ocasiones no se cumple con lo establecido 	<ul style="list-style-type: none"> •Muchas veces se les da cumplimiento a medias a las estrategias de compensación, lo que afecta la motivación de los colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> •No se aplican oportunamente las estrategias de compensación, razón por la cual es imposible la retención de los colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> •No se aplican las estrategias de compensación, por tal razón se tiene con frecuencia rotación de personal.
¿Con que frecuencia hay rotación de personal?	<ul style="list-style-type: none"> •El personal se retira de la empresa voluntariamente cada seis meses o al año de ver ingresado 	<ul style="list-style-type: none"> •El personal se retira de la empresa voluntariamente cada tres a seis meses o al año de ver ingresado 	<ul style="list-style-type: none"> •El personal se retira de la empresa voluntariamente cada año o a los dos años de ver ingresado 	<ul style="list-style-type: none"> •El personal se retira de la empresa voluntariamente entre los cuatro meses o al año de ver ingresado
¿Cuentan con algún plan de estrategias de compensación para	<ul style="list-style-type: none"> •No cuenta con programa de bonificaciones •No cuenta con programa de desarrollo profesional 	<ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con programa de horario flexible • No cuenta con programa de reconocimiento y recompensa 	<ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con programa de desarrollo personal • No cuenta con programa 	<ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con programa de recreación • No cuenta con programa de salud

la retención?			de convivio familiar	
¿Cómo ayudan los beneficios de la empresa a la retención de empleados más allá del salario?	<ul style="list-style-type: none"> • Ayudan a los empleados a administrar sus finanzas • Mejoran la moral 	<ul style="list-style-type: none"> • Permiten a los empleados ahorrar para su jubilación • Fomentan un ambiente laboral saludable 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoran la moral y bienestar del personal • Reduce el estrés 	<ul style="list-style-type: none"> • Permite que los empleados se concentren en el trabajo • Estimula que los empleados se esfuercen y alcancen las metas establecidas.
¿Es la mejora de las capacidades de los empleados una buena estrategia de retención?	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora las oportunidades de crecimiento • Aumenta la productividad • Aumenta la rentabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de eficiencia aumenta • Retienen al talento humano • Atraen al mejor talento humano 	<ul style="list-style-type: none"> • Reduce los costos de contratación • Reducción del estrés laboral • Mejor comunicación entre los empleados 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejor creatividad laboral • Mayor motivación laboral • Mejores beneficios para la empresa
¿Cuentan con horarios de trabajo flexibles para la retención del personal?	<ul style="list-style-type: none"> • Los empleados extienden sus horas en un día para reducir las en otras jornadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Los empleados pueden compensar horas de trabajo de un día a otro 	<ul style="list-style-type: none"> • Los empleados pueden coordinar con sus compañeros cambios de turnos 	<ul style="list-style-type: none"> • Si y esto fomenta la cultura empresarial positiva.

Análisis.

De acuerdo con las preguntas relacionadas a la compensación directa, realizadas a la población de gerentes entrevistados de las estaciones de servicio de combustible del distrito de Ilopingo de San Salvador este, ciertos gerentes expresaron

que dentro de ciertas estaciones de servicio no se cuenta con estrategias de incentivos por desempeño individual o grupal, ni con incrementos salariales vinculados al rendimiento y desempeño laboral.

Con relación a las preguntas de la entrevista enfocadas a la compensación indirecta, realizadas a la población de gerentes de las estaciones de servicio de combustible del distrito de Ilopango de San Salvador este, unos cuantos gerentes de las 4 empresas de combustible, (TEXACO, PUMO, UNO y DLC) plantean que conforme a su vivencia diaria, no se está cumpliendo con ciertas estrategia de los beneficios referente a seguros médicos, vacaciones pagadas, permisos, tiempo libre remunerado, flexibilidad laboral, horarios flexibles, trabajo remoto, programas de formación profesional financiados por la empresa.

Finalmente, con las preguntas de la entrevista encaminadas a la compensación no monetaria realizadas a la población de gerentes de las estaciones de servicio de combustible del distrito de Ilopango de San Salvador este, algunos gerentes comentan que en ciertas estaciones de servicio de combustible carecen de darle cumplimiento a las estrategias de compensación referente a los reconocimientos y recompensas inmersos en los programas de empleado del mes, agradecimiento público, ascensos, mentoring rotación de puestos, programas de salud mental y actividades recreativas.

Interpretación.

En este caso queda claro que las estaciones de servicio de combustible del distrito de Ilopango San Salvador este, no están dando la importancia correspondiente a las estrategias de compensación directa, relacionadas al desempeño individual o grupal, ni a los respectivos incrementos salariales vinculados al rendimiento y desempeño laboral, por lo que se puede determinar que esto es un factor que genera desmotivación en los colaboradores ocasionando así la alta rotación.

Con respecto a la compensación indirecta es evidente resaltar que las estaciones de servicio de combustible del distrito de Ilopango San Salvador este, no están cumpliendo con la estrategia de los beneficios referente a seguros médicos, vacaciones pagadas, permisos, tiempo libre remunerado, flexibilidad laboral, horarios flexibles, trabajo remoto, programas de formación profesional financiados por la empresa, por tal

razón se puede determinar que esto es un factor que genera desmotivación en los colaboradores ocasionando así la alta rotación.

Con relación a la compensación no monetaria, queda claro que las estaciones de servicio de combustible del distrito de Ilopingo San Salvador este, no están dando cumplimiento a las estrategias de compensación referente a los reconocimientos y recompensas inmersos en los programas de empleado del mes, agradecimiento público, ascensos, mentoring rotación de puestos, programas de salud mental y actividades recreativas, por lo que se puede determinar que esto es un factor que genera desmotivación en los colaboradores ocasionando así la alta rotación.

4.1.2 RESULTADO DEL CUESTIONARIO UTILIZADO PARA AUXILIARES DE PISTA DE LAS ESTACIONES DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE DE ILOPANGO.

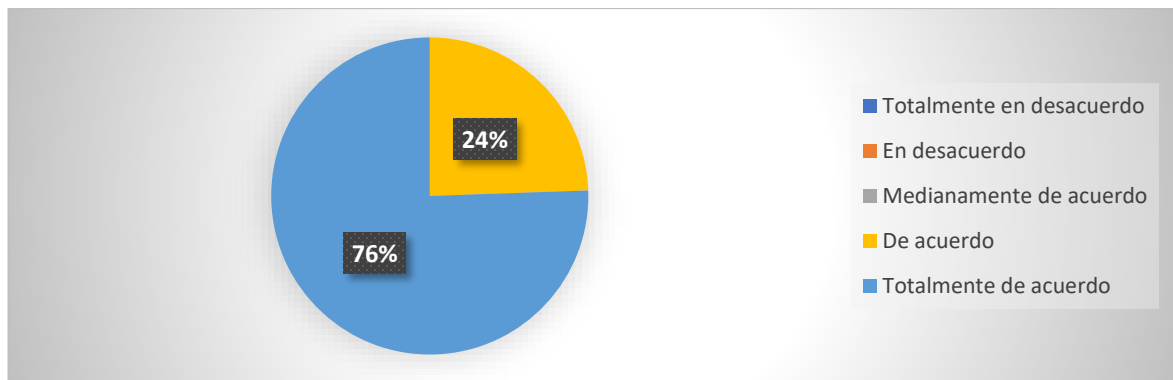
Pregunta N° 1. ¿El salario que percibe es el promedio del mercado laboral?

Objetivo: Identificar si el salario que perciben los auxiliares de pista de las estaciones de servicio de Ilopango es el promedio del mercado laboral

TABLA A-3: SALARIO QUE PERCIBE ES EL PROMEDIO DEL MERCADO

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Totalmente en desacuerdo (1)	0	0%
En desacuerdo (2)	0	0%
Medianamente de acuerdo (3)	0	0%
De acuerdo (4)	22	24%
Totalmente de acuerdo (5)	68	76%
TOTAL	90	100%

GRÁFICO A-1: SALARIO QUE PERCIBE ES EL PROMEDIO DEL MERCADO



Fuente: Tabla y grafica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: De acuerdo a los resultados obtenidos, un 76% están totalmente de acuerdo al salario que percibe si es el promedio del mercado laboral y un 24% que equivale a 22 personas con la opinión que están de acuerdo.

Interpretación: La mayoría de los auxiliares de pista encuestados contestaron que el salario que perciben es el promedio del mercado, lo que se puede determinar que el salario está de acuerdo a lo establecido por la ley, mientras que la minoría están solamente de acuerdo.

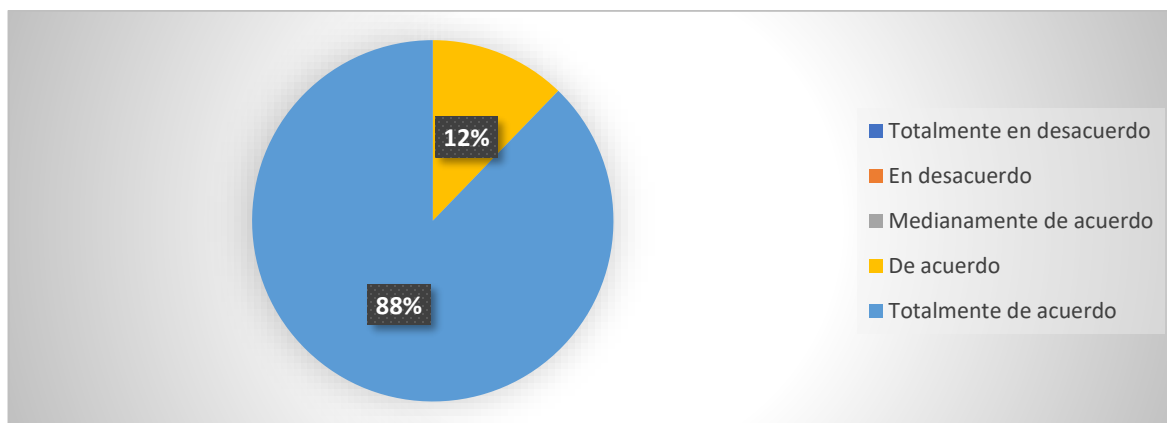
Pregunta N° 2 ¿La empresa cumple con el depósito del salario oportunamente?

Objetivo: Conocer si la empresa cumple con el depósito del salario oportunamente a los auxiliares de pista de las estaciones de servicio de combustible de Ilopingo.

TABLA A-4: DEPÓSITO DEL SALARIO OPORTUNAMENTE

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Totalmente en desacuerdo (1)	0	0%
En desacuerdo (2)	0	0%
Medianamente de acuerdo (3)	0	0%
De acuerdo (4)	11	12%
Totalmente de acuerdo (5)	79	88%
TOTAL	90	100%

GRÁFICO A-2: DEPÓSITO DEL SALARIO OPORTUNAMENTE



Fuente: Tabla y grafica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Según los resultados obtenidos, un 88% de los encuestados están totalmente de acuerdo con que la empresa cumple con el depósito de salario oportunamente, y un 12% opinaron que están de acuerdo.

Interpretación: La mayoría de los auxiliares de pista encuestados respondieron que que la empresa cumple con el depósito de salario oportunamente, lo que es evidente que en ese rubro están motivados, mientras que la minoría solo están de acuerdo.

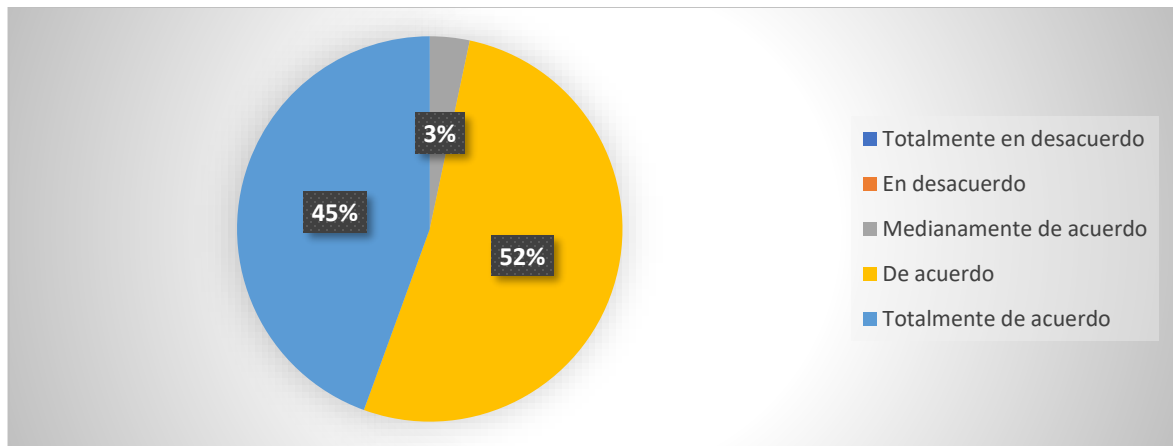
Pregunta N° 3 ¿La empresa cumple con el depósito horas extras oportunamente?

Objetivo: Conocer si la empresa cumple con el depósito horas extras oportunamente a los auxiliares de pista de las estaciones de servicio de combustible de Ilopango.

TABLA A-5: DEPÓSITO HORAS EXTRAS OPORTUNAMENTE

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Totalmente en desacuerdo (1)	0	0%
En desacuerdo (2)	0	0%
Medianamente de acuerdo (3)	3	3%
De acuerdo (4)	47	52%
Totalmente de acuerdo (5)	40	45%
TOTAL	90	100%

GRÁFICO A-3: DEPÓSITO HORAS EXTRAS OPORTUNAMENTE



Fuente: Tabla y grafica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

Análisis: De la población encuestada el 52% están de acuerdo del depósito horas extras oportunamente, seguido por el 45% que están totalmente de acuerdo y finalmente un 3% que están medianamente de acuerdo.

Interpretación: En este caso queda claro que la empresa no está cumpliendo al 100% con el depósito de salario oportunamente, ya que solo el 52% respondieron estar totalmente de acuerdo.

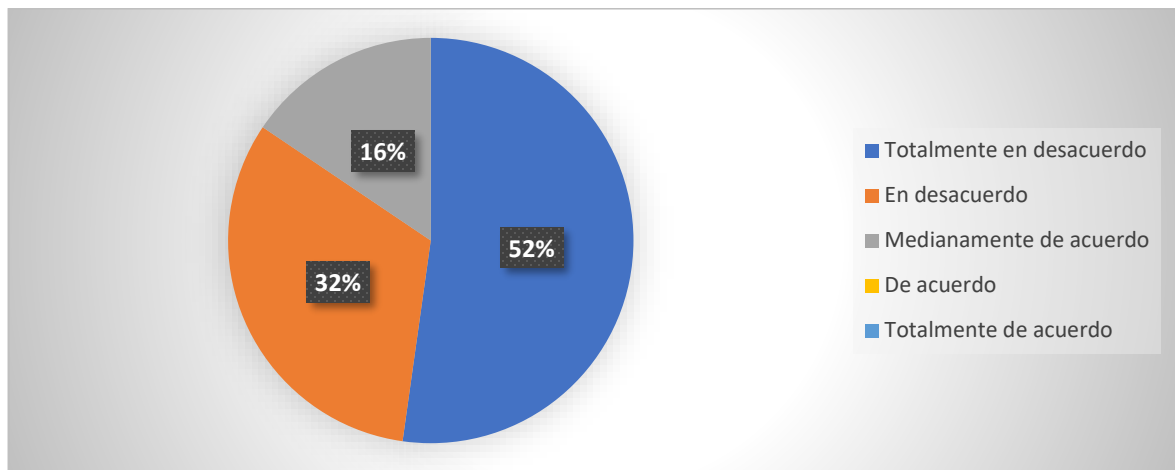
Pregunta N°4 ¿La empresa compensa las horas extras con días libres?

Objetivo: Identificar si la empresa compensa las horas extras con días libres a los auxiliares de pista de las estaciones de servicio de combustible de Ilopingo.

TABLA A-6: COMPENSA LAS HORAS EXTRAS CON DÍAS LIBRES

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Totalmente en desacuerdo (1)	47	52%
En desacuerdo (2)	29	32%
Medianamente de acuerdo (3)	14	16%
De acuerdo (4)	0	0%
Totalmente de acuerdo (5)	0	0%
TOTAL	90	100%

GRÁFICO A-4: COMPENSA LAS HORAS EXTRAS CON DÍAS LIBRES



Fuente: Tabla y grafica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

Análisis: De los encuestados el 52% muestra estar en totalmente en desacuerdo con que si la empresa compensa horas extras con días libres. Seguido por un 32% que están en desacuerdo y finalmente un 16% están medianamente de acuerdo.

Interpretación: La mayoría de los encuestados están en totalmente en desacuerdo, lo que permite identificar que la empresa no compensa horas extras con días libres a los colaboradores si no que las horas extras son remuneradas..

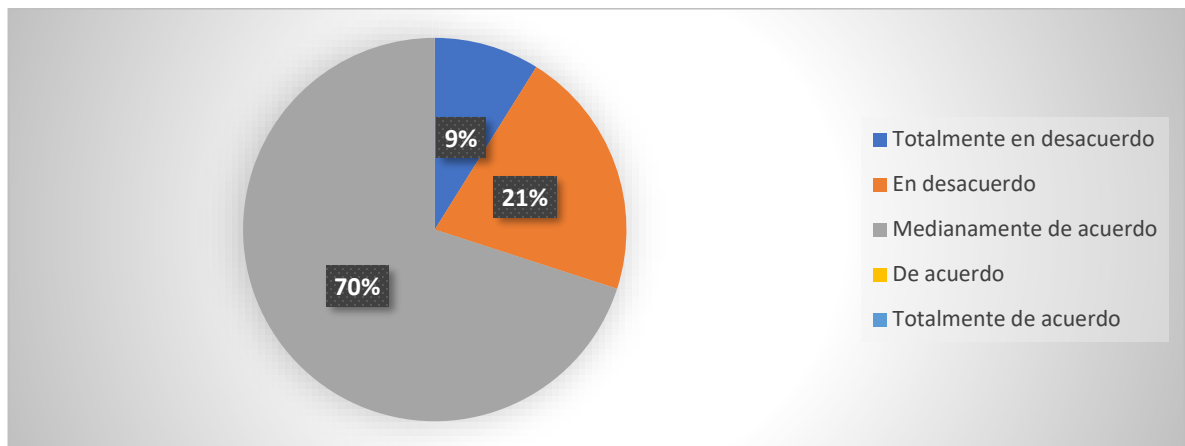
Pregunta N° 5 ¿La empresa cumple con las bonificaciones establecidas?

Objetivo: Determinar si la empresa cumple con las bonificaciones establecidos a los auxiliares de pista de las estaciones de servicio de combustible de Ilopingo.

TABLA A-7: CUMPLE CON LAS BONIFICACIONES ESTABLECIDAS

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Totalmente en desacuerdo (1)	8	9%
En desacuerdo (2)	19	21%
Medianamente de acuerdo (3)	63	70%
De acuerdo (4)	0	0%
Totalmente de acuerdo (5)	0	0%
TOTAL	90	100%

GRÁFICO A-5: CUMPLE CON LAS BONIFICACIONES ESTABLECIDAS



Fuente: Tabla y grafica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

Análisis: El 70% de los colaboradores dicen estar medianamente de acuerdo con que la empresa cumple con las bonificaciones establecidas, un 21% expresa estar en desacuerdo y un 9% están totalmente en desacuerdo.

Interpretación: La mayoría de los encuestados están medianamente de acuerdo, lo que permite determinar que la empresa no cumple con las bonificaciones establecidas a los colaboradores.

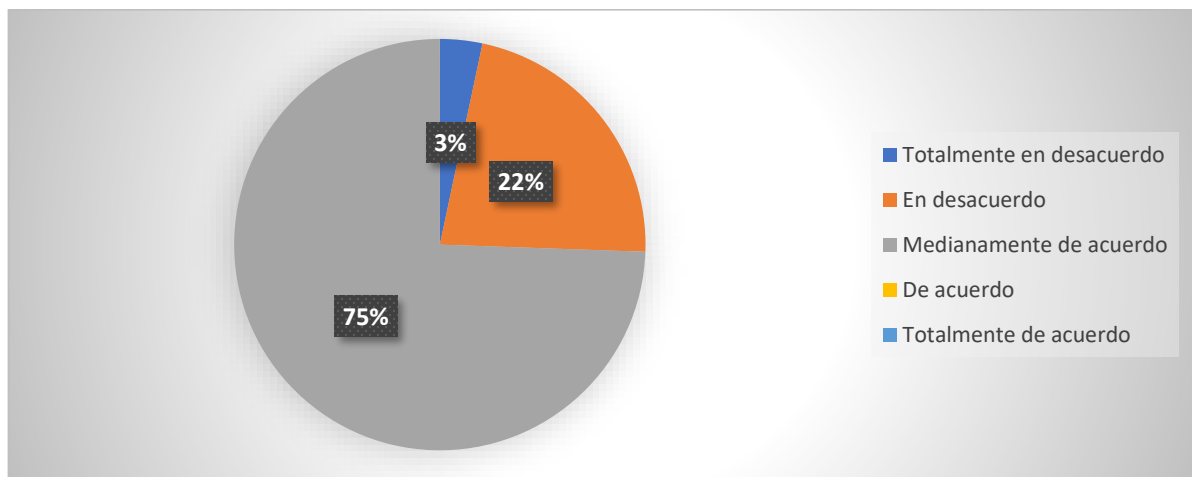
Pregunta N° 6 ¿Existen incentivos económicos vinculados al desempeño laboral?

Objetivo: Identificar si existen incentivos económicos vinculados al desempeño laboral a los auxiliares de pista de las estaciones de servicio de combustible de Ilopango.

TABLA A-8: INCENTIVOS ECONÓMICOS VINCULADOS AL DESEMPEÑO LABORAL

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Totalmente en desacuerdo (1)	3	3%
En desacuerdo (2)	20	22%
Medianamente de acuerdo (3)	67	75%
De acuerdo (4)	0	0%
Totalmente de acuerdo (5)	0	0%
TOTAL	90	100%

GRÁFICO A-6: INCENTIVOS ECONÓMICOS VINCULADOS AL DESEMPEÑO LABORAL



Fuente: Tabla y grafica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

Análisis: El 75% de los auxiliares de pista dicen estar medianamente de acuerdo con que, si existen incentivos económicos vinculados al desempeño laboral, un 22% que expresan estar en desacuerdo y un 3% que manifiestan estar totalmente en desacuerdo.

Interpretación: La mayoría de los encuestados están medianamente de acuerdo, lo que permite identificar que en la empresa no existen incentivos económicos vinculados al desempeño laboral para los auxiliares de pista.

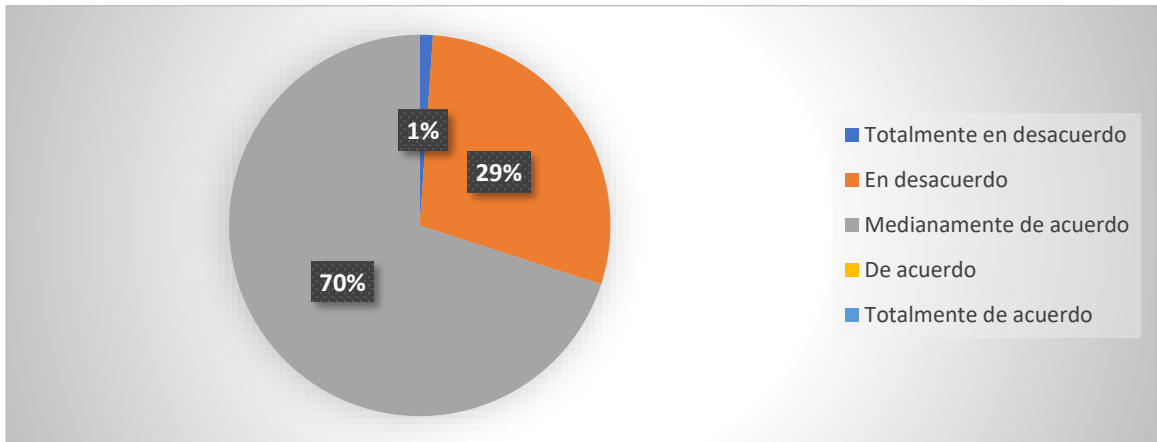
Pregunta N° 7 ¿La empresa cumple con el depósito oportuno de la CTS y gratificaciones?

Objetivo: Conocer si se cumple con el depósito oportuno de la CTS y gratificaciones a los auxiliares de pista de las estaciones de servicio de combustible de Ilopingo.

TABLA A-9: DEPÓSITO OPORTUNO DE LA CTS Y GRATIFICACIONES

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Totalmente en desacuerdo (1)	1	1%
En desacuerdo (2)	26	29%
Medianamente de acuerdo (3)	63	70%
De acuerdo (4)	0	0%
Totalmente de acuerdo (5)	0	0%
TOTAL	90	100%

GRÁFICO A-7: DEPÓSITO OPORTUNO DE LA CTS Y GRATIFICACIONES



Fuente: Tabla y grafica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

Análisis: El 70% de los auxiliares de pista dicen estar medianamente de acuerdo con que, si se cumple con el depósito oportuno de la CTS y gratificaciones, un 29% que expresan estar en desacuerdo y un 1% que manifiestan estar totalmente en desacuerdo.

Interpretación: La mayoría de los encuestados están medianamente de acuerdo, lo que permite conocer que la empresa no hace el depósito oportuno de la CTS y gratificaciones existen incentivos económicos vinculados al desempeño laboral a los auxiliares de pista.

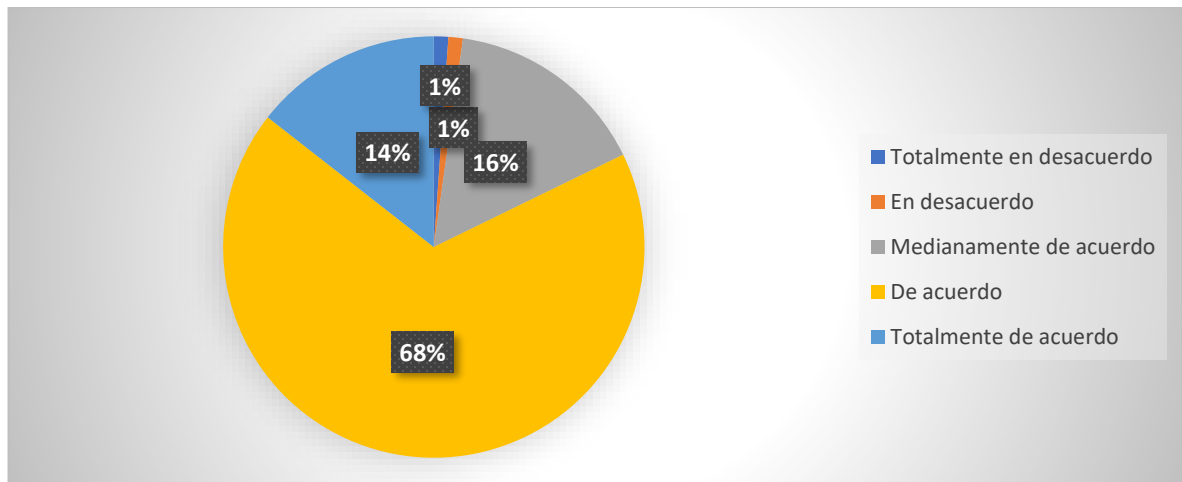
Pregunta N° 8 ¿La empresa cumple con el depósito oportuno de las vacaciones?

Objetivo: Conocer si se cumple con el depósito oportuno de las vacaciones a los auxiliares de pista de las estaciones de servicio de combustible de Ilopango.

TABLA A-10: DEPÓSITO OPORTUNO DE LAS VACACIONES

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Totalmente en desacuerdo (1)	1	1%
En desacuerdo (2)	1	1%
Medianamente de acuerdo (3)	14	16%
De acuerdo (4)	61	68%
Totalmente de acuerdo (5)	13	14%
TOTAL	90	100%

GRÁFICO A-8: DEPÓSITO OPORTUNO DE LAS VACACIONES



Fuente: Tabla y grafica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

Análisis: Sobre si la empresa cumple con el depósito oportuno de las vacaciones un 68% dicen estar de acuerdo; un 16% están medianamente de acuerdo; un 14% totalmente de acuerdo; un 1% en desacuerdo y un 1% totalmente en desacuerdo.

Interpretación: La mayoría de los encuestados contestaron que están de acuerdo, lo que permite conocer que la empresa si hace el depósito oportuno de las vacaciones a los auxiliares de pista.

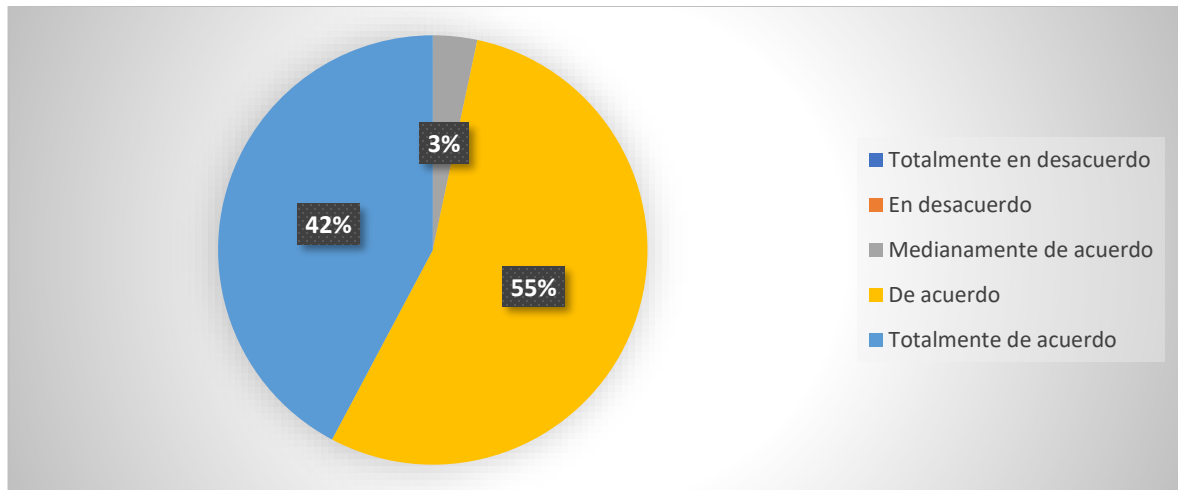
Pregunta N° 9 ¿La empresa cumple con otorgar las licencias de ley?

Objetivo: Conocer si se cumple con otorgar las licencias de ley a los auxiliares de pista de las estaciones de servicio de combustible de Ilopango.

TABLA A-11: CUMPLE CON OTORGAR LAS LICENCIAS DE LEY

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Totalmente en desacuerdo (1)	0	0%
En desacuerdo (2)	0	0%
Medianamente de acuerdo (3)	3	3%
De acuerdo (4)	49	55%
Totalmente de acuerdo (5)	38	42%
TOTAL	90	100%

GRÁFICO A-9: CUMPLE CON OTORGAR LAS LICENCIAS DE LEY



Fuente: Tabla y grafica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

Análisis: El mayor porcentaje, es un 55% que están de acuerdo en que la empresa cumple con otorgar las licencias de ley, un 42% de los encuestados manifestaron estar totalmente de acuerdo y un 3% contestaron estar medianamente de acuerdo.

Interpretación: La mayoría de los encuestados contestaron que están de acuerdo, lo que permite conocer que la empresa si cumple con otorgar las licencias de ley a los auxiliares de pista, lo que significa que este rubro no es factor para estar desmotivados.

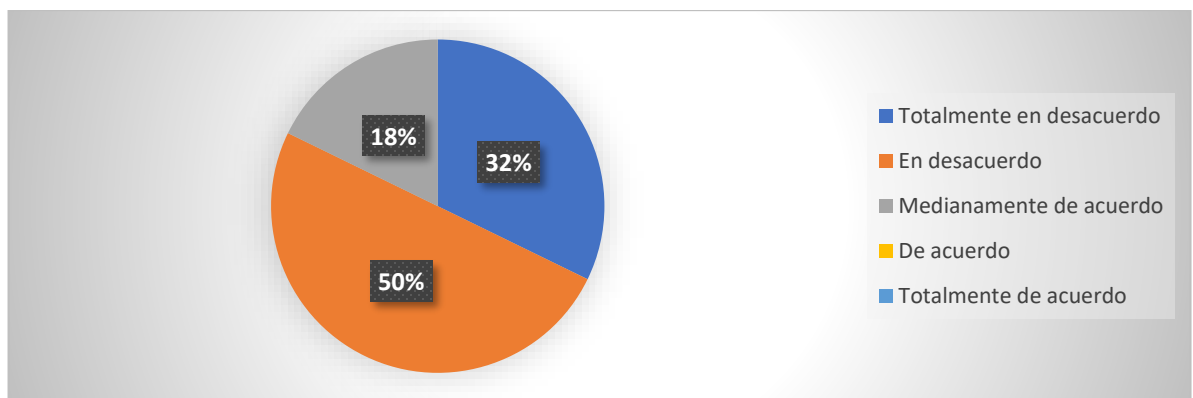
Pregunta N°10 ¿La empresa otorga otro tipo de licencia por política interna?

Objetivo: Identificar si la empresa otorga otro tipo de licencia por política interna a los auxiliares de pista de las estaciones de servicio de combustible de Ilopango.

TABLA A-12: OTORGA OTRO TIPO DE LICENCIAS POR POLÍTICAS INTERNAS

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Totalmente en desacuerdo (1)	29	32%
En desacuerdo (2)	45	50%
Medianamente de acuerdo (3)	16	18%
De acuerdo (4)	0	0%
Totalmente de acuerdo (5)	0	0%
TOTAL	90	100%

GRÁFICO A-10: OTORGA OTRO TIPO DE LICENCIAS POR POLÍTICAS INTERNAS



Fuente: Tabla y grafica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

Análisis: El mayor porcentaje es un 50%, quienes expresan estar en desacuerdo en que la empresa otorga otro tipo de licencia por políticas internas, un 32% manifestaron estar totalmente en desacuerdo y un 18% contestaron estar medianamente de acuerdo.

Interpretación: La mayoría de los encuestados contestaron que están en desacuerdo en que la empresa otorga otro tipo de licencia por políticas internas, lo que permite identificar que la empresa no cuenta con otro tipo de licencia más que las establecidas por la ley, lo que puede ser factor de desmotivación.

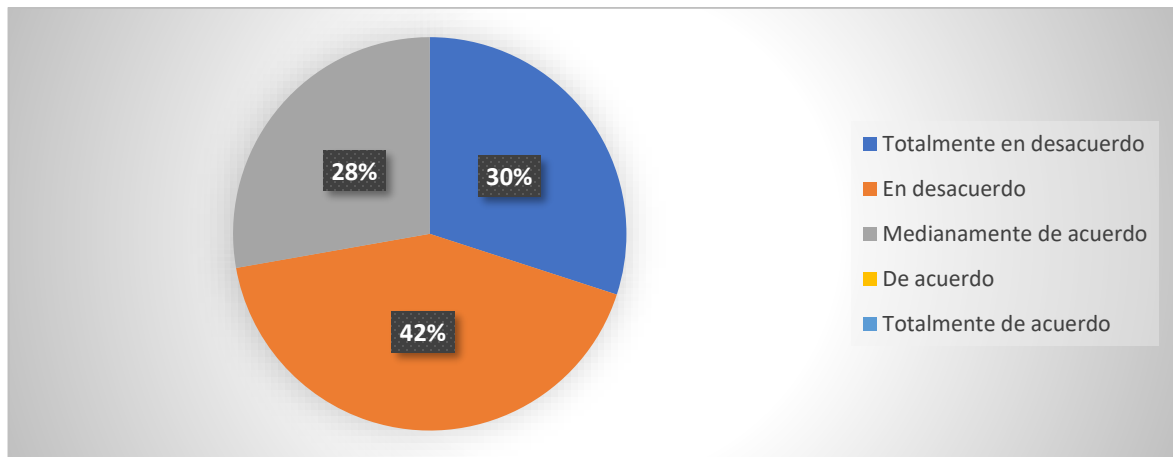
Pregunta N°11 ¿La empresa cuenta con EPS o seguro complementario a la salud?

Objetivo: Identificar si la empresa cuenta con EPS o seguro complementario a la salud para los auxiliares de pista de las estaciones de servicio de combustible de Ilopingo.

TABLA A-13: CUENTA CON EPS O SEGURO COMPLEMENTARIO A LA SALUD

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Totalmente en desacuerdo (1)	27	30%
En desacuerdo (2)	38	42%
Medianamente de acuerdo (3)	25	28%
De acuerdo (4)	0	0%
Totalmente de acuerdo (5)	0	0%
TOTAL	90	100%

GRÁFICO A-11: CUENTA CON EPS O SEGURO COMPLEMENTARIO A LA SALUD



Fuente: Tabla y grafica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

Análisis: Las respuestas varían en el nivel de percepción, ya que un 42% de los encuestados contestaron que están en desacuerdo; un 30% medianamente de acuerdo y un 28% totalmente en desacuerdo.

Interpretación: La mayoría de los encuestados contestaron que están en desacuerdo, lo que permite identificar que la empresa no cuenta con EPS o seguro complementario a la salud para los auxiliares de pista.

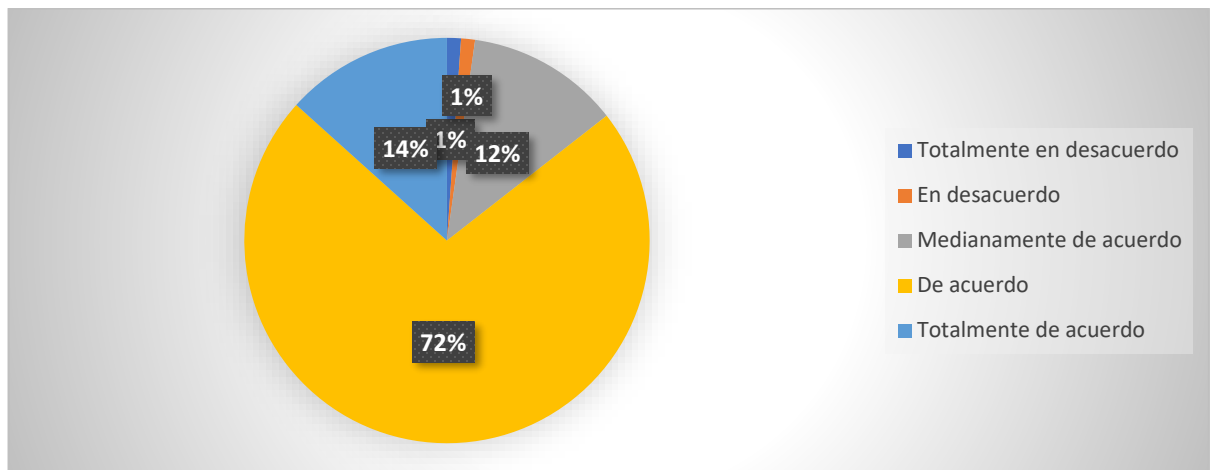
Pregunta N°12 ¿La empresa le brinda los materiales, EPPS adecuados para cumplir una labor, si lo necesita?

Objetivo: Conocer si la empresa le brinda los materiales, EPPS adecuados para cumplir una labor, si lo necesita.

TABLA A-14: MATERIALES, EPPS ADECUADOS PARA CUMPLIR UNA LABOR

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Totalmente en desacuerdo (1)	1	1%
En desacuerdo (2)	1	1%
Medianamente de acuerdo (3)	11	12%
De acuerdo (4)	65	72%
Totalmente de acuerdo (5)	12	14%
TOTAL	90	100%

GRÁFICO A-12: MATERIALES, EPPS ADECUADOS PARA CUMPLIR UNA LABOR



Fuente: Tabla y grafica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

Análisis: Los resultados están divididos en este apartado, ya que un 72% dicen estar de acuerdo; un 14% totalmente de acuerdo; un 12% medianamente de acuerdo; un 1% en desacuerdo y un 1% totalmente en desacuerdo.

Interpretación: La mayoría de los encuestados contestaron que están de acuerdo, lo que permite conocer que la empresa le brinda los materiales, EPPS adecuados para cumplir una labor.

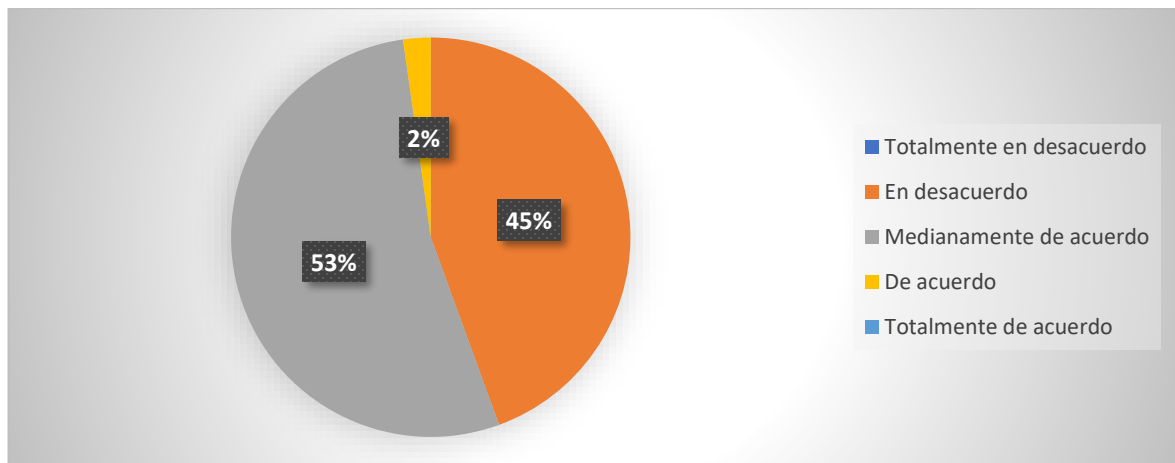
Pregunta N°13 ¿Está Ud. satisfecho con la seguridad laboral que la empresa le brinda?

Objetivo: Conocer si esta satisfecho con la seguridad laboral que la empresa le brinda a los auxiliares de pista de las estaciones de servicio de combustible de Ilopingo.

TABLA A-15: SEGURIDAD LABORAL QUE LA EMPRESA LE BRINDA

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Totalmente en desacuerdo (1)	0	0%
En desacuerdo (2)	40	45%
Medianamente de acuerdo (3)	48	53%
De acuerdo (4)	2	2%
Totalmente de acuerdo (5)	0	0%
TOTAL	90	100%

GRÁFICO A-13 SEGURIDAD LABORAL QUE LA EMPRESA LE BRINDA



Fuente: Tabla y grafica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

Análisis: Un 53% dice estar medianamente de acuerdo en sentirse satisfecho con la seguridad laboral que la empresa le brinda, un 45% está en desacuerdo y un 2% está de acuerdo en sentirse satisfecho.

Interpretación: La mayoría de los encuestados contestaron que están medianamente de acuerdo, lo que permite conocer que no están satisfechos con la seguridad laboral que la empresa le brinda.

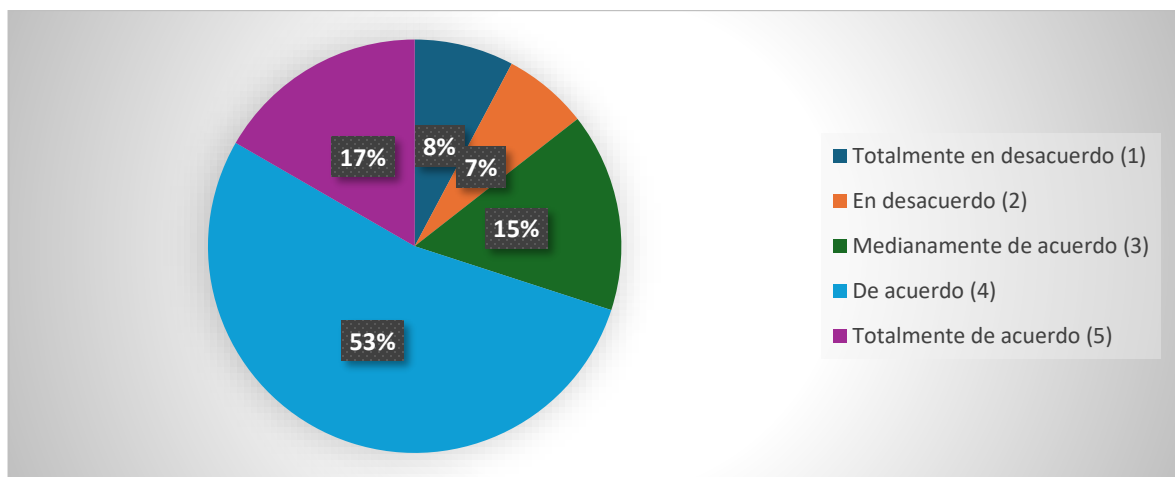
Pregunta N°14 ¿Se fomenta el buen clima entre los equipos trabajo?

Objetivo: Identificar si se fomenta el buen clima entre los equipos trabajo en los auxiliares de pista de las estaciones de servicio de combustible de Ilopingo.

TABLA A-16: SE FOMENTA EL BUEN CLIMA ENTRE LOS EQUIPOS TRABAJO

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Totalmente en desacuerdo (1)	7	8%
En desacuerdo (2)	6	7%
Medianamente de acuerdo (3)	14	15%
De acuerdo (4)	48	53%
Totalmente de acuerdo (5)	15	17%
TOTAL	90	100%

GRÁFICO A-14 SE FOMENTA EL BUEN CLIMA DE TRABAJO



Fuente: Tabla y grafica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

Análisis: Sobre si se fomenta el buen clima de trabajo un 53% están de acuerdo; un 17% está totalmente de acuerdo, un 15% están medianamente de acuerdo; un 8% dice estar en totalmente en desacuerdo y un 7% en desacuerdo.

Interpretación: La mayoría de los encuestados contestaron que están de acuerdo, lo que permite identificar que la empresa está fomentando el buen clima de trabajo a los equipos de auxiliares de pista.

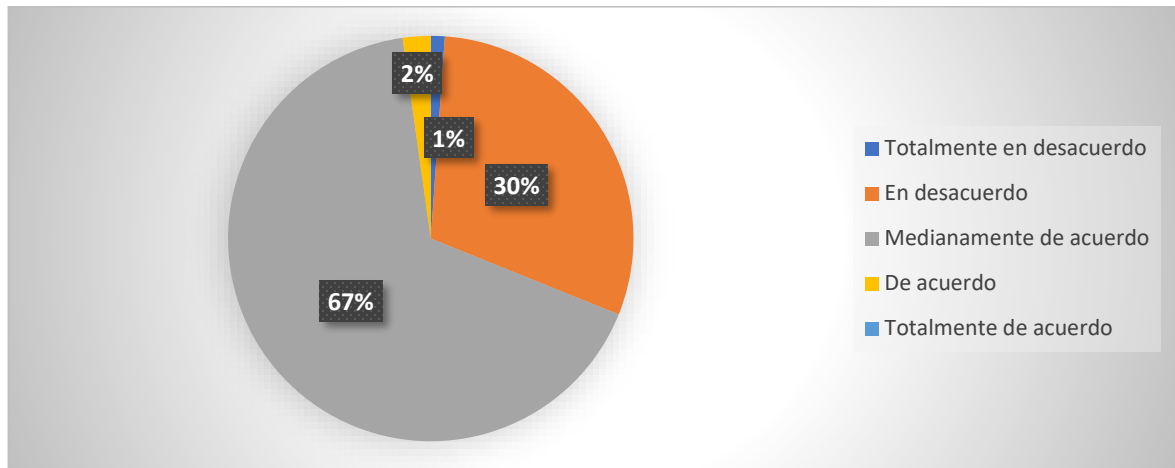
Pregunta N°15 ¿Cuenta con capacitaciones y/o entrenamientos necesarios para el desarrollo de sus actividades?

Objetivo: Conocer si se cuenta con capacitaciones y/o entrenamientos necesarios para el desarrollo de las actividades.

TABLA A-17: CAPACITACIONES Y/O ENTRENAMIENTOS NECESARIOS

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Totalmente en desacuerdo (1)	3	3%
En desacuerdo (2)	37	41%
Medianamente de acuerdo (3)	43	48%
De acuerdo (4)	5	6%
Totalmente de acuerdo (5)	2	2%
TOTAL	90	100%

GRÁFICO A-15 CAPACITACIONES Y/O ENTRENAMIENTOS NECESARIOS



Fuente: Tabla y grafica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

Análisis: El 67% de los encuestados están medianamente de acuerdo, seguido por un 30% que expresan estar en desacuerdo, un 2% de acuerdo y un 1% totalmente en desacuerdo.

Interpretación: La mayoría de los encuestados contestaron que están medianamente de acuerdo, lo que permite conocer que la empresa no está capacitando y/o entrenando al personal para el desarrollo de sus actividades.

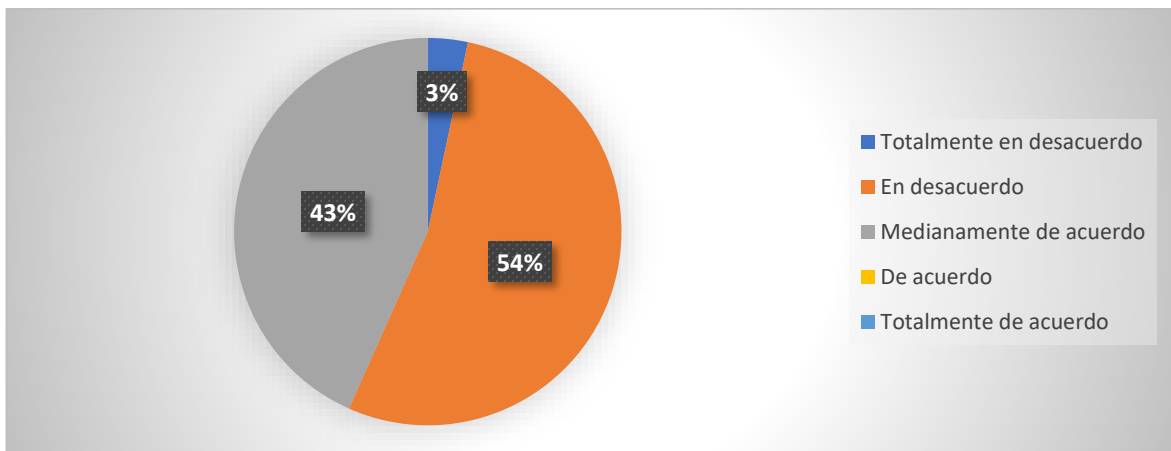
Pregunta N°16 ¿Ud. recibe retroalimentación permanente de su desempeño laboral?

Objetivo: Conocer si se recibe retroalimentación permanente de su desempeño laboral a los auxiliares de pista.

TABLA A-18: RETROALIMENTACIÓN PERMANENTE DE SU DESEMPEÑO

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Totalmente en desacuerdo (1)	3	3%
En desacuerdo (2)	48	54%
Medianamente de acuerdo (3)	39	43%
De acuerdo (4)	0	0%
Totalmente de acuerdo (5)	0	0%
TOTAL	90	100%

GRÁFICO A-16 RETROALIMENTACIÓN PERMANENTE DE SU DESEMPEÑO



Fuente: Tabla y grafica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

Análisis: Sobre si los colaboradores reciben retroalimentación permanente de su desempeño laboral, un 54% contestaron que están en desacuerdo, un 43% están medianamente de acuerdo y un 3% dijo estar totalmente en desacuerdo.

Interpretación: La mayoría de los encuestados contestaron que están en desacuerdo, lo que permite conocer que la empresa no está realizando retroalimentación permanente de del desempeño laboral a su personal.

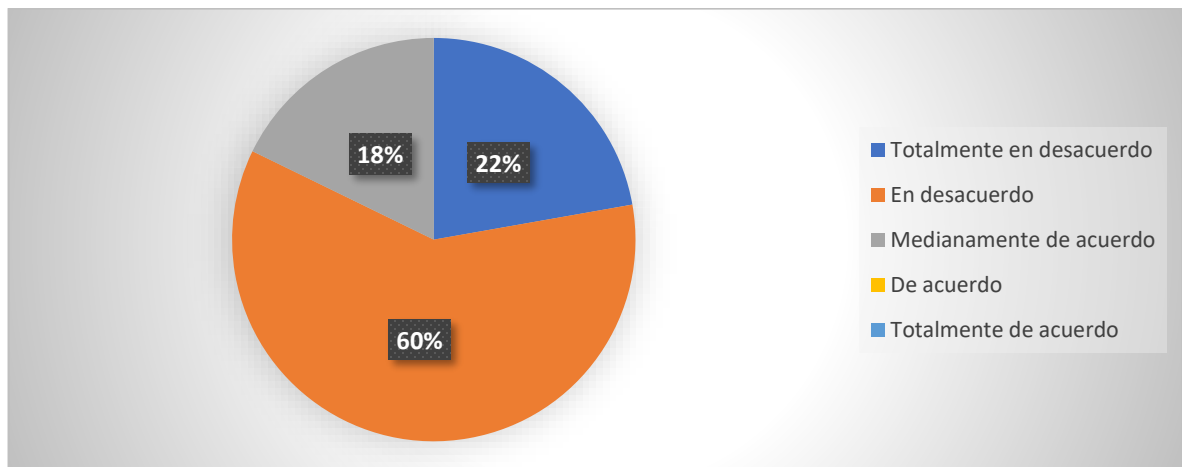
Pregunta N°17 ¿Han implementado un modelo de trabajo flexible en la empresa?

Objetivo: Identificar si se ha implementado un modelo de trabajo flexible en la empresa para los auxiliares de pista.

TABLA A-19: MODELO DE TRABAJO FLEXIBLE EN LA EMPRESA

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Totalmente en desacuerdo (1)	22	22%
En desacuerdo (2)	54	60%
Medianamente de acuerdo (3)	16	18%
De acuerdo (4)	0	0%
Totalmente de acuerdo (5)	0	0%
TOTAL	90	100%

GRÁFICO A-17 MODELO DE TRABAJO FLEXIBLE EN LA EMPRESA



Fuente: Tabla y grafica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

Análisis: En cuanto a los resultados sobre si ha implementado un modelo de trabajo flexible en la empresa, los números son los siguientes: 60% dijo estar en desacuerdo; un 22% dijo estar totalmente en desacuerdo y un 18% están medianamente de acuerdo.

Interpretación: La mayoría de los encuestados contestaron que están en desacuerdo, lo que permite identificar que la empresa no ha implementado un modelo de trabajo flexible que beneficie a los auxiliares de pista.

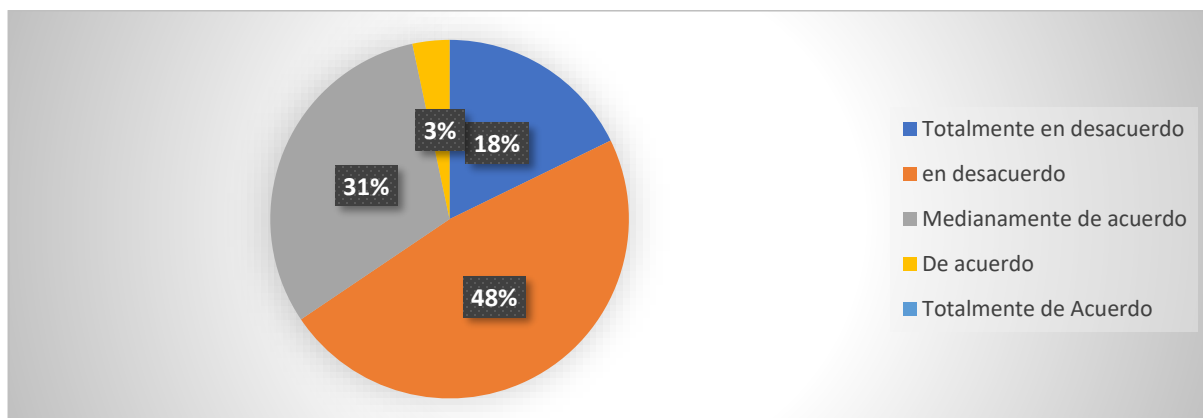
Pregunta N°18 ¿La empresa le plantea retos profesionales?

Objetivo: Conocer si la empresa plantea retos profesionales para los auxiliares de pista.

TABLA A-20: PLANTEA RETOS PROFESIONALES

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Totalmente en desacuerdo (1)	16	18%
En desacuerdo (2)	43	48%
Medianamente de acuerdo (3)	28	31%
De acuerdo (4)	3	3%
Totalmente de acuerdo (5)	0	0%
TOTAL	90	100%

GRÁFICO A-18 PLANTEA RETOS PROFESIONALES



Fuente: Tabla y grafica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

Análisis: Concerniente a que si a los colaboradores se les plantea retos profesionales un 48% dijeron estar en desacuerdo, un 31% están medianamente de acuerdo, un 18 están totalmente en desacuerdo y un 3% de acuerdo.

Interpretación: La mayoría de los encuestados contestaron que están en desacuerdo, lo que permite conocer que la empresa no plantea retos profesionales para mejorar la parte motivacional de los auxiliares de pista, pero dentro de la organización tienen las oportunidades de especializarse en diferentes áreas técnicas.

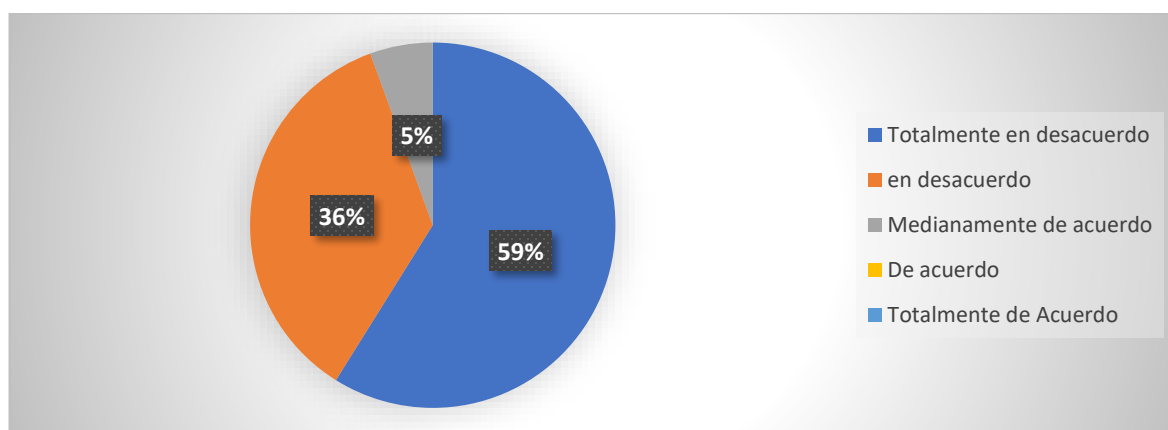
Pregunta N°19 ¿En la empresa realizan actividades que promueven la integración Familiar?

Objetivo: Conocer si la empresa realiza actividades que promueven la integración familiar de los auxiliares de pista.

TABLA A-21: ACTIVIDADES QUE PROMUEVEN LA INTEGRACIÓN FAMILIAR

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Totalmente en desacuerdo (1)	53	59%
En desacuerdo (2)	32	36%
Medianamente de acuerdo (3)	5	5%
De acuerdo (4)	0	0%
Totalmente de acuerdo (5)	0	0%
TOTAL	90	100%

GRÁFICO A-19 ACTIVIDADES QUE PROMUEVEN LA INTEGRACIÓN FAMILIAR



Fuente: Tabla y grafica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

Análisis: Un 59% de los colaboradores expresaron estar totalmente en desacuerdo sobre realizar actividades que promueven la integración familiar, un 36% están en desacuerdo y un 5% medianamente de acuerdo.

Interpretación: La mayoría de los encuestados contestaron que están totalmente en desacuerdo, lo que permite conocer que la empresa no realiza actividades que promueven la integración familiar de los auxiliares de pista.

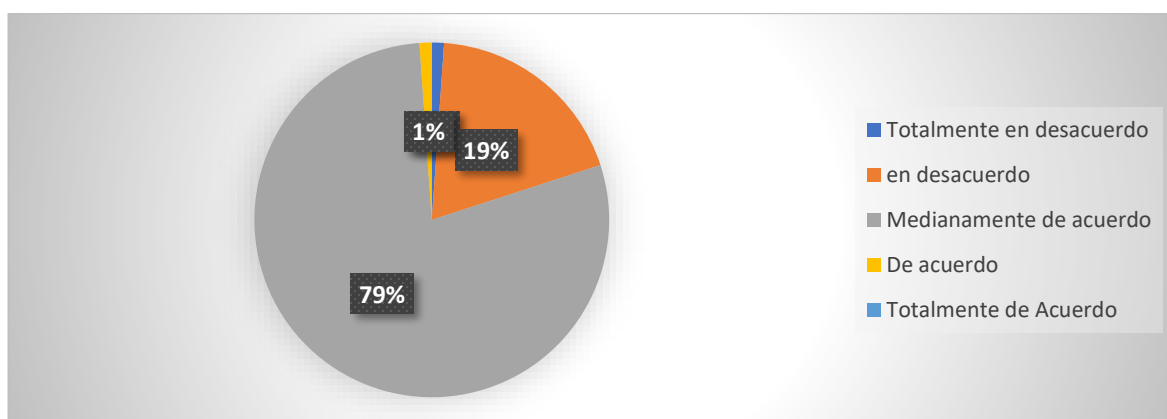
Pregunta N°20 ¿Está Ud. Satisfecho con el liderazgo de su jefe inmediato?

Objetivo: Conocer si los auxiliares de pista se sienten satisfechos con el liderazgo del jefe inmediato.

TABLA A-22: SATISFECHOS CON EL LIDERAZGO DEL JEFE INMEDIATO

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Totalmente en desacuerdo (1)	1	1%
En desacuerdo (2)	17	19%
Medianamente de acuerdo (3)	71	79%
De acuerdo (4)	1	1%
Totalmente de acuerdo (5)	0	0%
TOTAL	90	100%

GRÁFICO A-20 SATISFECHO CON EL LIDERAZGO DE SU JEFE INMEDIATO



Fuente: Tabla y grafica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

Análisis: Sobre la pregunta si los colaboradores están satisfechos con el liderazgo de su jefe inmediato un 79% dijo estar medianamente de acuerdo, un 19% en desacuerdo, un 1% totalmente en desacuerdo y un 1% de acuerdo.

Interpretación: La mayoría de los encuestados contestaron que están medianamente de acuerdo, lo que permite conocer que los auxiliares de pista no están satisfechos con el liderazgo de su jefe inmediato por tal razón es importante implementar un programa de liderazgo para los jefes que sea de importancia para motivar a los colaboradores.

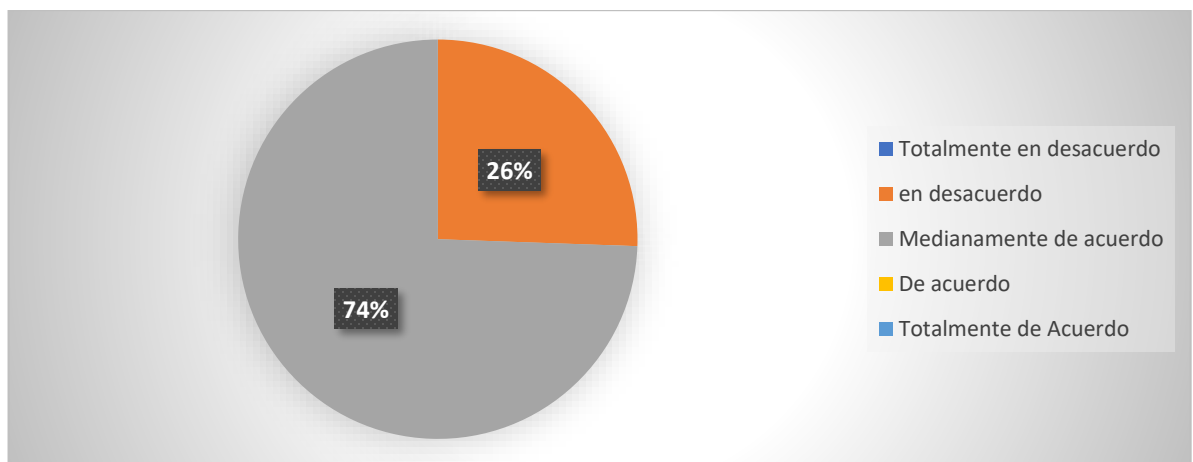
Pregunta N°21 ¿Se reconoce el esfuerzo y el trabajo bien hecho?

Objetivo: Determinar si se reconoce el esfuerzo y el trabajo bien hecho de los auxiliares de pista.

TABLA A-23: RECONOCE EL ESFUERZO Y EL TRABAJO BIEN HECHO

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Totalmente en desacuerdo (1)	0	0%
En desacuerdo (2)	23	26%
Medianamente de acuerdo (3)	67	74%
De acuerdo (4)	0	0%
Totalmente de acuerdo (5)	0	0%
TOTAL	90	100%

GRÁFICO A-21 RECONOCE EL ESFUERZO Y TRABAJO BIEN HECHO



Fuente: Tabla y grafica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

Análisis: Sobre si se reconoce el esfuerzo y el trabajo bien hecho las respuestas quedaron divididas de la siguiente manera: un 74% manifestaron estar medianamente de acuerdo y un 26% en desacuerdo.

Interpretación: La mayoría de los encuestados contestaron que están medianamente de acuerdo, lo que permite determinar que a los auxiliares de pista no se les está reconociendo el esfuerzo y el trabajo bien hecho.

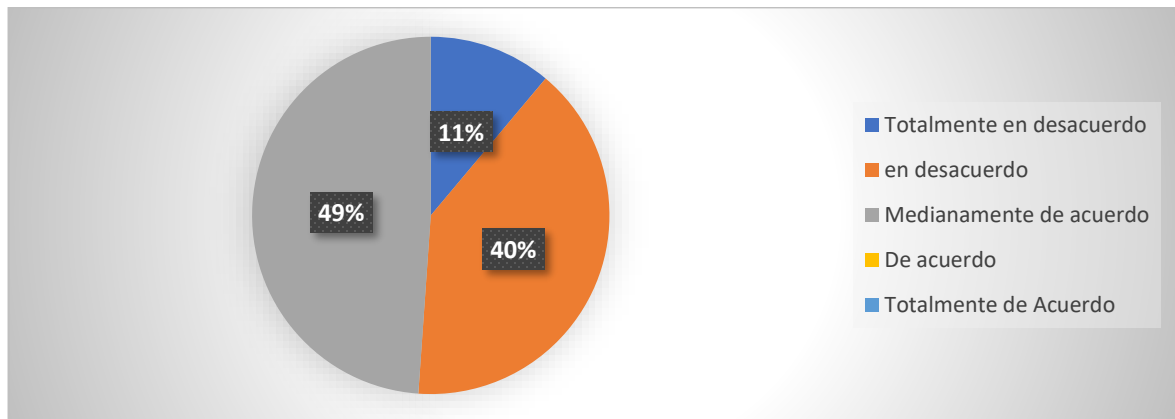
Pregunta N° 22 ¿Existe oportunidad de ascenso en la empresa?

Objetivo: Identificar si existe oportunidad de ascenso en la empresa para los auxiliares de pista.

TABLA A-24: OPORTUNIDAD DE ASCENSO EN LA EMPRESA

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Totalmente en desacuerdo (1)	10	11%
En desacuerdo (2)	36	40%
Medianamente de acuerdo (3)	44	49%
De acuerdo (4)	0	0%
Totalmente de acuerdo (5)	0	0%
TOTAL	90	100%

GRÁFICO A-22 OPORTUNIDAD DE ASCENSO EN LA EMPRESA



Fuente: Tabla y grafica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

Análisis: El grado de satisfacción que tienen los colaboradores sobre si existe oportunidad de ascenso en la empresa un 49% dijo estar medianamente de acuerdo, un 40% en desacuerdo y solamente un 11% está totalmente en desacuerdo.

Interpretación: La mayoría de los encuestados contestaron que están medianamente de acuerdo, lo que permite identificar que no existe oportunidad de ascenso en la empresa para los auxiliares de pista por tal razón es necesario un programa que permita que sean tomados en cuenta para que ostenten un puesto en una área específica dentro de la empresa.

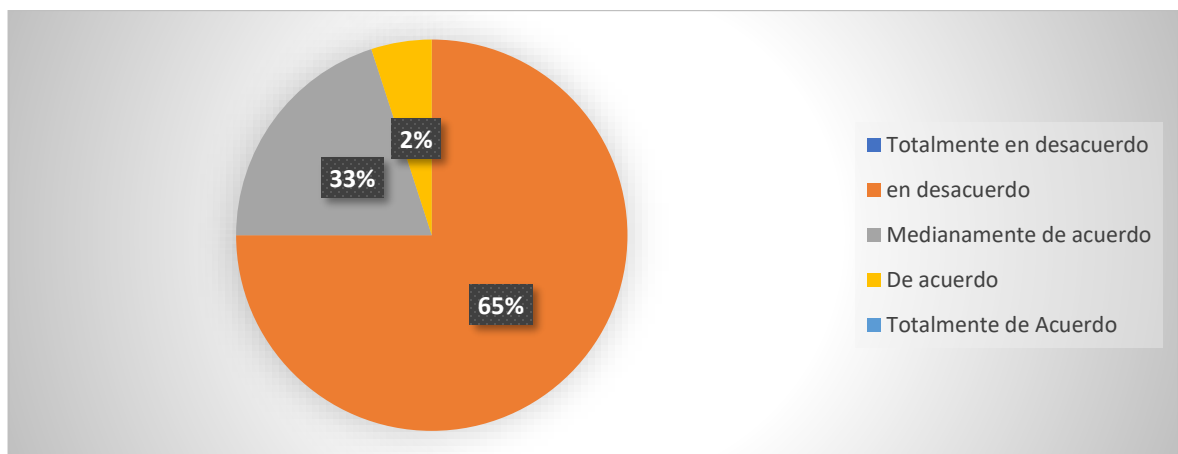
Pregunta N° 23 ¿Ud. Disfruta el trabajo específico que hace cada día?

Objetivo: Conocer si los auxiliares de pista disfrutaban el trabajo específico que hacen cada día.

TABLA A-25: DISFRUTA EL TRABAJO ESPECÍFICO QUE HACE CADA DÍA

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Totalmente en desacuerdo (1)	0	0%
En desacuerdo (2)	58	65%
Medianamente de acuerdo (3)	30	33%
De acuerdo (4)	2	2%
Totalmente de acuerdo (5)	0	0%
TOTAL	90	100%

GRÁFICO A-23 DISFRUTA EL TRABAJO ESPECÍFICO QUE HACE CADA DÍA



Fuente: Tabla y grafica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

Análisis: Los colaboradores encuestados muestran un alto porcentaje de no aceptación con respecto si disfruta el trabajo específico que hace cada día estando en desacuerdo un 65%, un 33% medianamente de acuerdo y un 2% de acuerdo.

Interpretación: La mayoría de los encuestados contestaron que están en desacuerdo, lo que permite conocer que los auxiliares de pista no disfrutaban el trabajo específico que hacen cada día por lo que es notorio que los empleados están desmotivados.

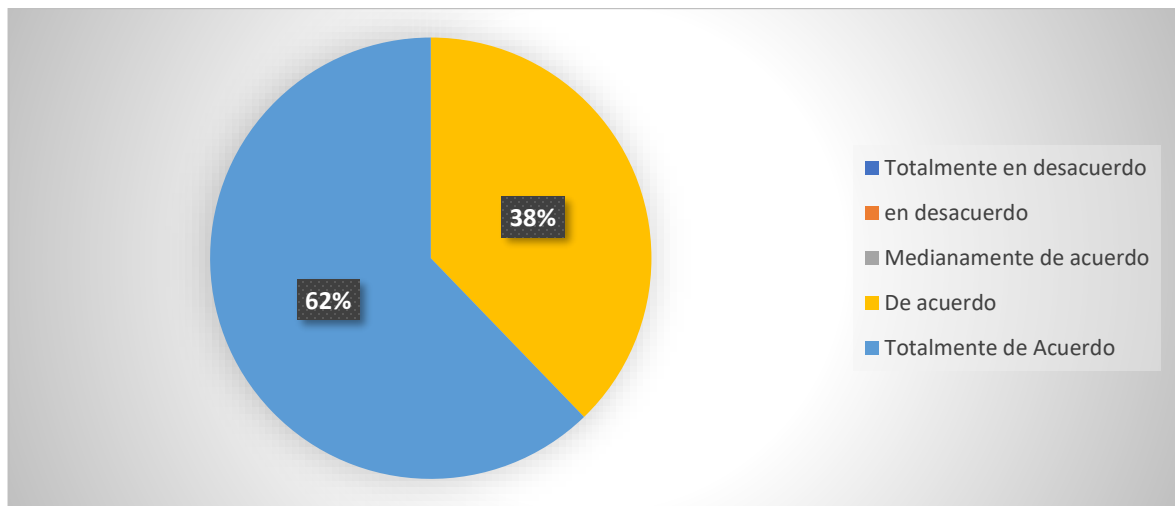
Pregunta N° 24 ¿El aporte que genera es importante para la empresa?

Objetivo: Conocer si el aporte que generan los auxiliares de pista es importante para la empresa.

TABLA A-26: APOORTE QUE GENERA ES IMPORTANTE PARA LA EMPRESA

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Totalmente en desacuerdo (1)	0	0%
En desacuerdo (2)	0	0%
Medianamente de acuerdo (3)	0	0%
De acuerdo (4)	34	38%
Totalmente de acuerdo (5)	56	62%
TOTAL	90	100%

GRÁFICO A-24 APOORTE QUE GENERA ES IMPORTANTE PARA LA EMPRESA



Fuente: Tabla y grafica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

Análisis: Sobre si el aporte que generan los auxiliares pista es importante para la empresa un 62% dicen estar totalmente de acuerdo y un 38% de acuerdo.

Interpretación: La mayoría de los encuestados contestaron que están totalmente de acuerdo, lo que permite determinar que el aporte que generan los auxiliares de pista es importante para la empresa y que esta reconozca con programas de compensación para mejorar la motivación de sus empleados.

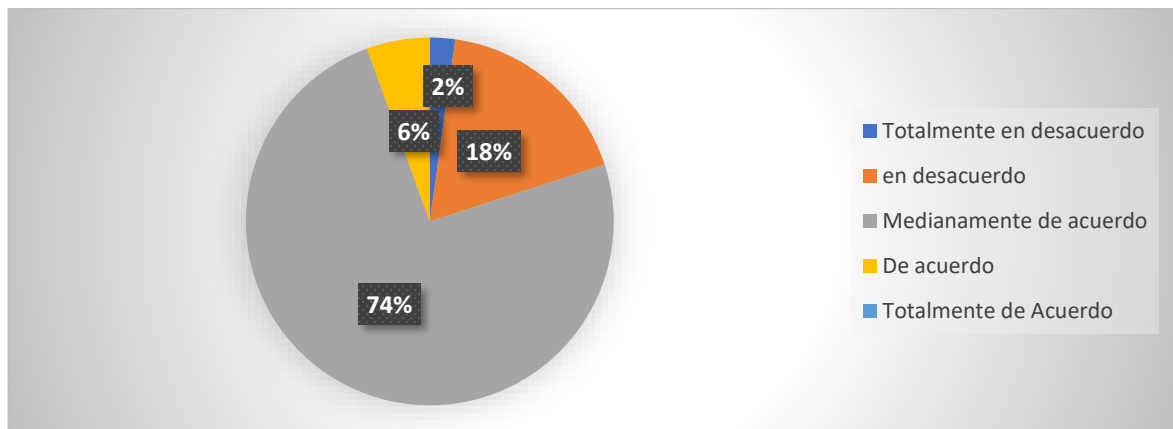
Pregunta N° 25 ¿Se siente comprometido con el desarrollo de la empresa?

Objetivo: Identificar si los auxiliares de pista se sienten comprometido con el desarrollo de la empresa.

TABLA A-27: COMPROMETIDO CON EL DESARROLLO DE LA EMPRESA

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Totalmente en desacuerdo (1)	2	2%
En desacuerdo (2)	16	18%
Medianamente de acuerdo (3)	67	74%
De acuerdo (4)	5	6%
Totalmente de acuerdo (5)	0	0%
TOTAL	90	100%

GRÁFICO A-25 COMPROMETIDO CON EL DESARROLLO DE LA EMPRESA



Fuente: Tabla y grafica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

Análisis: El 74% expresa estar medianamente de acuerdo, un 18% de los encuestados manifestaron estar en desacuerdo, un 6% contestaron que están totalmente de acuerdo, mientras que un 2% está totalmente en desacuerdo.

Interpretación: La mayoría de los encuestados contestaron que están medianamente de acuerdo, lo que permite identificar que los auxiliares de pista no se sienten comprometido con el desarrollo de la empresa.

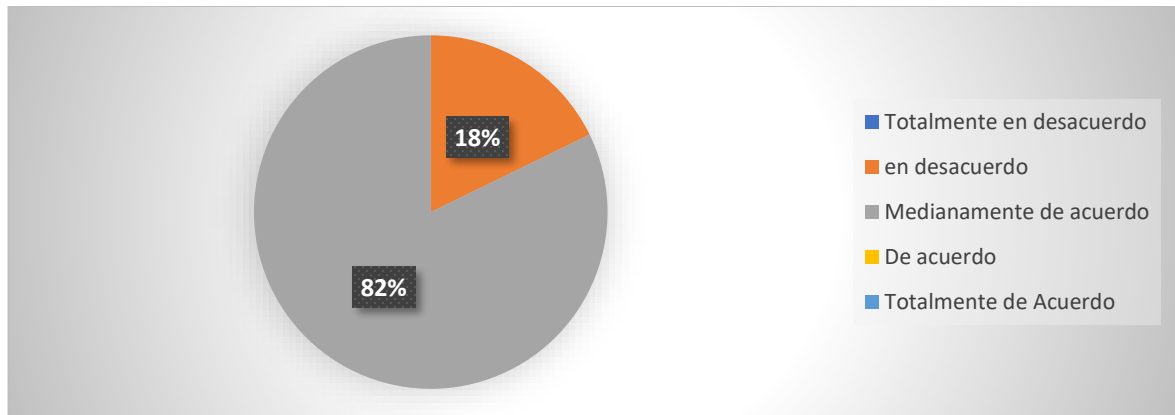
Pregunta N° 26 ¿Se siente feliz cada día al ir a trabajar a la empresa?

Objetivo: Conocer si los auxiliares de pista se sienten feliz cada día al ir a trabajar a la empresa.

TABLA A-28: SE SIENTE FELIZ CADA DÍA AL IR A TRABAJAR A LA EMPRESA

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Totalmente en desacuerdo (1)	0	0%
En desacuerdo (2)	16	18%
Medianamente de acuerdo (3)	74	82%
De acuerdo (4)	0	0%
Totalmente de acuerdo (5)	0	0%
TOTAL	90	100%

GRÁFICO A-26 SE SIENTE FELIZ CADA DÍA AL IR A TRABAJAR A LA EMPRESA



Fuente: Tabla y grafica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

Análisis: Los resultados en este ítem son; un 82% manifiesta estar medianamente de acuerdo con sentirse feliz cada día al ir a trabajar a la empresa; frente a un 18% que dice estar en desacuerdo.

Interpretación: La mayoría de los encuestados contestaron que están medianamente de acuerdo, lo que permite determinar que los auxiliares de pista no se sienten feliz cada día al ir a trabajar a la empresa.

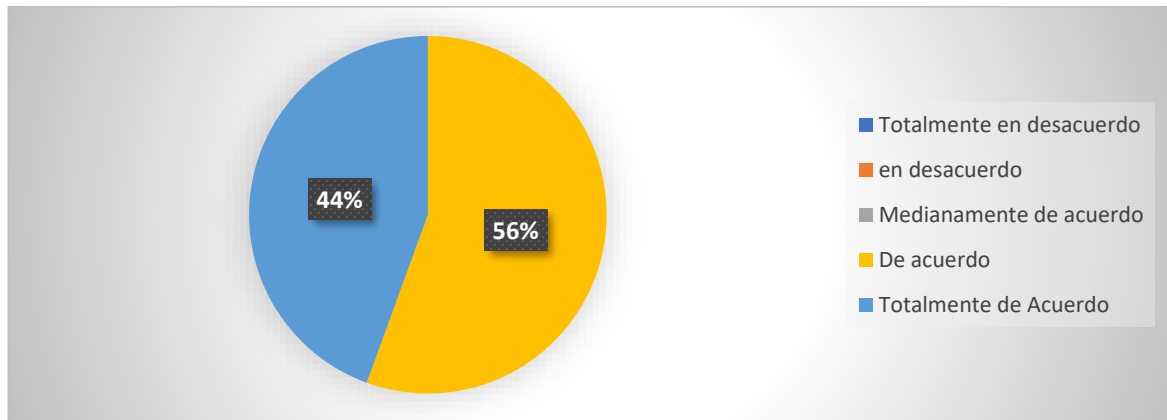
Pregunta N° 27 ¿Ud. Acepta los cambios para contribuir al mejoramiento de sus actividades en la empresa?

Objetivo: Identificar si los auxiliares de pista aceptan los cambios para contribuir al mejoramiento de sus actividades en la empresa.

TABLA A-29: MEJORAMIENTO DE SUS ACTIVIDADES EN LA EMPRESA

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Totalmente en desacuerdo (1)	0	0%
En desacuerdo (2)	0	0%
Medianamente de acuerdo (3)	0	0%
De acuerdo (4)	50	56%
Totalmente de acuerdo (5)	40	44%
TOTAL	90	100%

GRÁFICO A-27 MEJORAMIENTO DE SUS ACTIVIDADES EN LA EMPRESA



Fuente: Tabla y grafica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

Análisis: Sobre si acepta los cambios para contribuir al mejoramiento de sus actividades en la empresa un 56% dijo estar de acuerdo, mientras un 44% están totalmente de acuerdo.

Interpretación: La mayoría de los encuestados contestaron que están de acuerdo, lo que permite determinar que los auxiliares de pista si aceptan los cambios tales como: capacitaciones técnicas automotriz, manejo de combustibles y lubricantes, sistemas tecnológicos de cobros y cursos de seguridad industrial.

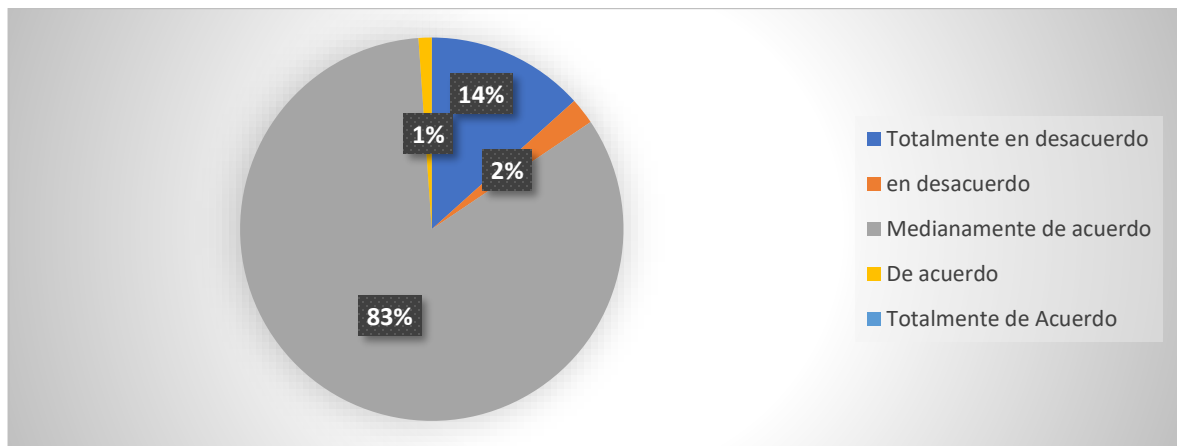
Pregunta N° 28 ¿Ud. se interesa por leer la información que la empresa coloca en los paneles informativos?

Objetivo: Conocer si los auxiliares de pista se interesan por leer la información que la empresa coloca en los paneles informativos.

TABLA A-30: LEE LA INFORMACIÓN COLOCADA EN LOS PANELES

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Totalmente en desacuerdo (1)	12	14%
En desacuerdo (2)	2	2%
Medianamente de acuerdo (3)	75	83%
De acuerdo (4)	1	1%
Totalmente de acuerdo (5)	0	0%
TOTAL	90	100%

GRÁFICO A-28 LEE LA INFORMACIÓN COLOCADA EN LOS PANELES INFORMATIVOS



Fuente: Tabla y grafica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

Análisis: Sobre si se lee la información que la empresa coloca en los paneles informativos un 83% están medianamente de acuerdo, un 14% están totalmente en desacuerdo, un 2% dijo estar en desacuerdo y solamente un 1% dijo estar de acuerdo.

Interpretación: La mayoría de los encuestados contestaron que están medianamente de acuerdo, lo que permite conocer que los auxiliares de pista no se interesan por leer, ya que no es un medio de comunicación utilizado.

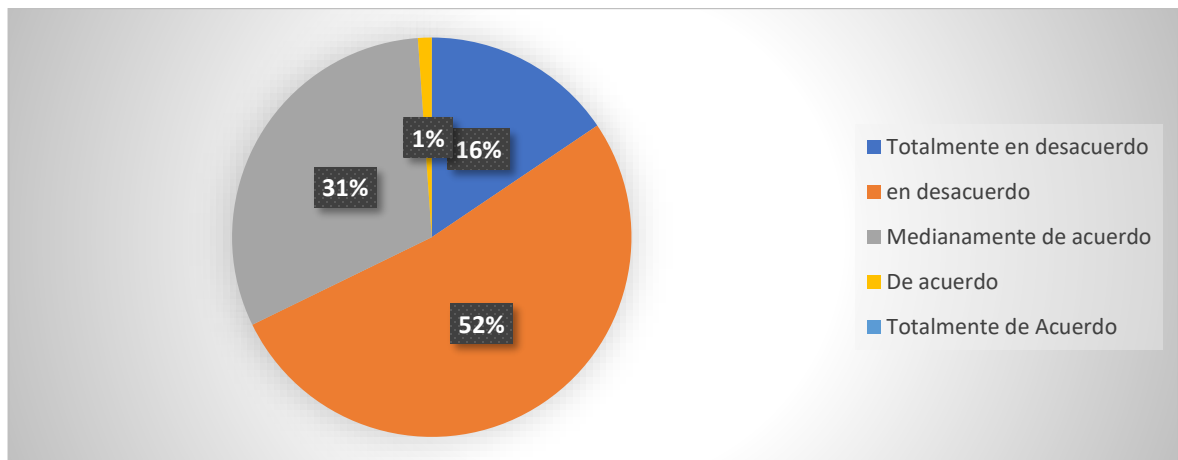
Pregunta N° 29 ¿Ud. recomienda a la empresa como un buen lugar de trabajo?

Objetivo: Conocer si los auxiliares de pista recomiendan a la empresa como un buen lugar de trabajo.

TABLA A-31: RECOMIENDA A LA EMPRESA COMO UN BUEN LUGAR DE TRABAJO

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Totalmente en desacuerdo (1)	14	16%
En desacuerdo (2)	47	52%
Medianamente de acuerdo (3)	28	31%
De acuerdo (4)	1	1%
Totalmente de acuerdo (5)	0	0%
TOTAL	90	100%

GRÁFICO A-29 RECOMIENDA A LA EMPRESA COMO UN BUEN LUGAR DE TRABAJO



Fuente: Tabla y grafica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

Análisis: Concerniente si los colaboradores recomiendan a la empresa como un buen lugar de trabajo un 52% dijeron estar en desacuerdo, un 31% medianamente de acuerdo, un 16% están totalmente en desacuerdo y solamente el 1% de acuerdo.

Interpretación: La mayoría de los encuestados contestaron estar en desacuerdo, lo que permite conocer que los auxiliares de pista no recomiendan a la empresa como un buen lugar de trabajo, debido a que no se sienten identificados con la misma.

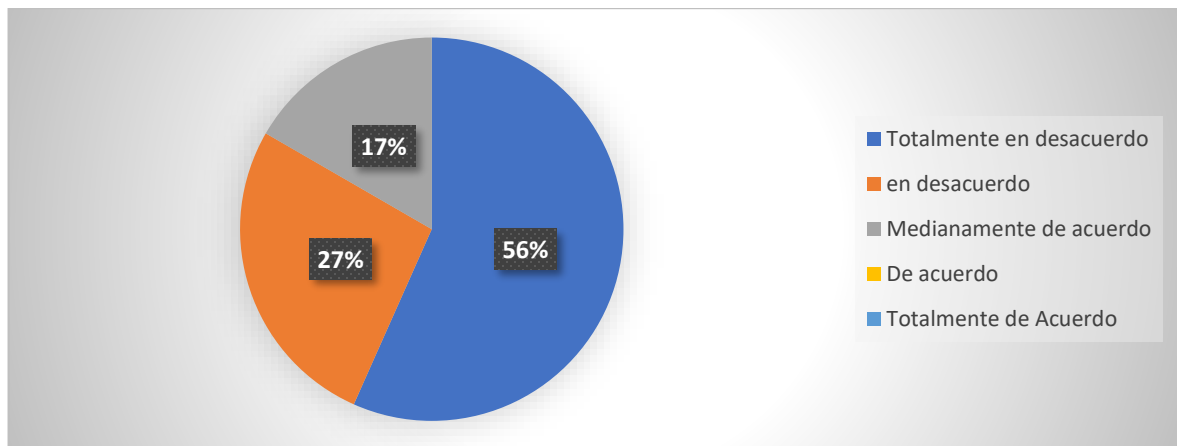
Pregunta N° 30 ¿Ud. se visualiza trabajando para la empresa en los próximos 2 años?

Objetivo: Identificar si los auxiliares de pista se visualizan trabajando para la empresa en los próximos 2 años.

TABLA A-32: SE VISUALIZA EN LA EMPRESA EN LOS PRÓXIMOS 2 AÑOS

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Totalmente en desacuerdo (1)	51	56%
En desacuerdo (2)	24	27%
Medianamente de acuerdo (3)	15	17%
De acuerdo (4)	0	0%
Totalmente de acuerdo (5)	0	0%
TOTAL	90	100%

GRÁFICO A-30 SE VISUALIZA EN LA EMPRESA EN LOS PRÓXIMOS 2 AÑOS



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

Análisis: Un 56% de los auxiliares de pista expresaron estar totalmente en desacuerdo en que se visualiza trabajando en la empresa en los próximos 2 años, un 27% dijeron estar en desacuerdo y un 17% medianamente de acuerdo.

Interpretación: La mayoría de los encuestados contestaron estar totalmente en desacuerdo, lo que permite identificar que los auxiliares de pista no se visualizan trabajando para la empresa en los próximos 2 años por no sentirse satisfecho por las prestaciones que la empresa proporciona.

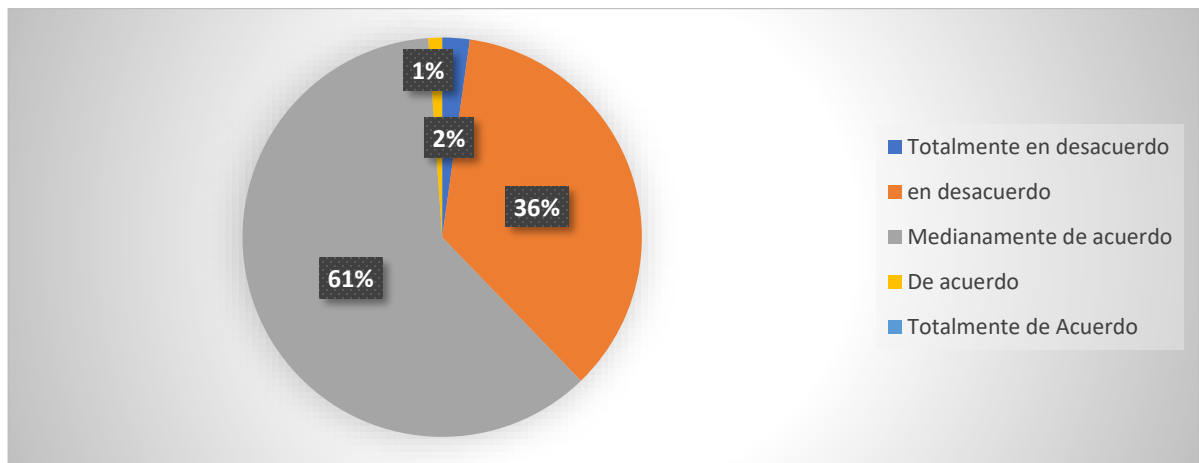
Pregunta N° 31 ¿Ud. se siente que su trabajo es reconocido y valorado para mantenerse en la empresa?

Objetivo: Identificar si los auxiliares de pista sienten que su trabajo es reconocido y valorado para mantenerse en la empresa.

TABLA A-33: SU TRABAJO ES RECONOCIDO Y VALORADO POR LA EMPRESA

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Totalmente en desacuerdo (1)	2	2%
En desacuerdo (2)	32	36%
Medianamente de acuerdo (3)	55	61%
De acuerdo (4)	1	1%
Totalmente de acuerdo (5)	0	0%
TOTAL	90	100%

GRÁFICO A-31 SU TRABAJO ES RECONOCIDO Y VALORADO POR LA EMPRESA



Fuente: Tabla y grafica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

Análisis: Sobre la pregunta si su trabajo es reconocido y valorado para mantenerse en la empresa un 61% dijo estar medianamente de acuerdo, un 36% en desacuerdo, un 2% totalmente en desacuerdo y un 1% de acuerdo.

Interpretación: La mayoría de los encuestados contestaron estar medianamente de acuerdo, lo que permite identificar que los auxiliares de pista no sienten que su trabajo es reconocido y valorado para mantenerse en la empresa.

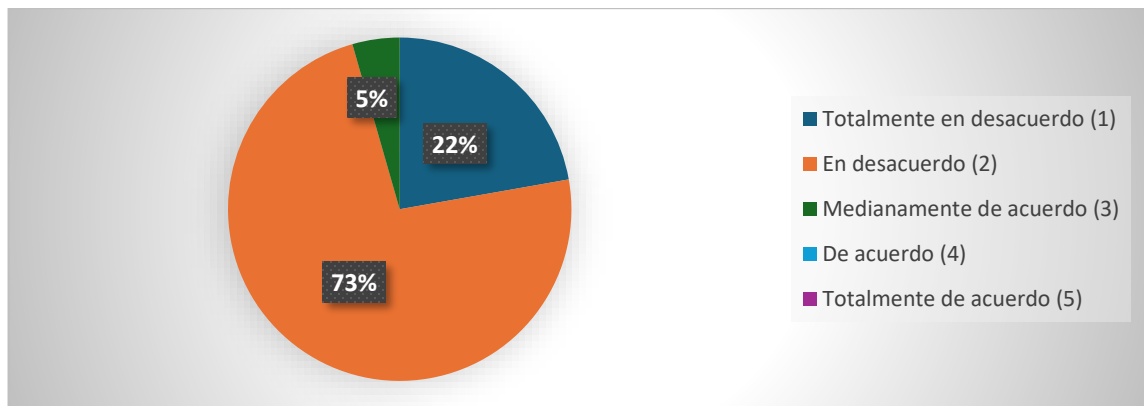
Pregunta N° 32 ¿A Ud. le inspira lograr sus metas de desarrollo personal y laboral en la empresa?

Objetivo: Identificar si los auxiliares de pista les inspira lograr sus metas de desarrollo personal y laboral en la empresa.

TABLA A-34: METAS DE DESARROLLO PERSONAL Y LABORAL

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Totalmente en desacuerdo (1)	20	22%
En desacuerdo (2)	66	73%
Medianamente de acuerdo (3)	4	5%
De acuerdo (4)	0	0%
Totalmente de acuerdo (5)	0	0%
TOTAL	90	100%

GRÁFICO A-32 METAS DE DESARROLLO PERSONAL Y LABORAL



Fuente: Tabla y grafica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

Análisis: El grado de percepción que los auxiliares de pista tienen sobre si le inspira lograr sus metas de desarrollo personal y laboral en la empresa un 73% que están en desacuerdo, un 22% están totalmente en desacuerdo y un 5% están medianamente de acuerdo.

Interpretación: La mayoría de los encuestados contestaron estar en desacuerdo, lo que permite identificar que los auxiliares de pista no les inspira lograr sus metas de desarrollo personal y laboral en la empresa.

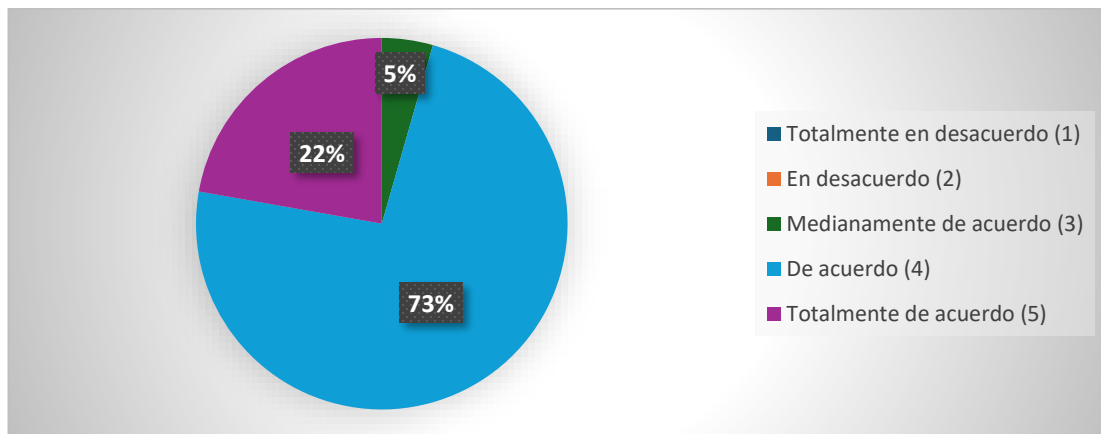
Pregunta N° 33 ¿Ud. se siente parte de la empresa?

Objetivo: Conocer si los auxiliares de pista se sienten parte de la empresa.

TABLA A-35: SE SIENTE PARTE DE LA EMPRESA

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Totalmente en desacuerdo (1)	0	0%
En desacuerdo (2)	0	0%
Medianamente de acuerdo (3)	4	5%
De acuerdo (4)	66	73%
Totalmente de acuerdo (5)	20	22%
TOTAL	90	100%

GRÁFICO A-33 SE SIENTE PARTE DE LA EMPRESA



Fuente: Tabla y grafica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

Análisis: Sobre si se siente parte de la empresa un 73% dijeron estar de acuerdo, un 22% totalmente de acuerdo y tan solo un 5% medianamente de acuerdo.

Interpretación: La mayoría de los encuestados contestaron estar de acuerdo, lo que permite determinar que los auxiliares de pista se sienten parte de la empresa.

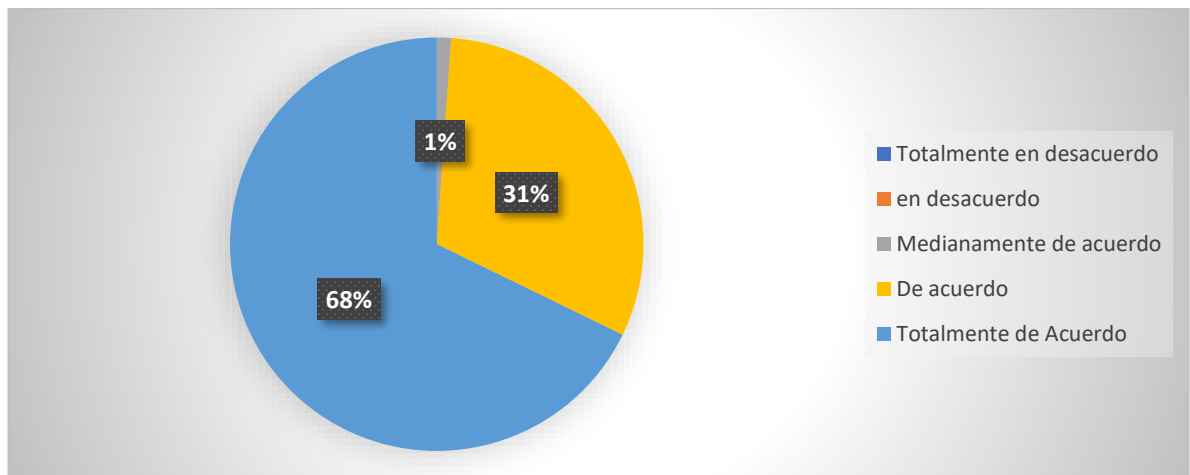
Pregunta N° 34 ¿Ud. generalmente siente que sus compañeros de trabajo lo aceptan?

Objetivo: Identificar si los auxiliares de pista se sienten que sus compañeros de trabajo lo aceptan.

TABLA A-36: SIENTE QUE SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO LO ACEPTAN

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Totalmente en desacuerdo (1)	0	0%
En desacuerdo (2)	0	0%
Medianamente de acuerdo (3)	1	1%
De acuerdo (4)	28	31%
Totalmente de acuerdo (5)	61	68%
TOTAL	90	100%

GRÁFICO A-34 SIENTE QUE SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO LO ACEPTAN



Fuente: Tabla y grafica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

Análisis: Sobre el tema de que si siente que sus compañeros de trabajo lo aceptan un 68% dijo estar totalmente de acuerdo, un 31% de acuerdo y un 1% dijo estar medianamente de acuerdo.

Interpretación: La mayoría de los encuestados contestaron estar totalmente de acuerdo, lo que permite identificar que los auxiliares de pista si se sienten que sus compañeros de trabajo los aceptan.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES /RECOMENDACIONES Y/O PROPUESTAS

La gestión del Talento Humano es un conjunto integrado de procesos que se ejecutan en una institución, diseñados para gestionar, motivar, atraer y retener a los trabajadores, creando diferentes acciones y tareas que en cierto nivel produzcan satisfacción en los colaboradores y propicien su motivación, por tanto, en esta investigación se ha logrado un acercamiento asertivo a la realidad organizacional de las estaciones de servicio de combustible ubicadas en Ilopango; y con base en ello se destacan conclusiones que se alinean a los resultados arrojados y el desarrollo integral que busca la institución.

Conclusiones

Con base en el objetivo general de esta investigación, el cual es analizar las estrategias de compensación del Talento Humano aplicados por las estaciones de servicio de combustible en la retención del personal de auxiliares de pista en Ilopango y su incidencia en la retención, se concluye que las estrategias de compensación que actualmente implementan las estaciones de servicio de combustible no están siendo efectiva para la retención, esto permite que los auxiliares no se sientan identificados con la empresa y no la recomendarían a otros conocidos como lugar de trabajo.

Sobre el primer objetivo específico, que busca enlistar las estrategias de compensación en las estaciones de servicio de combustible de Ilopango, que contribuyen a la retención de los colaboradores, se puede concluir que dentro de las estrategias implementadas y que se están cumpliendo tenemos las siguientes, salario de mercado según lo establecido por ley, deposito de salario oportunamente, deposito de horas extras oportunamente, deposito oportuno de las vacaciones, licencias establecidas por ley y materiales adecuados para cumplir con su labor área de trabajo.

De acuerdo al objetivo específico número dos, el cual busca conocer cómo los auxiliares de pista de las estaciones de servicio de combustible de Ilopango prefieren ser motivados para lograr la retención, según los resultados obtenidos estos prefieren ser motivados según detalle, bonificaciones económicas, no económicas, licencias por políticas internas de la empresa, con seguros complementarios de salud, con un buen

clima entre los equipos de trabajo, con capacitaciones y entrenamientos técnicos, con retroalimentación permanente de su desempeño, contar con trabajo flexible, y actividades que promuevan la integración familiar.

Con respecto al objetivo específico tres, y con los resultados obtenidos en las secciones de estudios de esta investigación, se concluye que es importante proponer estrategias efectivas de compensación que favorezca la retención del talento humano en las estaciones de servicio de combustible de Ilopango.

Recomendaciones.

Para la conclusión del objetivo general, se recomienda realizar acciones enfocadas en satisfacer las necesidades humanas de los colaboradores para retenerlos en la organización y así mismo implementar diferentes estrategias de compensación efectivas que sean alcanzables y apegadas a la realidad, las cuales permitan que los auxiliares de pistas se sientan identificados y parte de la empresa, para que estos puedan recomendar a familiares, amigos y conocidos como un buen lugar de trabajo.

Para la conclusión del objetivo específico número uno, se recomienda crear un comité interdisciplinario que potencialice las estrategias de compensación que actualmente implementa la organización, y así mismo incorpore nuevas estrategias de compensación que permitan la motivación de los colaboradores para que estos sean más eficientes y eficaces en su desempeño laboral, integración familiar, desarrollo personal y profesional.

Para la conclusión del objetivo específico número dos, con base en ello, se recomienda implementar un plan de desarrollo personal y profesional, enfocado en consolidar acciones que generen incentivos, oportunidades de crecimiento laboral tales como: Licencias por políticas internas de la empresa, seguros complementarios de salud, buen clima entre los equipos de trabajo, capacitaciones y entrenamientos técnicos, retroalimentación permanente de su desempeño, trabajo flexible, y actividades que promuevan la integración familiar.

Para la conclusión del objetivo específico número tres, se recomienda implementar un plan de estrategias de compensación efectiva, alcanzable y apegadas a la realidad de las empresas y colaboradores y que estas contribuyan a la retención del personal de auxiliares de pista, reduciendo con esto: Gastos de reclutamiento, mejora en la productividad, mejor servicio al cliente y siendo competitivo a nivel empresarial.

PROPUESTA DE PROGRAMA DE COMPENSACIÓN PARA LAS ESTACIONES DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE TEXACO, PUMA, UNO Y DLC, UBICADAS EN EL DISTRITO DE ILOPANGO, SAN SALVADOR ESTE.

UNIVERSIDAD GERARDO BARRIOS
FACULTAD DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE
EMPRESAS (VIRTUAL)



“NOMBRE DEL TRABAJO “

PROPUESTA DE UN PLAN DE ESTRATÉGIAS DE COMPENSACIÓN PARA
LOS COLABORADORES DE LAS ESTACIONES DE SERVICIO DE
COMBUSTIBLE DE ILOPANGO

PRESENTADO POR:

LIC. ANTONIO ANASTACIO GONZÁLEZ ESCOBAR
LIC. JOSÉ EDGARDO CAPACHO RODRÍGUEZ
LIC. ALID ALEXANDER OLMEDO SHUL

EL SALVADOR, SAN MIGUEL, 19 DE MARZO DE 2025

índice

Introducción	3
Alcance	3
Objetivos	3
Desarrollo de la propuesta	5

Introducción

El presente plan está enfocado en las estrategias de compensación laboral y retención de talento humano para los gerentes, supervisores y auxiliares de pista de las estaciones de servicio de combustible de la empresa TEXACO, PUMA, UNO y DLC del distrito de Ilopango, San Salvador este.

El objetivo principal de la propuesta e implementación de este plan de estrategias de compensación laboral es minimizar la alta rotación de los colaboradores en las estaciones de servicio de combustible en Ilopango y así de esta manera reducir costos y gastos relacionados con el reclutamiento, permanencia y capacitación del personal.

En cuanto al sistema de compensación relacionado con los beneficios e incentivos, se busca motivar y fidelizar al personal intentando que la compensación total que recibe el empleado sea la más adecuada posible. Esto se hace con el fin de mejorar los resultados de la organización manteniendo la productividad, evitando un deterioro en el ambiente laboral, aumentando el desempeño, reduciendo las quejas y haciendo que los empleados valoren y aprecien su trabajo.

Alcance

Esta propuesta de mejora solo tomará en cuenta el estudio y análisis de la información referente a la alta rotación y retención de los colaboradores de las estaciones de servicio de combustible TEXACO, PUMA, UNO y DLC, ubicadas en el distrito de Ilopango, San Salvador este, tomando en consideración aquellos elementos que aporten criterio con los cuales se pueden realizar juicios valorativos respecto al papel e incidencia que tiene la gestión del talento humano ante este tipo de hechos.

Objetivos

Objetivo general. Generar acciones motivacionales desde la gestión del talento humano para reducir la alta rotación e incidir en la retención de los colaboradores de las estaciones de servicio de combustible TEXACO, PUMA, UNO y DLC, ubicadas en el Distrito de Ilopango, San Salvador este.

Objetivos específicos.

- Retener a los colaboradores a través de acciones que satisfagan sus necesidades humanas al sentirse valorados por la organización.
- Potenciar el desarrollo integral de los colaboradores a través de la formación que capacite y tecnifique al talento humano para un mejor desempeño en sus áreas de responsabilidad dentro de la organización.
- Incentivar a los colaboradores por medio de la implementación de un plan de desarrollo personal y profesional, enfocado en la continuación de estudios en los diferentes niveles educativos.

Desarrollo de la propuesta

CARGO:	
GERENTE DE GASOLINERA: SALARIO BASE: \$1,000.00	
<u>BENEFICIOS</u>	<u>POLÍTICAS</u>
AFP	Tendrán derecho de suscripción al servicio de pensiones; una vez el gerente haya culminado su mes de prueba; y éste haya firmado su contrato laboral.
ISSS	Tendrán derecho de suscripción al servicio de salud pública; una vez el gerente haya culminado su mes de prueba; y éste haya firmado su contrato laboral.
Vacaciones anuales.	Tendrán derecho al goce de sus vacaciones anuales; una vez hayan cumplido un año de trabajo según la firma de su contrato laboral en la institución.
Indemnización por despido o retiro voluntario.	Se hará la cancelación de indemnización el quinto mes de cada año; equivalente a un salario completo; y será proporcional para los gerentes que no cumplan con el año laboral. La indemnización por retiro voluntario será proporcional según lo determina la ley con el nuevo decreto aplicado, y como requisito principal deberán tener al menos dos años de laboral en la organización.
Aguinaldo.	Todos los gerentes tendrán derecho a gozar de aguinaldo en el décimo segundo mes del año; equivalente a un salario completo establecido según el contrato; y será proporcional para aquellos que aún no lo hayan cumplido.
Seguro de vida.	El seguro de vida será un beneficio que la empresa otorgará únicamente a los empleados

	que hayan firmado contrato laboral, y que estos no estén en periodo de prueba; cumpliendo cada una de las cláusulas que la compañía aseguradora determine.
Seguro médico hospitalario.	Podrá hacer uso del SMH; en cualquier hospital del país que este dentro de la cobertura nacional; con los médicos filiales a la red; haciendo efectiva una cancelación del 15% deducible a los gastos médicos hospitalarios.
Día del cumpleaños, libre adicional un gift card de súper selectos por el valor de \$100.00.	Si el gerente desea tomarse otro día que no sea el día de su cumpleaños; tiene la libertad de seleccionar cualquier día del mes siempre y cuando no afecte al desarrollo de sus labores, para que festeje. La GIFT CARD aplica para productos de la canasta básica, excepto bebidas embriagantes y cigarrillos; y puede ser canjeable cualquier día del año; a partir de la fecha que se proporcionó.
Bono de \$200.00 por vacación de semana santa, agosto y diciembre.	Será requisito indispensable que el gerente tenga al menos un año laborando en la organización; de no ser así dicho bono será proporcional. Considerando que esto llevará un descuento sobre la renta.
Paquete escolar para hijos de los empleados.	Los gerentes que hayan cumplido un año laboral tendrán el derecho de aplicar a un bono escolar para sus hijos que cubrirá la ayuda equivalente a \$60.00 dólares hasta la edad promedio de 18 años; que será proporcionado cada primer mes del año. Para los empleados solteros que no tengan hijos, pueden inscribir al menos a un sobrino/na; para que goce del beneficio
Guardería para hijos de los empleados desde los 3 meses hasta	Todos los gerentes que tengan hijos en la edad promedio establecida, podrán inscribirlos a la

los 4 años de edad, con el personal idóneo para el cuidado de los pequeños.	guardería considerando que los horarios determinados serán los días de lunes a viernes de 8:00 am- 5:00 pm y sábados de 8: 00 am – 12: 00 md.
Gastos fúnebres por un valor equivalente a \$500.00.	Aplicará solamente para padres, cónyuge e hijos de los gerentes; y se le dará tres días por duelo para que se incorporen nuevamente a sus labores.
<u>INCENTIVOS</u>	<u>POLÍTICAS</u>
Ahorro programado del 3.5% adicional al salario base mensual.	Todo gerente tendrá derecho al porcentaje de ahorro programado; una vez haya cumplido los seis meses de laborar en la organización; bajo la firma de un contrato; y este ahorro solo podrá ser retirado de la entidad bancaria pertinente una vez sea desvinculado de la empresa.
Estadía por 2 días en el hotel Royal Decameron para 4 personas; después de terminada la jornada de evaluación de desempeño y procesos de aguinaldo en temporada navideña.	Solo podrá ser uso acompañado de sus padres, esposa e hijos. En caso de que los acompañantes excedan de las 4 personas podrá solicitar reservación por lo adicionales y se le otorgaran facilidades de pago.
Un salario mensual extra anual, si cumple el 100% de sus objetivos del año.	Se presentarán los objetivos en las primeras 4 semanas de cada inicio de año y los avances de cumplimiento y seguimiento ante la junta de gerencia cada trimestre. El Incentivo será dado, tomando como base el salario mensual. En caso de que el gerente no cumpla sus objetivos y metas al 100% su incentivo será proporcional de acuerdo al % de cumplimiento y será considerado hasta un 85% de cumplimiento anual, si no llegare a esta meta el incentivo se perderá automáticamente. Este incentivo será entregado el último día de labores antes de las vacaciones

	de fin de año. Adicional se le entregará un diploma o placa en la cena navideña de la organización.
CARGO:	
SUPERVISOR DE GASOLINERA: SALARIO BASE: \$700.00	
<u>BENEFICIOS</u>	<u>POLÍTICAS</u>
AFP	Tendrá derecho a la suscripción al servicio de fondos y pensiones, una vez el supervisor haya culminado su mes de prueba y este haya firmado su contrato laboral.
ISSS	Tendrá derecho a la suscripción al servicio de salud pública, una vez el supervisor haya culminado su mes de prueba y este haya firmado su contrato laboral.
Vacaciones anuales	Tendrá derecho a que goce de sus vacaciones anuales; una vez hayan cumplido un año de trabajo según la firma de su contrato laboral con la institución.
Indemnización por despido o retiro voluntario	Se hará la cancelación de indemnización el quinto mes de cada año; equivalente a un salario completo; y será proporcional para los supervisores que no cumplan con el año laboral. La indemnización por retiro voluntario será proporcional según lo determina la ley con el nuevo decreto aplicado, y como requisito principal deberán tener al menos dos años de laboral en la organización.
Aguinaldo	Todos los supervisores tendrán derecho a gozar de aguinaldo en el décimo segundo mes del año; equivalente a un salario completo establecido según el contrato; y será proporcional para aquellos que aún no lo hayan cumplido.

Seguro de vida	El seguro de vida será un beneficio que la empresa otorgará únicamente a los supervisores que hayan firmado contrato laboral, y que estos no estén en periodo de prueba; cumpliendo cada una de las cláusulas que la compañía aseguradora determine.
Seguro médico hospitalario	Podrá hacer uso del SMH; en cualquier hospital del país que este dentro de la cobertura nacional, con los médicos filiales a la red; haciendo efectiva una cancelación del 15% deducible a los gastos médicos hospitalarios.
Día del cumpleaños libre, adicional una gift card de súper selectos por el valor de \$100.00	Si el supervisor desea tomarse otro día que no sea el día de su cumpleaños; tiene la libertad de seleccionar cualquier día del mes siempre y cuando no afecte al desarrollo de sus labores, para que festeje. La Gift card aplica para productos de la canasta básica, excepto bebidas embriagantes y cigarrillos; y puede ser canjeable cualquier día del año; a partir de la fecha que se proporcionó.
Bono de \$200.00 por vacación de semana santa, agosto y diciembre	Será requisito indispensable que el supervisor tenga al menos un año laborando en la organización; de no ser así dicho bono será proporcional. Considerando que esto llevara un descuento sobre la renta.
Paquete escolar para hijos de los empleados.	Los supervisores que hayan cumplido un año laboral tendrán el derecho de aplicar a un bono escolar para sus hijos que cubrirá la ayuda equivalente a \$60.00 dólares hasta la edad promedio de 18 años; que será proporcionado cada primer mes del año. Para los empleados solteros que no tengan hijos, puede inscribir al menos a un sobrino/na; para que goce del beneficio.

Guardería para hijos de los empleados desde los 3 meses hasta los 4 años de edad, con el personal idóneo para el cuidado de los pequeños.	Todos los supervisores que tengan hijos en la edad promedio establecida, podrán inscribirlos a la guardería considerando que los horarios determinados serán los días de lunes a viernes de 8:00 am- 5:00 pm y sábados de 8:00 am – 12:00 md
Gastos fúnebres por un valor equivalente de \$500.00	Aplicará solamente para padres, cónyuge e hijos de los colaboradores; y se les dará tres días por duelo para que se incorporen nuevamente a sus labores.
<u>INCENTIVOS</u>	<u>POLÍTICAS</u>
14 salarios (salario equivalente a 15 días cada 3 meses y salario completo cada 6 meses).	El supervisor tendrá derecho a un goce de 14 salarios al año, en forma de incentivos para lograr las metas mensuales establecidas.
Media beca para hijos.	El supervisor será acreedor de la media BECA para estudios universitarios siempre y cuando cumpla los seis meses de laborar, después de haber firmado su contrato en la organización.
Viaje de 2 días a Decamerón por el buen desempeño laboral en la organización.	El supervisor será acreedor de este viaje si en el transcurso del año tuvo un buen desempeño laboral en la organización.
CARGO:	
AUXILIARES DE PISTA: SALARIO BASE: \$365.00	
<u>BENEFICIOS</u>	<u>POLÍTICAS</u>
AFP	Tendrá derecho a la suscripción al servicio de fondos y pensiones, una vez el auxiliar haya culminado su mes de prueba y este haya firmado su contrato laboral.
ISSS	Tendrá derecho a la suscripción al servicio de salud pública, una vez el auxiliar haya culminado

	su mes de prueba y este haya firmado su contrato laboral.
Vacaciones anuales	Tendrá derecho al goce de sus vacaciones anuales; una vez hayan cumplido un año de trabajo según la firma de su contrato laboral con la institución.
Indemnización por despido o retiro voluntario.	Se hará la cancelación de indemnización el quinto mes de cada año; equivalente a un salario completo; y será proporcional para los auxiliares que no cumplan con el año laboral. La indemnización por retiro voluntario será proporcional según lo determina la ley con el nuevo decreto aplicado, y como requisito principal deberán tener al menos dos años de laborar en la organización.
Aguinaldos	Todos los auxiliares tendrán derecho a gozar de aguinaldo en el décimo segundo mes del año; equivalente a un salario completo establecido según el contrato; y será proporcional para aquellos que aún no lo hayan cumplido.
Seguro de vida	El seguro de vida será un beneficio que la empresa otorgará únicamente a los auxiliares que hayan firmado contrato laboral, y que estos no estén en periodo de prueba; cumpliendo cada una de las cláusulas que la compañía aseguradora determine.
Seguro médico hospitalario	Podrá hacer uso del SMH; en cualquier hospital del país que esté dentro de la cobertura nacional, con los médicos filiales a la red; haciendo efectiva una cancelación del 10% deducible a los gastos médicos hospitalarios.
Día del cumpleaños libre, adicional una gift card de súper selectos por el valor de \$100.00	Si el auxiliar desea tomarse otro día que no sea el día de su cumpleaños; tiene la libertad de

	<p>seleccionar cualquier día del mes para que festeje.</p> <p>La Gift card aplica para productos de la canasta básica, excepto bebidas embriagantes y cigarrillos; y puede ser canjeable cualquier día del año; a partir de la fecha que se proporcionó.</p>
Bono de \$200.00 por vacación de semana santa, agosto y diciembre.	<p>Será requisito indispensable que el auxiliar tenga al menos un año laborando en la organización; de no ser así dicho bono será proporcional. Considerando que esto llevará un descuento sobre la renta.</p>
Paquete escolar para hijos de los empleados.	<p>Los auxiliares que hayan cumplido un año laboral tendrán el derecho de aplicar a un bono escolar para sus hijos que cubrirá la ayuda equivalente a \$60.00 dólares hasta la edad promedio de 18 años; que será proporcionado cada primer mes del año. Para los auxiliares solteros que no tengan hijos, puede inscribir al menos a un sobrino/na; para que goce del beneficio.</p>
Horarios flexibles	<p>Para esto se tomará en cuenta a los auxiliares que vivan fuera de la zona metropolitana para que puedan tener diferentes horarios de entrada a las jornadas laborales, para que no tengan dificultades en abordar el transporte público de su lugar de residencia.</p>
Guardería para hijos de los empleados desde los 3 meses hasta los 4 años de edad, con el personal idóneo para el cuidado de los pequeños.	<p>Todos los auxiliares que tengan hijos en la edad promedio establecida, podrán inscribirlos a la guardería considerando que los horarios determinados serán los días de lunes a viernes de 8:00 am- 5:00 pm y sábados de 8:00 am – 12:00 md.</p>
Gastos fúnebres por un valor equivalente de \$500.00	<p>Aplicará solamente para padres, cónyuge e hijos de los auxiliares; y se les dará tres días por duelo</p>

	para que se incorporen nuevamente a sus labores.
Convivios con los compañeros de trabajos.	Se realizarán 2 convivios al año con los compañeros de trabajo a las playas, centros de recreación, parques, volcanes, entre otros dentro del país.
Visitas culturales con los compañeros de trabajo.	Se realizarán 2 visitas culturales en los diferentes sitios históricos del país, como, por ejemplo: Las ruinas del Tazumal, Joyas de Cerén, ruinas de San Andrés, entre otras.
Convivios familiares	Se realizarán convivios familiares donde puedan participar esposas e hijos de los colaboradores, por ejemplo encuentros de deportivo, rifas de diferentes artículos del hogar, artículos electrónicos, entre otros.
<u>INCENTIVOS</u>	<u>POLÍTICAS</u>
Bono de \$50.00 por realizar excelentes atenciones a los clientes.	Si el auxiliar realiza excelentes atenciones a los clientes en lo que respecta al servicio de combustible, limpieza y mantenimiento preventivo del vehículo, asesorarlo y satisfacer su demanda, recibirá en la segunda quincena del mes un bono por \$50.00.
Un sábado libre al mes por la calidad en el trabajo realizado.	El auxiliar podrá gozar de un sábado libre si en el mes anterior realizó su trabajo sin cometer ningún error. El jefe inmediato se encargará de supervisar al colaborador para verificar si efectivamente se realizó el trabajo sin errores.
Descuento al comprar con la tarjeta de débito, en los diferentes establecimientos comerciales del país.	Al utilizar la tarjeta de Débito en los establecimientos previamente seleccionados, el auxiliar obtendrá 15% de descuento que será aplicado al momento de la compra y podrá hacer hasta un máximo de\$ 75.00 dólares en compra.

<p>Media BECA para estudios universitarios.</p>	<p>En caso de que el auxiliar no haya terminado su educación superior, la empresa le otorgará una media beca. Será requisito indispensable obtener un promedio de 8.0 por ciclo. El beneficio solo aplicará si el colaborador estudia una carrera relacionada al trabajo.</p>
<p>Combustible semanal equivalente a \$40.00.</p>	<p>Se les proporcionará la cantidad de combustible equivalente a \$40.00 a los auxiliares que cuenten con vehículo, motocicleta, entre otros y que lo utilicen para ir a su lugar de trabajo.</p>
<p>Tendrá a disponibilidad 4 Capacitaciones en el área de manejo de bombas de combustible, manejo de combustibles y lubricantes, mantenimiento preventivo de los vehículos, atención al cliente y en el área de cobro.</p>	<p>Podrá gozar de las capacitaciones siempre y cuando sean a fin a las siguientes áreas: Manejo de bombas de combustible, manejo de combustibles y lubricantes, mantenimiento preventivo de los vehículos, atención al cliente y en el área de cobro.</p>
<p>Gift card de \$50.00 del Súper Selectos que será trimestral si tiene un excelente desempeño laboral.</p>	<p>Mediante realice un excelente desempeño laboral, en su área de responsabilidad puede ser acreedor de la Gift card que será de uso exclusivo para realizar compras en Súper Selectos.</p>

BIBLIOGRAFÍA

Isaza Fonnegra, C., & Zapata Linares, E. (2021). *Estrategias Para La Retención Y Atracción Del Talento Humano Millennials En La Empresa Invesa*. Antioquia: UNIMINUTO.

¿Qué es la Gestión del Cambio y Cómo Implementarlo en el Proceso Organizacional? (2023). <https://delegate-solutions.com/que-es-la-gestion-del-cambio-y-como-implementarlo-en-el-proceso-organizacional/>

ADCOES. (2023). *Informe de servicios complementarios*. San Salvador: Asociacion de Estaciones de Servicio.

Aguilera, C. (2023). Qué es la gestión de talento humano en una empresa. *ispring*.

Alfaro Vasquez, A., Alvarado Lopez, R., & Zelaya Barahona, V. (2022). *PLAN DE COMPENSACIÓN E INCENTIVOS LABORALES PARA MEJORAR LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SALVADOR*". San Salvador: Universidad de El Salvador.

Alvarez Orozco, D. (2020). *Rotacion de personal*. Ciudad de Mexico: Plaza y Valdes.

America, S. e. (2020). El recurso mas importante de un aorganizacion o empresa son las peronas. *SEA NEW*.

<https://doi.org/https://www.seguridadenamerica.com.mx/noticias/articulos/26347/el-recurso-mas-importante-de-una-organizacion-o-empresa-son-las-personas>

Ames Guerrero, R. (2021). Factores de atracción y retención del talwnto humano y su influencia en el compromiso organizacional. *Economicas*.

Arévalo, O. (2024). Compensación emocional: nuevas vías para reconocer el aporte humano. <https://doi.org/https://www.linkedin.com/pulse/compensaci%C3%B3n-emocional-nuevas-v%C3%ADas-para-reconocer-el-aporte-ar%C3%A9valo>

BELLO, J. A. (20 de Marzo de 2024). *MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE TALENTO HUMANO*.

file:///C:/Users/anton/Downloads/Manual_de_MAPRO_Unidad_de_Talento_Humano.pdf

Castaneda Calderon, A. (2021). *LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO*. San Salvador: Universidad Pedagógica.

Chavez Salazar, E. F., Chuchon Allcca, A. G., & Vilchez Rodriguez , A. Y. (2023). *Compensación laboral y retención del talento humano en los colaboradores de la empresa Contratista Minera*. Lima: "Creative Commons Atribución 4.0 Internacional".

Clavijo, C. (2024). Incentivos. *Sales*.

Delegate. (2023). <https://delegate-solutions.com/que-es-la-gestion-del-cambio-y-como-implementarlo-en-el-proceso-organizacional/>

- Díaz Muñoz, G. A., & Quintana Lombeida, M. D. (2021). La gestión del talento humano y su influencia en la productividad de la organización. *Gestión Joven*.
https://doi.org/https://gestionjoven.org/revista/contenidos_22_1/Vol22_num1_3.pdf
- E., G. (2019). *La evolución de las empresas de combustibles en El Salvador, San Salvador*. San Salvador: Ediciones Grafica.
- Escalante, L. (2021). Rotación de personal, un gasto silencioso que afecta a todas las empresas. *EL ECONOMISTA*, párrafo 2.
<https://doi.org/https://www.economista.com.mx/capitalhumano/Rotacion-de-personal-un-gasto-silencioso-que-afecta-a-todas-las-empresas-20210726-0100.html>
- factorial. (6 de Septiembre de 2024). *Todo sobre reclutamiento y selección de personal*.
<https://factorialhr.es/blog/reclutamiento-de-personal-de-una-empresa/>
- Fantino, J. (2023). Diseña estrategias de compensación laboral que mejoren la satisfacción de tus +500 empleados. *crehana*.
- Fantino, J. (2023). Gestión del talento. *Crehana*.
<https://doi.org/https://www.crehana.com/blog/gestion-talento/fidelizacion-del-talento/>
- Fernandez, R. (2019). *Historia del petróleo y su impacto en la economía global*. Editorial Energía y Desarrollo.
- FUSADES. (2020). *Análisis del Sector energético en El Salvador*. FUSADES. San Salvador: Energía e hidrocarburos.
- Gamarra, G. (2024). Desempeño laboral. *factorial*.
- Gamarra, G. (2024). Qué es la compensación salarial y cómo funciona. *factorial*.
- García, P. ., (2019). *comercio y distribución de derivados del petróleo en Centroamérica*. Managua: Editorial Energía Central.
- Generatepress. (2024). *LosRecursosHumanos.com*.
<https://www.losrecursoshumanos.com/compensacion-directa-e-indirecta>
- GeneratePress. (2024). *LosRecursosHumanos.com*.
<https://www.losrecursoshumanos.com/ejemplos-de-compensaciones-no-monetarias>
- GeneratrPress. (2024). *LosRecursosHumanos .com*.
<https://www.losrecursoshumanos.com/ejemplos-de-compensaciones-no-monetarias>
- Gomez J, P. (2019). *Evolución histórica del petróleo: descubrimientos y aplicaciones iniciales* . Editorial Tecnica Sudamericana.
- González. (2021). *Compensación y gestión del talento humano*. SAn Salvador: Editorial Recursos Humanos.
- González, M. (2020). *Mercado de Combustibles en Centroamérica: el Caso de El Salvador*. San Salvador: Editorial Económica Regional.

- Guevara Burgas, J. (2021). *GESTIÓN DE COMPENSACIONES Y MOTIVACIÓN LABORAL*. Tarapoto/Peru: Universidad Alas Peruanas.
- Half, R. (2024, Abril 15). <https://www.roberthalf.com/cl/es/insights/pesquisas/analisis-de-la-rotacion-voluntaria-en-empresas-en-2023-y-que-esperar-para-2024-0#toc1>
- Hernández, L. ,. (2020). *Aplicaciones de la teoria de maslow en la gestion del talento humano* . San Salvador: Editorial de Psicología Organizacional.
- Jimenez, L. S. (2022). *Impacto y Usos del petroleo en la economia global contemporanea*. Editorial Economica .
- Johnson, D. ,. (2022). *Transformacion de la industria petrolera* . Santiago: Ediciones energeticas.
- López, F. S. (2021). *El impacto de empresas internacionales en el mercado de combustibles de El Salvador*. Tegucigalpa: Publicaciones Centroamericana.
- López, J. ,. (2020). *Las teorías de las expectativas y su aplicación en la motivación laboral*. San Salvador: Editorial Psicología Organizacional.
- López, P. M. (2022). *Evolucion de la Industria petrolera en centroamerica* . San José: Centro Editorial Regional.
- López, R. ,. (2020). *Gestión del talento humano en el sector de servicios* . San Salvador : Editorial Empresarial.
- Mailland, L. (2023). El costo oculto de la Rotación Laboral. *FICHAD*. <https://doi.org/https://blog.fichap.com/costo-oculto-de-rotacion-laboral>
- Martin, M. (2023). Estrategias de compensación laboral para atraer y retener el mejor talento en tu empresa. *apd*.
- Martínez. (2024). Compensación y beneficios. *OpenHR*.
- Martinez Guzman, K., Navarro Guerrero, S., & Castro Cortez, C. (2022). *PLAN INTEGRAL DE INCENTIVOS Y COMPENSACIONES*. San Salvador: Universidad de El Salvador.
- Martinez, D. (2024). Compensación y beneficios. *OpenHR*.
- Miró, M. (2023). ¿Alta rotación de personal? Causas, consecuencias y soluciones? <https://doi.org/https://michelmiro.com/alta-rotacion-de-personal-causas-consecuencias-y-soluciones/>
- Nolazco Labajos, F., & Rodríguez Huancahuar, D. (2020). Los tres pilares para la retención del talento humano en una empresa de servicios generales. *INNOVA*, 257. <https://doi.org/https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/1240>
- Notionwide. (2024). *Los beneficios de los programas de capacitación y desarrollo para empleados*. lutions-center/managing-employees/benefits-of-employee-training-and-development-programs

- Nuñez, F. . (2021). *Gestion del Talento Humano en El salvador*. SAn Salvador : Centro de estudios empresariales.
- Ordóñez, M. (2024). El precio de la rotación de personal: Impacto y soluciones para las empresas. *Kelly*. <https://doi.org/https://blog.kellyservices.com.mx/el-precio-de-la-rotacion-de-personal-impacto-y-soluciones-para-las-empresas>
- Ortiz, J. . (2022). *Transpoorte y Distribucion de derivados del petroleo en C.A*. San Jólse: Ediciones Centroamericanas.
- Pachon, J. (2021). ¿Por qué un colaborador es el elemento más importante de una organización para el 2021? *Zalvadora*. <https://doi.org/https://zalvadora.com/noticias/por-que-un-colaborador-es-el-elemento-mas-importante-de-una-organizacion-para-el-2021>
- Paiva, G. (2024). Evolución histórica de la gestión del talento humano, año 2023. 3. <https://doi.org/file:///C:/Users/anton/Downloads/Dialnet-EvolucionHistoricaDeLaGestionDelTalentoHumanoAno20-9540813.pdf>
- Paritripti. (2024). Beneficios para empleados. *VANTAGECIRCLE*.
- Perez Vasquez. (2019). *Creceer empresarial*.
- Permanencia de los empleados*. (2024). <https://www.manatal.com/es/glossary/employee-tenure#:~:text=La%20permanencia%20de%20los%20empleados%20se%20refiere%20al,ha%20trabajado%20para%20una%20empresa%20espec%C3%ADfica%20o%20organizaci%C3%B3n>.
- Quiroa, M. (2022). Compensacion laboral. *economipedia*.
- Rodriguez, M. . (2020). *Analisis de las remuneraciones y la retencion de personal en el sector hidrocarburos de El Salvador*. San Salvador: Centro de Estudios Laborales.
- rrr, r. (rrr). rrrrr. rrrrrr: rrrrrrrr
- SALVADOR, L. A. (2021). *Codigo de Trabajo*. San Salvador: Casa Presidencial.
- Santos, L. . (2020). *Petroleo y Politica en Centroamerica: una perspectiva historica y economica*. Ciudad de Guatemala: Editorial Regional Centroamericana.
- Santos, R. . (2021). *Incentivos en la gestion del talento humano*. San Salvador : Editorial Recursos Humanos.
- Seligman, M. (2021). *the hope circuit* . New York : Atria Books.
- Social, M. d. (2023). *Informe sobre la fuerza laboral* . San Salvador: Gobierno de El Salvador.
- Sodexo. (2023). ¿Cuáles son los costos de la rotación del personal? *Linked in*.
- Supervisor de Gasolinera. (2024). *Un Mejor Empleo*, 1. https://doi.org/https://www.unmejorempleo.com.sv/empleo-en_san_salvador_supervisor_de_gasolinera-5644906.html

Terzakyan, t. (2022). ¿Qué es remuneración variable?

<https://doi.org/https://www.deel.com/es/blog/remuneracion-variable/>

Terzakyan, T. (2024). Retencion de personal: 12 estrategias para fidelizar equipo. *deel*.

Wu, L. ,. (2023). *Innovacion y sostenibilidad en el mercado de combustibles: tendencias actuales*. Nueva York : Green Energy Publications.

Anexo "A" ESTACIONES DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE

Cantidad	Gasolineras	Ubicación
1	UNO	Boulevard del Ejercito Km 7
2	TEXACO	Boulevard del Ejercito Km 10
3	PUMA	Boulevard del Ejercito Km 10
4	PUMA	Boulevard del Ejercito Km 10 1/2
5	DCL	Boulevard Hugo Chávez frente a Maxi Despensa
6	UNO	Boulevard Hugo Chávez entrada Col. San Felipe
7	PUMA	Carretera de Oro
8	TEXACO	Carretera de Oro
9	UNO	Carretera de Oro frente Unicentro Altavista
10	TEXACO	Carretera de Oro frente Colonia Altavista
11	TEXACO	Carretera de Oro frente
12	TEXACO	Carretera panamericana frente a Centro Comercial El Encuentro

Anexo “B” GERENTES Y AUXILIARES DE PISTA DE LAS ESTACIONES DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE

Cantidad	Gasolineras	Ubicación	Auxiliares por Gasolineras
1	UNO	Boulevard del Ejercito Km 7	7
2	TEXACO	Boulevard del Ejercito Km 10	9
3	PUMA	Boulevard del Ejercito Km 10	9
4	PUMA	Boulevard del Ejercito Km 10 ½	7
5	DCL	Boulevard Hugo Chávez frente a Maxi Despensa	7
6	UNO	Boulevard Hugo Chávez entrada Col. San Felipe	7
7	PUMA	Carretera de Oro	11
8	TEXACO	Carretera de Oro	8
9	UNO	Carretera de Oro frente Unicentro Altavista	11
10	TEXACO	Carretera de Oro frente Colonia Altavista	11
11	TEXACO	Carretera de Oro frente	7
12	TEXACO	Carretera panamericana frente a Centro Comercial El Encuentro	8

Anexo “C” PRESUPUESTO DEL PROYECTO

Cantidad	Descripción detallada	Unidad	Precio	Total
18 cuotas	Cuotas mensuales de la tesis	1 cuota	\$ 165.00	\$2,970.00
50 galones	Gasto de combustible	1 galón	\$ 4.21	\$210.00
6 resmas	Papel bond tamaño carta	1 resma	\$7.30	\$44.00
4 botes	Botes de tinta para impresora	1 bote	\$13.05	\$52.00
1 impresora	Impresora multifuncional	1 impresora	\$249.00	\$249.00
2 imprevistos	Imprevistos durante el proceso	1imprevisto	\$50.00	\$50.00
6 empastados	Empastados de tesis	1 tesis	\$15.00	\$90.00
TOTAL DEL PROYECTO				\$3,665.00

Anexo “D” CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PROYECTO

Actividad	Meses							
	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.
Inicio y finalización de seminario Teórico Práctico de Tesis.	12	15						
Designación de asesor (a) de especialidad	Última fecha							
Presentación escrita de la propuesta de Tema y Problema de Investigación		Última fecha 23						
Revisión de propuesta escrita de Problema y de Tema de Investigación, por parte de Comité Evaluador		24	05					
Presentación escrita de Anteproyecto de Investigación				Última fecha 04				
Revisión de Anteproyecto de Investigación por parte de Comité Evaluador.				11-16				
Defensa Oral de Anteproyecto				25	07			

de Investigación ante Comité Evaluador.								
Trabajo de campo entrevista a gerentes y cuestionario a auxiliares de pista					09-13			
Presentación escrita del Informe Final de Investigación						Última fecha 27		
Revisión del Informe Final de Investigación por parte de Comité Evaluador.						28	08	
Defensa Oral de Informe Final de Investigación ante Comité Evaluador.							17-28	
Presentación de tesis empastada								03-15

Anexo “E” GUÍA DE ENTREVISTA PARA GERENTES

Guía de entrevista diagnóstica semiestructurada para personal de gerentes de las estaciones de servicio de combustible en Ilopango

La entrevista tiene quince preguntas que están agrupadas en las temáticas relacionadas con: compensación laboral y retención de los colaboradores.

- **Saludo Inicial**

- **Presentación de los objetivos:**

- ✓ Determinar en qué estado se encuentran las estaciones de servicio de combustible de Ilopango y qué factores internos y externos las afectan en la retención de los auxiliares de pista.

- ✓ Obtener información con fines meramente académicos, para desarrollar y complementar el trabajo de tesis denominado “Diagnóstico de estrategias de compensación del talento humano aplicadas por las estaciones de servicio de combustible en la retención de personal en Ilopango” para culminar la Maestría en Dirección Estratégica de Empresa.

1. ¿Por qué es importante la retención de los empleados?
2. ¿Cuáles son algunas estrategias eficaces de retención para sus empleados?
3. ¿Cómo puede el liderazgo afectar la retención de empleados?
4. ¿Cuáles son los signos de una mala retención de empleados?
5. ¿Qué papel juega el equilibrio entre la vida personal y laboral en la retención?

6. ¿Pueden los programas de desarrollo profesional mejorar la retención?
7. ¿Qué resultados tiene la aplicación de las estrategias de compensación y los beneficios a la retención?
8. ¿Cuáles son los impactos de una mala retención de los empleados?
9. ¿Cuenta con un programa de estrategias de compensación para la retención?
10. ¿Aplica oportunamente las estrategias de compensación con las que son motivados y retiene al personal?
11. ¿Con que frecuencia hay rotación de personal?
12. ¿Cuentan con algún plan de estrategias de compensación para la retención?
13. ¿Cómo afectan los beneficios de la empresa a la retención de empleados más allá del salario?
14. ¿Es la mejora de las capacidades de los empleados una buena estrategia de retención?
15. ¿Cuentan con horarios de trabajo flexibles para la retención del personal?

Anexo “F” CUESTIONARIO PARA COLABORADORES

Objetivo: El presente cuestionario tiene como objetivo principal, recopilar toda la información necesaria de los auxiliares de pista de las estaciones de servicio de combustible de Ilopango, relacionada de como prefieren ser motivados para lograr la retención.

Instrucciones:

• Señor(a) el presente cuestionario es confidencial y anónima, tiene como objetivo determinar si las estrategias de compensación laboral inciden en la retención del talento humano en los auxiliares de pista de las estaciones de servicio de combustible de Ilopango

• Para contestar las preguntas lea cuidadosamente el enunciado y escoja solo una respuesta marcando con una X sobre la opción con la cual este de acuerdo, según la siguiente escala:

• **Género:** Femenino () Masculino ()

• **Edad:** 18 a 30 años () 31 a 40 años () 41 a 50 años () 51 a más ()

• **Grado académico:** Primarias () Secundaria () Bachillerato () Nivel Superior ()

Agradecemos su colaboración y honestidad por responder cada una de las preguntas.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo
1	2	3	4	5

Nº	ÍTEM					
1	¿El salario que percibe es el promedio del mercado laboral?	1	2	3	4	5
2	¿La empresa cumple con el depósito del salario oportunamente?	1	2	3	4	5
3	¿La empresa cumple con el depósito horas extras oportunamente?	1	2	3	4	5
4	¿La empresa compensa las horas extras con días libres?	1	2	3	4	5
5	¿La empresa cumple con las bonificaciones establecidos?	1	2	3	4	5
6	¿Existen incentivos económicos vinculados al desempeño laboral?	1	2	3	4	5
7	¿La empresa cumple con el depósito oportuno de la CTS y gratificaciones?	1	2	3	4	5
8	¿La empresa cumple con el depósito oportuno de las vacaciones?	1	2	3	4	5
9	¿La empresa cumple con otorgar las licencias de ley?	1	2	3	4	5
10	¿La empresa otorga otro tipo de licencia por política interna?	1	2	3	4	5
11	¿La empresa cuenta con EPS o seguro complementario a la salud?	1	2	3	4	5
12	¿La empresa le brinda los materiales, EPPS adecuados para cumplir una labor, si lo necesita?	1	2	3	4	5
13	¿Está Ud. satisfecho con la seguridad laboral que la empresa le brinda?	1	2	3	4	5
14	¿Se fomenta el buen clima entre los equipos trabajo?	1		3	4	5
15	¿Cuenta con capacitaciones y/o entrenamientos necesarios para el desarrollo de sus actividades?	1	2	3	4	5
16	¿Ud. recibe retroalimentación permanente de su desempeño laboral?	1	2	3	4	5
17	¿Han implementado un modelo de trabajo flexible en la empresa?	1	2	3	4	5
18	¿La empresa le plantea retos profesionales?	1	2	3	4	5
19	¿En la empresa realizan actividades que promuevan la integración familiar?	1	2	3	4	5
20	¿Esta Ud. Satisfecho con el liderazgo de su jefe inmediato?	1	2	3	4	5
21	¿Se reconoce el esfuerzo y el trabajo bien hecho?	1	2	3	4	5
22	¿Existe oportunidad de ascenso en la empresa?	1	2	3	4	5
23	¿Ud. Disfruta el trabajo específico que hace cada día?	1	2	3	4	5
24	¿El aporte que genera es importante para la empresa?	1	2	3	4	5
25	¿Ud. se siente comprometido con el desarrollo de la empresa?	1	2	3	4	5
26	¿Ud. se siente feliz cada día al ir a trabajar a la empresa?	1	2	3	4	5
27	¿Ud. acepta los cambios para contribuir al mejoramiento de sus	1	2	3	4	5

	actividades en la empresa?					
28	¿Ud. se interesa por leer la información que la empresa coloca en los paneles informativos?	1	2	3	4	5
29	¿Ud. recomienda a la empresa como un buen lugar para trabajar?	1	2	3	4	5
30	¿Ud. se visualiza trabajando para la empresa en los próximos dos años?	1	2	3	4	5
31	¿Ud. siente que su trabajo es reconocido y valorado para mantenerse en la empresa?	1	2	3	4	5
32	¿A Ud. le inspira lograr sus metas de desarrollo personal y laboral en la empresa?	1	2	3	4	5
33	¿Ud. se siente parte de la empresa?	1	2	3	4	5
34	¿Ud. generalmente siente que sus compañeros de trabajo lo aceptan?	1	2	3	4	5

Muchas gracias por su colaboración.