

**UNIVERSIDAD RICARDO PALMA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA**



**TESIS**  
**LA REMUNERACIÓN EXTRÍNSECA Y LA RETENCIÓN DE LOS**  
**COLABORADORES DEL ÁREA DE CONSULTORÍA EN EXPERIS –**  
**MANPOWERGROUP**

**PRESENTADO POR LA BACHILLER**  
**KAREN STEFANY CARRILLO QUINTANILLA**  
**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE**  
**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA**

**LIMA, PERÚ**

**2019**

Dedico la presente tesis a mis padres, quienes son la razón principal de mi vida, todo el esfuerzo y sacrificio es por y para ustedes. Les dedico este momento por ser el amor más puro que tengo.

A mi hermana, quien, sin duda alguna, es mi guía en todos los aspectos de mi vida, porque cumpliste el rol más difícil desde pequeñas y superaste todas las expectativas de ser la hermana mayor. Te dedico este logro por la gran admiración que siento por ti.

A mi abuela, María Mora Lovos, quien ya no se encuentra presente físicamente, pero la conexión espiritual que tenemos me ha reconfortado profundamente en esta etapa de mi vida. Te dedico el cumplimiento de esta meta por todo el cariño que me diste.

## **Agradecimientos**

Agradezco especialmente a Dios, por darme salud y fe para perseverar ante las dificultades que se presentaron a lo largo de este camino de desarrollo profesional.

Agradezco a mis padres, Blanca Luz Quintanilla Ramos y Juan Manuel Carrillo Mora, quienes me impulsaron a continuar con mi formación profesional e hicieron grandes sacrificios por verme triunfar.

A mi hermana, Daniela Cristina Carrillo Quintanilla, por ser el ejemplo a seguir en cada etapa de mi vida, por inspirarme a ser una excelente profesional y por sus consejos que me guiaron a tomar decisiones acertadas a lo largo de mi formación académica.

A todos mis profesores que me inculcaron valores arraigados y el día de hoy son la base fundamental para ejercer mi carrera con ética profesional.

A mis amigos de colegio, de universidad y de trabajo que me han acompañado con mensajes positivos a lo largo de esta etapa.

## Introducción

En la actualidad, el recurso humano es el factor más valioso en las organizaciones, ya que es el responsable de los resultados organizacionales. Ante ello, las empresas van en búsqueda de personal competitivo que enfoque sus esfuerzos en el logro de objetivos y metas empresariales. Debido al gran valor que representa el componente humano dentro de una organización radica la importancia de retener al personal clave. No obstante, se está presentando una situación ligada a la fuga de talento que impacta en el desarrollo de las actividades productivas en las organizaciones, la cual no está siendo gestionada correctamente, ya que las empresas no están aplicando medidas adecuadas de retención de personal. Ante esta situación, la remuneración extrínseca cumple un rol importante, debido a que es un componente clave de las estrategias de retención de personal. Por ende, las organizaciones interesadas en retener a su personal deberán tomar en consideración la aplicación de elementos de la remuneración extrínseca de acuerdo a las necesidades de los colaboradores con la finalidad de mantenerlos satisfechos, motivados y comprometidos con la organización.

La presente investigación “La Remuneración Extrínseca y la Retención de los Colaboradores del Área de Consultoría en Experis – ManpowerGroup” tiene como finalidad indagar sobre la importancia de los elementos de la remuneración financiera y remuneración no financiera para aumentar la retención de los colaboradores.

De acuerdo a ello, el proceso de investigación se ha dividido en 6 capítulos conforme al siguiente orden:

En el capítulo 1, se describe el planteamiento del estudio, sobre la remuneración extrínseca y la retención de los colaboradores del área de consultoría en Experis, se formula el problema, se presentan el objetivo general y los objetivos específicos, se resalta la importancia del estudio y se especifica el alcance y las limitaciones.

En el capítulo 2, se detalla el marco teórico conceptual, el cual está compuesto por los antecedentes nacionales e internacionales similares a la investigación, las bases teóricas – científicas que comprueban la relación entre la remuneración extrínseca y la retención de personal, y la definición de términos básicos que permite la comprensión de la investigación.

En el capítulo 3, se exponen la hipótesis general e hipótesis específicas de la investigación, se detallan la variable independiente, remuneración extrínseca, y la variable dependiente, retención de personal, y se encuentra adjunta la matriz operacional y la matriz lógica de consistencia.

En el capítulo 4, se presenta el método del estudio, compuesto por el tipo y método de investigación, el diseño específico de investigación, la población y la muestra, el instrumento de recogida de datos, las técnicas de procesamiento y análisis de datos, y el procedimiento para la ejecución del estudio.

En el capítulo 5, se muestran los resultados y la discusión de la investigación, conformado por los datos cuantitativos del cuestionario, el análisis de los resultados de la investigación y la discusión de los resultados.

En el capítulo 6, se detallan las conclusiones y recomendaciones para Experis.

## Índice

Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos .....	iii
Introducción .....	iv
Índice.....	vi
Lista de tablas .....	ix
Lista de figuras.....	xi
Resumen.....	xiii
Abstract.....	xiv
CAPÍTULO I .....	1
PLANTEAMIENTO DE ESTUDIO .....	1
1.1 Formulación del problema .....	5
1.1.1 Problema principal. ....	5
1.1.2 Problemas específicos. ....	5
1.2 Objetivos, General y Específicos .....	5
1.2.1 Objetivo general. ....	5
1.2.2 Objetivos específicos.....	5
1.3 Justificación o importancia del estudio .....	6
1.4 Alcance y limitaciones .....	7
CAPÍTULO II.....	9
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL .....	9
2.1 Antecedentes de la investigación .....	9
2.1.1 Antecedentes nacionales. ....	9
2.1.2 Antecedentes internacionales. ....	11
2.2 Bases teóricas – científicas.....	13
2.2.1 Retención de personal. ....	14
2.2.1.1 <i>Relación entre retención, satisfacción y compromiso de personal.</i> .....	14
2.2.1.2 <i>Estrategias de retención.</i> .....	19

2.2.2 Rotación de personal. ....	28
2.2.2.1 Rotación de personal voluntaria. ....	28
2.2.2.2 Relación entre rotación de personal y satisfacción laboral. ....	28
2.2.2.3 Tasa de rotación de personal. ....	28
2.2.2.4 Indicadores de rotación de personal. ....	29
2.2.2.5 Costos de rotación de personal. ....	30
2.2.3 Renuncias. ....	32
2.2.3.1 Entrevistas de salida. ....	33
2.2.4 Remuneración. ....	34
2.2.4.1 Remuneración intrínseca. ....	34
2.2.4.2 Remuneración extrínseca. ....	35
2.2.5 Recompensas. ....	63
2.2.6 Compensación. ....	63
2.2.6.1 Compensación total. ....	64
2.2.6.2 Sistema de compensación comprensivo. ....	66
2.2.7 Retribución. ....	66
2.2.7.1 Componentes de la retribución. ....	67
2.2.7.2 Importancia de la retribución. ....	68
2.2.8 Compensación y Recompensas flexibles. ....	68
2.3 Definición de términos básicos. ....	70
CAPÍTULO III. ....	81
HIPÓTESIS Y VARIABLES. ....	81
3.1 Hipótesis y/o supuestos básicos. ....	81
3.1.1 Hipótesis general. ....	81
3.1.2 Hipótesis específicas. ....	81
3.2 Variables o unidades de Análisis. ....	81
3.3 Matriz operacional. ....	82
3.4 Matriz lógica de consistencia. ....	85
CAPÍTULO IV. ....	88
MÉTODO. ....	88
4.1 Tipo y método de investigación. ....	88
4.1.1 Tipo de investigación: aplicada y sustantiva. ....	88

4.1.2 Método de investigación: hipotético-deductivo. ....	88
4.2 Diseño específico de investigación .....	88
4.2.1 Diseño de investigación no experimental.....	88
4.2.2 Diseño de investigación transversal. ....	88
4.2.3 Diseño de investigación descriptivo.....	89
4.2.4 Diseño de investigación correlacional.....	89
4.3 Población, muestra o participantes .....	89
4.3.1 Población.....	89
4.3.2 Muestra.....	89
4.4 Instrumentos de recogida de datos .....	89
4.5 Técnicas de procesamiento y análisis de datos .....	90
4.5.1 Tablas de distribución de frecuencias. ....	90
4.5.2 Gráficos de barras.....	90
4.5.3 Tablas bidimensionales. ....	91
4.5.4 Prueba chi cuadrado. ....	91
4.6 Procedimiento para la ejecución del estudio .....	91
CAPÍTULO V .....	92
RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	92
5.1 Datos cuantitativos .....	92
5.2 Análisis de resultados.....	121
5.3 Discusión de resultados.....	127
CAPÍTULO VI.....	140
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	140
6.1 Conclusiones .....	140
6.2 Recomendaciones.....	141
REFERENCIAS.....	144
APÉNDICE.....	147



## Lista de tablas

Tabla N° 1 Satisfacción del personal .....	92
Tabla N° 2 Motivación del personal .....	93
Tabla N° 3 Compromiso del personal.....	94
Tabla N° 4 Expectativas, valores y necesidades .....	95
Tabla N° 5 Percepción de justicia.....	96
Tabla N° 6 Reciprocidad.....	97
Tabla N° 7 Satisfacción y compromiso de personal .....	98
Tabla N° 8 Identificación con los valores .....	99
Tabla N° 9 Compromiso con la misión .....	101
Tabla N° 10 Coherencia con las creencias.....	102
Tabla N° 11 Recompensa financiera.....	103
Tabla N° 12 Recompensa no financiera.....	104
Tabla N° 13 Desarrollo profesional .....	105
Tabla N° 14 Formación profesional.....	106
Tabla N° 15 Competencia profesional.....	107
Tabla N° 16 Estrategias de retención.....	108
Tabla N° 17 Retención de personal .....	109
Tabla N° 18 Remuneración fija .....	110
Tabla N° 19 Remuneración variable.....	111
Tabla N° 20 Servicios y privilegios .....	113
Tabla N° 21 Pago por tiempo no trabajado.....	114
Tabla N° 22 Programas de protección .....	115
Tabla N° 23 Remuneración financiera.....	116
Tabla N° 24 Remuneración no financiera.....	117

Tabla N° 25 Remuneración no financiera.....	119
Tabla N° 26 Remuneración extrínseca .....	120
Tabla N° 27 Tabla cruzada Retención de personal*Remuneración extrínseca .....	121
Tabla N° 28 Tabla cruzada Retención de personal*Remuneración financiera.....	123
Tabla N° 29 Tabla cruzada Retención de personal*Remuneración no financiera.....	125

## Lista de figuras

Figura N° 1 Satisfacción del personal.....	93
Figura N° 2 Motivación del personal.....	94
Figura N° 3 Compromiso del personal .....	95
Figura N° 4 Expectativas, valores y necesidades.....	96
Figura N° 5 Percepción de justicia .....	97
Figura N° 6 Reciprocidad .....	98
Figura N° 7 Satisfacción y compromiso de personal.....	99
Figura N° 8 Identificación con los valores .....	100
Figura N° 9 Compromiso con la misión .....	101
Figura N° 10 Coherencia con las creencias .....	102
Figura N° 11 Recompensa financiera .....	104
Figura N° 12 Recompensa no financiera .....	105
Figura N° 13 Desarrollo profesional.....	106
Figura N° 14 Formación profesional .....	107
Figura N° 15 Competencia profesional.....	108
Figura N° 16 Estrategias de retención .....	109
Figura N° 17 Retención de personal .....	110
Figura N° 18 Remuneración fija.....	111
Figura N° 19 Remuneración variable .....	112
Figura N° 20 Servicios y privilegios.....	114
Figura N° 21 Pago por tiempo no trabajado .....	115
Figura N° 22 Programas de protección.....	116
Figura N° 23 Remuneración financiera .....	117
Figura N° 24 Remuneración no financiera .....	118

Figura N° 25 Remuneración no financiera .....	120
Figura N° 26 Remuneración extrínseca .....	121
Figura N° 27 Remuneración extrínseca*Retención de personal.....	123
Figura N° 28 Remuneración financiera*Retención de personal.....	125
Figura N° 29 Remuneración no financiera*Retención de personal.....	127

## Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como propósito dar solución a la problemática presente en el área de consultoría en Experis - ManpowerGroup, consultora líder global en la provisión de talento profesional y soluciones de capital humano, conformada por un equipo de consultores especializados que se ven afectados debido a la ausencia de elementos de la remuneración extrínseca acorde a sus necesidades lo que ha provocado una baja retención de personal.

Ante la problemática expuesta, se estableció el objetivo principal, el cual es determinar en qué medida los elementos de la remuneración extrínseca mejoran la retención de los colaboradores del área de consultoría en Experis – ManpowerGroup.

Asimismo, se planteó la hipótesis general, la cual corresponde a que los elementos de la remuneración extrínseca mejoran la retención de los colaboradores del área de consultoría en Experis – ManpowerGroup.

El tipo de investigación es aplicada y sustantiva, y el método de investigación es hipotético-deductivo. Sobre el diseño específico de investigación, es no experimental, transversal, descriptivo y correlacional.

La población está conformada por 20 colaboradores del área de consultoría de Experis – ManpowerGroup y la muestra está compuesta por el total de la población, 20 colaboradores, y será no probabilística e intencional.

El instrumento de recojo de datos es el cuestionario el cual fue aplicado al total de la muestra.

La conclusión general de la investigación es que la remuneración extrínseca es altamente valorada por los colaboradores de Experis. Sin embargo, los colaboradores no se encuentran satisfechos con la remuneración extrínseca que ofrece la empresa, debido a ello, la retención de personal no es la adecuada.

Palabras claves: Remuneración extrínseca, Retención de personal.

## Abstract

The purpose of this research work is to solve the problem in the consulting area at Experis - ManpowerGroup, a leading global consultant in the provision of professional talent and human capital solutions, made up of a team of specialized consultants who are affected due to the absence of extrinsic remuneration elements according to their needs, which has caused a low retention of personnel.

Given the problem presented, the main objective was established, which is to determine to what extent the elements of extrinsic remuneration improve the retention of collaborators in the consulting area at Experis - ManpowerGroup.

Likewise, the general hypothesis was raised, which corresponds to the elements of extrinsic remuneration improve the retention of collaborators in the consulting area at Experis - ManpowerGroup.

The type of research is applied and substantive, and the research method is hypothetical-deductive. On the specific research design, it is non-experimental, transversal, descriptive and correlational.

The population is made up of 20 collaborators from the Experis - ManpowerGroup consulting area. The sample is composed of the total population, 20 employees, and will be non-probabilistic and intentional.

The data collection instrument is the questionnaire which was applied to the total sample. For frequency processing and analysis, frequency distribution tables, bar graphs, two-dimensional tables and the chi-square test were used.

The general conclusion of the investigation is that extrinsic remuneration is highly valued by Experis collaborators. However, employees are not satisfied with the extrinsic remuneration offered by the company, due to this, the retention of personnel is not adequate.

Keywords: Extrinsic remuneration, Staff retention.

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DE ESTUDIO**

Actualmente, el recurso humano es el factor más importante para el cumplimiento de objetivos y metas que se tracen en la organización, ya que son los encargados de desempeñar las funciones y de asegurar que dichas funciones sean cumplidas de manera efectiva.

Según un informe de la página web Info Capital Humano, Perú ocupa el tercer lugar con la mayor tasa de rotación laboral siendo superior al 18% frente al promedio entre 5% y 10% en América Latina (Info Capital Humano, sf: párr. 1).

Las empresas ante dicho escenario hacen frente a los problemas de gestión y retención del talento por medio de la implementación de elementos de la remuneración extrínseca con la finalidad de retener y fidelizar a sus colaboradores. Sin embargo, existen empresas que no cuentan con un programa de remuneración extrínseca conformado por elementos financieros y no financieros acorde a las necesidades del personal, que influya positivamente en la motivación y satisfacción de los colaboradores, para aumentar la tasa de retención de personal, visualizado en la reducción del índice de rotación, por lo cual existen necesidades insatisfechas latentes por parte de los colaboradores las cuales impactan negativamente en el desempeño laboral, en la productividad, en la calidad del servicio y en el cumplimiento de objetivos y metas organizacionales.

Las empresas deben estar pendientes de identificar las diferentes necesidades e intereses de los colaboradores con la finalidad de satisfacerlas mediante la aplicación de diversos elementos de la remuneración extrínseca que mejoren la retención y fidelización de los trabajadores, logrando la disminución de la tasa de rotación de personal e incremento del nivel de desempeño laboral y productividad, caso contrario, podría afectar a la empresa, ya que impactaría negativamente en la calidad del producto o servicio ofrecido. Asimismo, es

importante identificar los motivos por el cual el personal se cambiaría de trabajo para aplicar estrategias adecuadas de retención o tomar las medidas necesarias ante dicha situación.

La remuneración extrínseca y la retención de personal son variables claves en la empresa, ya que se encuentran íntimamente relacionados con el desempeño laboral y la productividad de los colaboradores.

Las empresas que anhelan alcanzar el éxito deben ir en búsqueda de personal satisfecho que se sienta identificado con sus puestos de trabajo y con la empresa, ya que los colaboradores desarrollarán sus funciones con compromiso, por ende, se asegurarán de que dichas funciones se desempeñen con la más alta calidad, lo cual asegura la satisfacción del cliente externo, es decir, se producirá un mutuo beneficio entre empleador y trabajador.

La motivación juega un rol importante e indispensable dentro de la organización, ya que el personal se sentirá reconocido, valorado y satisfecho, lo cual servirá de estímulo para desempeñar sus funciones con una actitud positiva, proactiva y dinámica.

Para aplicar dicha motivación se deben hallar aquellas variables que sean capaces de crear, dirigir y mantener el deseo de tener una conducta que los guíe hacia el objetivo y meta deseada.

Debido a ello, las organizaciones deben preocuparse por crear medidas y conocer los factores que repercuten en el colaborador para obtener el mayor desempeño en sus labores, para que esto se lleve a cabo, se deben de identificar los elementos claves de la remuneración extrínseca que servirán como fuente de motivación y mejorarán la retención y fidelización del personal, por consiguiente, en el desempeño y en la productividad.

Motivada por lo expuesto anteriormente, se desarrolla la presente investigación sobre la remuneración extrínseca y la retención de los colaboradores del área de consultoría en Experis – ManpowerGroup, cuyo fin es determinar cómo los elementos de la remuneración financiera y no financiera mejoran la retención del personal.



Experis es líder global en soluciones de selección y gestión de proyectos, impulsando el crecimiento de las organizaciones a través de la atracción, evaluación y selección de talento especializado.

Más que nunca, el crecimiento de las empresas pasa por disponer de los profesionales más adecuados – el talento especializado que diferencia a su organización de la competencia –. Por este motivo, compañías de todo el mundo cuentan con Experis, una compañía diferente en la nueva era del talento.

Nuestro profundo conocimiento del mercado nos permite entender los desafíos a los que se enfrenta su negocio y tener acceso a talentos profesionales altamente calificados que le ayuden a aprovechar las oportunidades. Experis conecta su compañía al talento especializado que necesita para que juntos puedan alcanzar nuevos retos.

Los colaboradores del área de consultoría se ven afectados en su centro de labores debido a la ausencia de elementos de la remuneración extrínseca acorde a sus necesidades lo que ha generado niveles bajos de retención de personal. Actualmente Experis otorga a sus colaboradores diferentes componentes de la remuneración extrínseca. Sin embargo, no se están considerando las necesidades reales de los colaboradores del área de consultoría, lo cual ha provocado una alta rotación de personal a inicios del año 2019.

La ausencia de elementos claves de la remuneración extrínseca acorde a las necesidades del personal ha provocado consecuencias que han originado problemas en la retención del personal. Dichas consecuencias son la disminución de la motivación y satisfacción laboral, lo cual generó una alta rotación de personal que se presentó a inicios del año 2019, ocasionando en el mes de enero un aumento en la carga laboral de las consultoras que aún laboran en la empresa, influyendo en el desempeño y productividad, reflejado en las complicaciones en el cierre de procesos de selección y en la disminución de la facturación mensual.

Ante dicho escenario, se ha tomado la iniciativa de identificar los elementos de la remuneración extrínseca acorde a las necesidades de los colaboradores del área de consultoría que mejoren la retención de personal. Asimismo, los elementos financieros y no financieros mejorarán la motivación y satisfacción de los colaboradores, siendo un factor determinante en el aumento de los niveles de desempeño, de productividad y de la calidad del servicio.

Es importante analizar el posible escenario que se crearía de persistir la problemática para prevenir una situación de riesgo para la organización.

Si en el área de consultoría en Experis – ManpowerGroup se sigue presentando el problema expuesto sobre la ausencia de elementos claves de la remuneración extrínseca acorde a las necesidades del personal, cabe la posibilidad que los colaboradores se encuentren desmotivados e insatisfechos, se genere un mal clima laboral, lo cual los conlleve al ausentismo laboral, a la evasión del puesto de trabajo, descuido e incumplimiento de sus funciones y finalmente opten por retirarse de la empresa, por lo tanto, persistirían los problemas de retención, lo cual influiría en el nivel de rotación de personal, a su vez impactaría negativamente en el desempeño de las consultoras que aún permanecen en la empresa, ya que aumentaría su carga laboral, y por último se generaría una disminución en la productividad y la calidad del servicio ofrecido al cliente externo siendo esta una situación que pondría en riesgo el cumplimiento de los objetivos y las metas trazadas para el año 2019.

Es sumamente importante considerar las pérdidas que se generarían debido a la inversión que hubo en el personal. Además, de los costos adicionales que se originarían para realizar el reclutamiento, la selección, la inducción y la formación del nuevo colaborador que cubriría la vacante.

Para prevenir lo antes mencionado, Experis debe interesarse por identificar los elementos de la remuneración extrínseca que más valoran sus colaboradores con la finalidad de que mejore la retención de personal.

Asimismo, se deberá investigar el motivo por el cual se produciría un retiro voluntario de trabajo. Esta investigación arrojará datos que permitirán identificar las causas que conllevarían a tomar dicha decisión y a tomar las medidas necesarias para controlar o reducir la tasa de rotación laboral.

La identificación de los elementos de la remuneración extrínseca más valorados por los colaboradores tendrá como objetivo principal mejorar la retención de personal lo cual asegure una disminución de la tasa de rotación y aumente los niveles de desempeño laboral, de productividad y de calidad del servicio.

## **1.1 Formulación del problema**

### **1.1.1 Problema principal.**

¿En qué medida los elementos de la remuneración extrínseca mejoran la retención de los colaboradores del área de consultoría en Experis – ManpowerGroup?

### **1.1.2 Problemas específicos.**

¿De qué modo los elementos de la remuneración financiera mejoran la retención de los colaboradores del área de consultoría en Experis – ManpowerGroup?

¿De qué manera los elementos de la remuneración no financiera mejoran la retención de los colaboradores del área de consultoría en Experis – ManpowerGroup?

## **1.2 Objetivos, General y Específicos**

### **1.2.1 Objetivo general.**

Determinar en qué medida los elementos de la remuneración extrínseca mejoran la retención de los colaboradores del área de consultoría en Experis – ManpowerGroup.

### **1.2.2 Objetivos específicos.**

Establecer de qué modo los elementos de la remuneración financiera mejoran la retención de los colaboradores del área de consultoría en Experis – ManpowerGroup.

Precisar de qué manera los elementos de la remuneración no financiera mejoran la retención de los colaboradores del área de consultoría en Experis – ManpowerGroup.

### **1.3 Justificación o importancia del estudio**

La presente tesis es realizada con el fin de dar solución a los problemas de retención de personal en Experis – ManpowerGroup por medio de la identificación de los elementos de la remuneración extrínseca acorde a las necesidades de los colaboradores que disminuya la tasa de rotación de personal e incremente su satisfacción, motivación, compromiso y fidelización, lo cual generará grandes aportes para la empresa, ya que asegurará un aumento en el nivel de desempeño laboral, un incremento en la productividad, una mejor calidad de servicio y la obtención de una mayor rentabilidad, es decir, se produciría un mutuo beneficio entre empleador y colaborador.

La relevancia de la investigación radica en la información que se obtendrá y que servirá para la toma de decisiones respecto al aumento de la tasa de retención de colaboradores y que influirá en la reducción de la alta tasa de rotación presente en la empresa desde inicios del año 2019 que ha venido afectando el desempeño laboral de los colaboradores.

Además, al realizar una investigación sobre la identificación de los elementos de la remuneración extrínseca acorde a las necesidades de los colaboradores permitirá la actualización del programa de remuneración extrínseca y elaboración del plan estrategias de retención en Experis, ya que se investigarán las verdaderas necesidades de los

colaboradores, lo cual arrojará información importante para mejorar la retención del personal.

Asimismo, es sumamente importante, considerar la reducción de los costos que se producirían al actualizar el programa de remuneración extrínseca de acuerdo con las necesidades reales de los colaboradores, ya que se invertiría en elementos financieros y no financieros realmente valorados.

La presente tesis pretende ser un referente fundamental para las organizaciones y sus futuras investigaciones relacionadas a la remuneración extrínseca y la retención de personal, ya que será una gran herramienta para tomar las medidas y decisiones necesarias previas a su implementación.

Para ello, se investigarán los conocimientos teóricos sobre remuneración financiera y no financiera a fin de identificar los diversos factores que mejoran la retención de personal.

#### **1.4 Alcance y limitaciones**

La investigación se realizó a partir del mes de marzo hasta el mes de julio del año 2019, la cual está conformada por los colaboradores del área de consultoría y se llevó a cabo en la empresa Experis – ManpowerGroup, ubicada en la calle Monte Rosa 233, en el distrito de Santiago de Surco, Lima, Perú.

La tesis está delimitada conceptualmente por los factores que se asocian a la remuneración extrínseca, desde el fundamento de la administración, a fin de mejorar la retención de los colaboradores del área de consultoría en Experis - ManpowerGroup. Por lo tanto, el trabajo abarca dos conceptos fundamentales como son la remuneración financiera y no financiera y sus efectos en la retención del personal.

Respecto a las limitaciones del presente trabajo de investigación, no se han presentado limitaciones de tiempo, de acceso de información ni de recursos, por lo cual, se concluye que el estudio es viable.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

#### 2.1 Antecedentes de la investigación

##### 2.1.1 Antecedentes nacionales.

Cabrejos, Y., San Miguel, E. y Rojas, D. (2018). Propuesta de estrategias de retención para el personal técnico de una empresa especializada contratista minera. (Grado de Magíster). Universidad del Pacífico. Perú. La investigación se basó en proponer estrategias de retención para el personal técnico del área de mantenimiento de una empresa especializada contratista minera ABC para el periodo 2017-2020 que busque mejorar la alta rotación laboral, garantizando la continuidad de las operaciones de la empresa lo cual genere mayor productividad y rentabilidad. El método fue de carácter exploratorio-descriptivo y los instrumentos utilizados fueron de carácter cualitativo y cuantitativo, entrevistas y encuestas respectivamente. La investigación concluyó que una propuesta de estrategias de retención a través del plan de bonos y el rediseño de puestos para el personal técnico de una empresa especializada es viable porque genera ahorros lo cual impacta en la productividad y eficiencia operativa.

Alvarado, L., Campos, H. y Varillas, R. (2017). Diseño de un programa de retención de talento dirigido a los asesores de negocios de una entidad de microfinanzas. (Grado de Magíster). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Perú. La investigación buscó diseñar un programa de retención de talento para los asesores de negocios de una entidad financiera debido a la alta rotación del personal lo cual ha generado pérdidas económicas para la empresa. La investigación fue descriptiva. El instrumento utilizado fue la encuesta. Las

conclusiones obtenidas por medio de la investigación fueron la identificación de la necesidad de autonomía del trabajador para realizar su trabajo de manera eficaz. Asimismo, los beneficios más valorados por los colaboradores son los seguros familiares como la EPS y el Oncológico, los cuales son parte del paquete de beneficios de la empresa, pero no están cubiertos en el porcentaje que desea el personal.

Alcalá, J. y Balcázar, C. (2017). Estrategias de retención que ayuden a reducir la rotación del personal obrero de las empresas del sector de construcción civil de Lima Metropolitana. (Grado de Licenciado). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Perú. La investigación tuvo como propósito identificar y analizar las razones principales de cese del personal obrero para determinar las principales estrategias de retención que permita reducir la rotación de personal. Los instrumentos utilizados fueron las entrevistas a profundidad, focus Group y observación. Finalmente, se concluyó que las expectativas de los trabajadores son el reconocimiento, la motivación y el desarrollo profesional para su crecimiento personal y laboral.

Ramos, A. y Sánchez, L. (2017). Retención del talento humano estratégico en empresas mineras. (Grado de Licenciado). Universidad de Piura. Perú. La investigación buscó identificar las estrategias de retención del talento humano para continuar incrementando los niveles de eficiencia y eficacia y lograr la competitividad global. La investigación fue empírico-analítica, bajo la modalidad descriptiva correlacional de corte transversal con enfoque cuantitativo. El instrumento utilizado fue el cuestionario estructurado. La conclusión a la que se llegó fue que la estrategia “marca empleador”, conformada por el proceso de selección, de inducción, diseño de plan de carrera y sucesión, programa de



mentoring y programa de reconocimiento permitirá retener al talento de las empresas mineras.

Sáenz, P. y Trujillo, B. (2016). Factores que motivan la atracción y retención de los freelancers digitales creativos en las plataformas de crowdsourcing: el caso de freelancer.com. (Grado de Licenciado). Pontificia Universidad Católica del Perú. Perú. La investigación pretendió conocer las motivaciones de los Freelancers Digitales Creativos con la finalidad de atraerlos y retenerlos. Asimismo, se realizó una comparación entre los incentivos que otorga la empresa y los elementos motivadores relevantes de los colaboradores. La investigación es de enfoque cualitativo y de alcance exploratoria y descriptiva. Los instrumentos aplicados fueron la observación y la entrevista. Las conclusiones respecto a las motivaciones que influyen en la atracción y retención del personal son la autonomía, autorrealización, beneficios económicos, marketing personal, progreso profesional y seguridad.

### **2.1.2 Antecedentes internacionales.**

Valdebenito, C. y Ugarte, S. (2016). Propuesta de valor al empleado para atraer y retener talento a través de un modelo de recompensa total. (Grado de Magíster). Universidad de Chile. Chile. La investigación indagó sobre la creación de una propuesta de valor a los colaboradores para atraerlos y retenerlos por medio de un modelo de recompensa total para lograr las eficiencias operativas y ahorros con la finalidad de contribuir a una gestión sostenible en el tiempo y desarrollo del talento humano. La investigación fue descriptiva y tuvo un enfoque inductivo. Los instrumentos empleados fueron la entrevista y la observación. La conclusión obtenida fue implementar una propuesta de valor a empleados alineada a su estrategia por medio de un modelo de recompensa total para lograr la atracción,

retención y motivación de los colaboradores acompañada por un buen plan comunicacional.

Mina, P. (2015). Atracción y retención del talento. Problemática en empresas IT de Argentina. (Grado de Magíster). Instituto Tecnológico del Perú. Argentina. La investigación se enfocó en identificar y analizar los factores más determinantes para la atracción y retención de talento que evite el incremento de los costos laborales, el aumento de la rotación de personal, la disminución de la productividad y el deterioro de la calidad lo cual perjudique la imagen del producto, el servicio y la marca de la empresa. La investigación fue cualitativa y fenomenológica. El instrumento aplicado fue la entrevista. El estudio concluyó que se deben diseñar estrategias tomando en consideración el desarrollo de liderazgo, la elaboración de planes de formación, realizar reuniones de integración, implementar programas de teletrabajo y dar reconocimientos a sus colaboradores.

Holguín, A. y Mancilla, D. (2015). Prácticas de gestión humana para retener al talento humano durante el periodo 2015-2020 en Sonoco de Colombia LTDA. (Grado de Magíster). Universidad del Valle. Colombia. La investigación buscó identificar las prácticas de gestión humana para retener al talento humano durante el periodo 2015-2020 en Sonoco de Colombia. La empresa cuenta con programas e incentivos, no obstante, existen necesidades insatisfechas por parte de los colaboradores, lo cual ha generado desmotivación y ha provocado que el personal vaya en búsqueda de nuevas oportunidades fuera de la organización generando costos adicionales y afectando la imagen de la empresa. La investigación fue descriptiva y exploratoria. Los instrumentos utilizados fueron la encuesta y la entrevista semiestructurada. La conclusión que se presentó fue que previamente a implementar las prácticas de retención del talento humano se deben tomar en

consideración incentivos como la formación y el desarrollo, salario y sueldos acorde a las actividades realizadas dentro de la organización, igualdad de oportunidades y la planeación de carrera.

Díaz, D. (2014). Factores de motivación para retener al personal creativo en las agencias de publicidad. (Grado de Licenciado). Universidad Rafael Landívar. Guatemala. La investigación tuvo como objetivo principal identificar los factores de motivación para retener al personal creativo en las agencias de publicidad de la ciudad de Guatemala. La investigación fue de tipo descriptivo. Los instrumentos utilizados fueron la escala de motivaciones psicosociales y el cuestionario. La principal conclusión a la que se llegó fue que los elementos valorados que influyen en el personal para permanecer en la empresa son la experiencia profesional adquirida, el reconocimiento y premios otorgados por la industria, las compensaciones adicionales y bonos, la posibilidad de un plan de carrera, la aceptación social y por último, la autoestima en su ambiente laboral.

Gonzales, D. (2009). Estrategias de retención del personal. (Grado de Magíster). Universidad EAFIT. Colombia. La investigación indagó la efectividad y los alcances de las diversas estrategias de retención al personal en un total de 89 organizaciones productivas del Valle de Aburrá, Antioquia, Colombia. La investigación tuvo carácter exploratorio descriptivo con enfoque cualitativo. El instrumento utilizado fue la entrevista. Las conclusiones expuestas fueron que la retención de personal no es un tema prioritario para las organizaciones por lo que se presentan una ausencia de planes de retención de personal. Debido a ello, se sugirió construir estrategias que no solo se centren en los aspectos monetarios sino también en los aspectos no monetarios para retener al personal.

## **2.2 Bases teóricas – científicas**

### **2.2.1 Retención de personal.**

Hatum afirma que “la retención, definida por Frank y otros (2004, p.13) como “el esfuerzo de un empleador por mantener a los trabajadores deseables para cumplir con sus objetivos de negocios”, es un concepto inclusivo que abarca tanto factores tangibles como intangibles” (2011: 157).

Bonache y Cabrera agregan que “retener a los trabajadores más capacitados es de gran importancia, dado que su pérdida supone una pérdida de conocimiento importante difícil de sustituir, y una potencial amenaza para nuestra capacidad de competir en el mercado” (2006: 197).

Asimismo, otros autores explican sobre la retención de empleados lo siguiente:

Se presenta un caso especial cuando otra compañía externa busca atraer a un empleado actual y le hace una oferta, y la compañía hace una contraoferta.

Aunque los especialistas de capital humano tienden a evitar este tipo de circunstancias, hay ocasiones en las que una empresa decide que no desea deshacerse de un empleado valioso, y permite que se lleve a cabo una renegociación que puede ser compleja. En general, el efecto de este proceso tiende a ser negativo para la moral y la identificación con la empresa, así como con el grupo de personas que rodea al individuo que acaba quedándose en la misma organización, pero ahora con mejores condiciones. Pese a estos factores, el hecho es que en ciertas ocasiones las empresas no desean prescindir de determinados individuos claves, y el administrador de capital humano debe actuar con habilidad y tacto. (Werther y Davis, 2008: 163-164)

#### ***2.2.1.1 Relación entre retención, satisfacción y compromiso de personal.***

##### *a. Compromiso del personal.*

Robbins y Judge definen el compromiso organizacional como:

El grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella [...] el compromiso organizacional es la identificación del individuo con la organización que lo emplea. (2009: 79)

Hatun afirma que:

Ya no es suficiente que las empresas enfoquen sus esfuerzos de retención en la compensación y los paquetes de beneficios exclusivamente. Por supuesto, la gente quiere ser reconocida con un pago justo y de acuerdo con su desempeño, pero apuntar a reconocer a las personas a través del pago y los beneficios es miope si las dimensiones del compromiso y el involucramiento no están también incluidas en el plan de retención de la organización. Si la gente no está involucrada porque no está satisfecha con la dirección que su carrera está tomando o con la experiencia que está teniendo, entonces es solo cuestión de tiempo antes de que se vaya. Del mismo modo, si la gente no se identifica con los valores centrales de la organización y, como resultado, no encaja en la cultura de la firma, se puede esperar que su compromiso se deteriore. (2011: 186-187)

*b. Motivación del personal.*

Según lo parafraseado por Arbaiza de acuerdo a lo señalado por Kanfer et al. (2001) “la motivación representa las fuerzas que actúan sobre una persona, provocando que esta se comporte de una manera específica y encaminándola hacia metas” (2010: 152).

De manera complementaria, Álvarez, Llorente, Ezquiaga, González, Higuera, Maella, Malumbres, Pascual, Sánchez y Torres afirman que:

Se ha demostrado que las organizaciones que consiguen motivar a los empleados, conseguirán que éstos rindan y alcancen resultados por encima de la media, así mismo si las personas están comprometidas con la organización y con su puestos de trabajo serán empleados que aporten un mayor valor añadido, no centrándose únicamente en el desarrollo de sus actividades, sino dotando a la organización de todas sus competencias y capacidades, a cambio, claro está, de que la organización también se comprometa y los dote de aquellos elementos que ellos consideran necesarios (ya puede ser retribución, seguros médicos, plan de pensiones, desarrollo profesional, oportunidades en proyectos estratégicos, innovación, conciliación y flexibilidad, ser una marca pionera o puntera. [...] O cualquier otro elemento que consiga motivar a los empleados y considerar que su organización actual es “su mejor opción”. (2014: 151-152)

A su vez, Álvarez, Llorente, Ezquiaga, González, Higuera, Maella, Malumbres, Pascual, Sánchez y Torres aseguran que:

Nuestras empresas están compuestas por microsociedades en las que conviven multitud de grupos (de empleados) con características diferenciadas (culturales, sociales, generacionales, experiencias, roles y necesidades vitales contrapuestas) y que como es lógico poseen diferentes motivaciones, necesidades vitales, valores y percepciones diferenciadas que hacen que busquen diferentes elementos en la oferta de valor que les ofrece su empresa. [...] Para ello, desde las organizaciones tendremos que conocer cuáles son los colectivos que forman nuestras empresas y cuáles son sus necesidades y

motivaciones para poder adaptarnos a éstas y poder manejarlas, dotándolos de respuestas “individualizadas”. (2014: 145)

*c. Satisfacción del personal.*

Según lo parafraseado por Arbaiza conforme a lo afirmado por Roussel (1996) la satisfacción laboral “se define a partir del nivel de convergencia entre lo que la persona desea y lo que obtiene respecto a distintas facetas de su trabajo” (2010: 183).

Asimismo, Huete agrega que:

Una parte sustancial de la satisfacción de los colaboradores se gana o se pierde en el juego de percepciones y expectativas que se ocasionan durante el desarrollo de su trabajo. Para entender la subjetividad de las percepciones y expectativas de los colaboradores hay que seguir el rastro de los estímulos que reciben por parte de la empresa y entender un poco más la caja negra con la que filtran, interpretan y reaccionan a los estímulos que reciben. (2001: 176)

Bonache y Cabrera señalan que “otros elementos nucleares para la satisfacción y compromiso laboral son las expectativas, valores y necesidades del individuo, la percepción de justicia y la reciprocidad. Una estrategia eficiente de retención no puede pasar por alto tales elementos” (2006: 294).

*d. Expectativas, valores y necesidades.*

Bonache y Cabrera definen las expectativas como:

La relación entre lo que se espera y lo que nos ofrece el trabajo. Si se percibe discrepancia entre ambos elementos (si no se cumplen las expectativas laborales), el trabajo resultará insatisfactorio. [...] Cada

individuo y tipo de empleado mantendrá distintas expectativas con respecto a estos elementos. (2006: 294-295)

Respecto a los valores, Álvarez, Llorente, Ezquiaga, González, Higuera, Maella, Malumbres, Pascual, Sánchez y Torres afirman que el objetivo principal es conocer el estado actual de las percepciones de los empleados con respecto a los elementos que les están ofreciendo desde la empresa (extrínsecos e intrínsecos), preguntando a los diferentes colectivos sobre su opinión acerca de los elementos que más valoran de los que actualmente está ofreciéndole la compañía y cuáles son los menos valorados, así como qué elementos considera que no se están utilizando y podrían ser valorados. Esto con la finalidad de poder plantear cambios y reforzar la oferta de valor a través de la información recogida, incluso llegar a “individualizar” la oferta de valor para cada colectivo, construyendo con ello un mayor lazo entre la empresa y el empleado, y facilitando que el empleado pueda tener los elementos que más valora para estar motivado, desarrollando una relación de compromiso mutuo entre ambas partes (2014: 146).

Sobre las necesidades, Álvarez, Llorente, Ezquiaga, González, Higuera, Maella, Malumbres, Pascual, Sánchez y Torres indican que “desde las organizaciones tendremos que tener elementos flexibles y adaptados a los diferentes colectivos, a sus necesidades y motivaciones personales para conseguir este compromiso y por ende un mayor rendimiento y resultados” (2014: 140).

Álvarez, Llorente, Ezquiaga, González, Higuera, Maella, Malumbres, Pascual, Sánchez y Torres concluyen que “no se puede por tanto motivar



a todos los colectivos con los mismos elementos, sino que la oferta se deberá individualizar y adaptar a cada colectivo y sus necesidades diferenciadas” (2014: 145).

*e. La percepción de justicia.*

Los autores, sobre la percepción de justicia, detallan lo siguiente:

Las personas no solo atienden a las recompensas absolutas que reciben de su trabajo. Como indica la teoría de la equidad, también evalúan en qué medida son justas en relación con lo que ellos aportan: conocimientos, experiencia, contactos, esfuerzo y actitudes. Este proceso de intercambio no tiene lugar de forma aislada, sino que los individuos comparan su ratio con el que otros, tanto dentro como fuera de la organización, obtienen. (Bonache y Cabrera, 2006: 296)

*f. La reciprocidad.*

Los autores, respecto a la reciprocidad, agregan que “esta norma social establece que deberíamos ayudar (o evitar dañar) a quienes nos ayudan. Aplicando esta lógica, la lealtad y el compromiso de los empleados hacia su empresa dependerá de la manera en que estos sean tratados por ella” (Bonache y Cabrera, 2006: 296).

**2.2.1.2 Estrategias de retención.**

Bonache y Cabrera afirman que:

El desencadenante del cambio de empresa rara vez es el dinero. Otros elementos explican esa decisión, como no ser ascendido, tener una excesiva carga de trabajo, la marcha de algún amigo, un desacuerdo fundamental con el jefe, una evaluación negativa se juzgó injusta, una

oferta de empleo inesperada, un trabajo repetitivo, etcétera. (2006: 293-294)

Asimismo, los autores hacen un parafraseo de lo afirmado por Flowers y Hughes (1973):

Así, ya en 1973, Flowers y Hughes examinaron las diez razones más citadas para quedarse en la compañía, clasificándolas en tres categorías: razones de motivación (trabajo estimulante, desarrollo profesional, etc.), razones de mantenimiento (seguridad de empleo, beneficios, horario, condiciones de trabajo, etcétera), y razones externas (obligaciones familiares, localización de la compañía, el cónyuge o los hijos, etc.). (Bonache y Cabrera, 2006: 297)

Ante dicho escenario, Bonache y Cabrera plantean estrategias de retención tomando en consideración lo siguiente:

El primer paso de una estrategia de retención es valorar cuánto tiempo se desea que permanezcan los diversos grupos de empleados: algunos se querrá que continúen indefinidamente; otros que lo hagan un periodo más corto y bien definido de tiempo; y para otros no tendrá sentido económico realizar esfuerzos de retención. (2006: 299)

Por otro lado, Hatum agrega que retener talento exige un pensamiento de largo plazo y una planificación creativa, por lo que la mayoría de los programas de retención de empleados se enfocan en desarrollar atractivos paquetes de beneficios, que suelen incluir vacaciones pagas, horarios ajustables y compensaciones competitivas. Sin embargo, estos paquetes no son suficientes para abordar los problemas de rotación de personal y, por ende, este enfoque impide que las empresas desarrollen una perspectiva

holística de los problemas de rotación y de las prácticas efectivas de retención. Por este motivo, el autor sugiere que además de ofrecer paquetes de beneficios competitivos, es imperativo que las organizaciones aborden cuestiones de rotación más complejas cuando tratan de retener a los empleados. Por ende, un programa de retención debe enfocar, además de los temas relacionados con las motivaciones extrínsecas de corto plazo, otros que influyen en las decisiones de quedarse... o irse. Esto requiere, por lo tanto, un foco estratégico de largo plazo (2011: 157-158).

Para enfocar la estrategia a largo plazo, Hatum propone que después de trabajar para crear una fuerte identidad, el siguiente paso en el diseño de un plan de retención exitoso es vincular este proceso con un sistema transparente y justo de compensación y recompensas que reconozca a las personas según sus contribuciones a la organización. En conclusión, los factores como la compensación, avance en la carrera, e identidad organizacional son vitales para una estrategia de retención exitosa. Por ende, la interacción de los tres factores mencionados también contribuirá al éxito de un programa de retención (2011: 163-186).

Otros autores señalan que:

En la economía de conocimientos y allí donde hay carencias de mano de obra cualificada, los empleados tienen una implicación mucho más importante. Así, esto ha hecho que las empresas busquen nuevas formas de retener a sus empleados una vez que han comenzado a trabajar para ellos. Un ejemplo es el aumento de planes que ofrecen la posibilidad de tener una participación en las acciones de la empresa en función de los objetivos de rendimiento. Evidentemente, el hecho de pagar más a los

empleados tiene un efecto positivo en la posibilidad de que éstos se queden, pero éste puede ser un efecto pasajero y hacer que las empresas se vean limitadas por la necesidad de controlar los costes globales dentro de la empresa. Para muchos empleados, el hecho de obtener continuas oportunidades de aprender a desarrollarse es también muy importante en su decisión de permanecer en una empresa o no. La tercera área que parece importante consiste en que las demandas de trabajo de los empleados no les provoquen una excesiva tensión o les impida tener una vida social fuera del trabajo. (Cooper, Robertson y Tinline, 2003: 166-167)

De manera complementaria, Chiavenato indica lo siguiente:

La retención de las personas exige poner atención especial a un conjunto de cuestiones, entre las cuales sobresalen los estilos administrativos, las relaciones con los empleados y los programas de higiene y seguridad en el trabajo que aseguran la calidad de vida dentro de la organización. Los procesos para retener a las personas tienen por objetivo mantener a los participantes satisfechos y motivados, así como asegurarles las condiciones físicas, psicológicas y sociales para que permanezcan en la organización, se comprometan con ella y se pongan la camiseta. Todos estos procesos pretenden proporcionar un ambiente físico, psicológico y social de trabajo agradable y seguro, y también garantizar relaciones sindicales amigables y cooperativas, porque se trata de elementos importantes que definen la permanencia de las personas en la organización y, más que eso, que las motivan a trabajar y a alcanzar los objetivos organizacionales. (2009: 440)

Finalmente, Hatum concluye que:

La retención es, por lo tanto, mucho más compleja hoy que antes. Esto significa que, para construir su plan de retención, las empresas tienen que asegurarse de que haya coherencia entre los valores de la organización, la carrera de los individuos y el sistema de compensación y recompensas. Cuanto más coherente es este modelo, hay más chances de una fuerza de trabajo comprometida, involucrada y reconocida, y por lo tanto, es más probable que la retención aumente. (2011: 187)

De igual manera, Chiavenato concluye lo siguiente:

Los procesos para retener a los talentos son fundamentales en el resultado global de los procesos de la administración de recursos humanos porque garantizan que las personas continúen en la organización. En realidad, todos los procesos que hemos abordado hasta ahora – incorporar, colocar, recompensar, desarrollar y retener a las personas – sientan las bases para que la administración de recursos humanos pueda contribuir al éxito de la organización. (2009: 496-497)

Por su parte, Bonache y Cabrera concluyen que:

Las iniciativas de compensación son las más extendidas en la retención de empleados. [...] Una vez que se encuentran tan extendidas en el mercado, las compañías se encuentran en la obligación de ofrecerlas para situarse en un lugar de paridad competitiva en la caza y retención del talento. (2006: 301-302)

*a. Identidad organizacional.*

Sobre la identidad organizacional, Hatum menciona que mientras los valores centrales permanecen en gran medida sin cambio a través de

diferentes generaciones, las empresas pueden forjar una identidad muy fuerte y, por ende, una sensación de coherencia en su personal. De acuerdo a lo mencionado, esta coherencia da a la gente un sentido de identidad y compromiso con el conjunto de valores, misión y creencias de la organización. Asimismo, el autor se cuestiona lo siguiente: ¿cómo funciona una identidad organizacional fuerte para aumentar el compromiso y, por ende, la retención de largo plazo? Una posibilidad es que, cuanto más fuertes sean los valores de una organización, más probable es que lo que los ejecutivos dicen y sus acciones estén alineados entre sí. Este alineamiento no solo da una sensación de coherencia, sino que también es fuente de inspiración para los empleados. Hatum concluye que una fuerte identidad también puede engendrar confianza y lealtad, y hacer que la gente se sienta más cómoda cuando surge una crisis. Por último, una identidad clara y fuerte brinda una sensación de estabilidad y continuidad, algo que las personas tienden a valorar. Por lo tanto, una identidad de este tipo fortalecerá las perspectivas de retención de una firma (2011: 160-162).

*b. Compensación y recompensas.*

Respecto a la compensación y recompensas, Hatum señala lo siguiente:

La gente talentosa [...] quiere ser recompensada por su desempeño, sea monetariamente sea a través de otro tipo de reconocimiento. Del mismo modo, la compensación y las recompensas suelen ser usadas por la empresa como parte de su estrategia para retener a los empleados. (2011: 166)

Como parte de la estrategia de compensación y recompensa, el autor indica que:

Toda empresa tiene alguna estrategia de compensación y recompensa. Puede ser formal o informal. La principal diferencia entre estas estrategias proviene de si forman parte, o no, de un sistema de compensación vinculado con una estrategia de retención más global, y a su vez con su estrategia de gestión del talento. (Hatun, 2011: 167)

Asimismo, Hatun relaciona la compensación y recompensas con el desempeño y potencial de la empresa, para lo cual menciona que en la era de la nueva gestión del talento, la compensación y las recompensas deben estar vinculadas con el análisis del desempeño y del potencial de la compañía (2011:167).

Además, el autor indica que existen dos cuestiones que son primordiales cuando se diseña un sistema de compensación y recompensas que apoye una estrategia de retención para el largo plazo: la flexibilidad y sus incentivos (Hatun, 2011: 167).

Hatun asegura que un sistema que favorezca la retención manejará la compensación y las recompensas de un modo que aumente los incentivos del grupo y del individuo, para que se queden en la empresa y tengan un buen desempeño (2011: 167).

*c. Empleabilidad y carrera.*

Hatun parafrasea lo afirmado por Brown y Hesketh (2004: 25) sobre la definición de empleabilidad como “chances relativas de conseguir y mantener diferentes tipos de empleo” (2011: 172).

Respecto a la carrera, Hatun afirma lo siguiente:

En el mercado laboral de hoy, las carreras se han apartado de los paradigmas tradicionales, y esto afecta la forma en que la gente se involucra en las organizaciones, y la continuidad de los buenos empleados que en un tiempo regían el mercado de trabajo. (2011: 171)

Asimismo, Hatum asevera que “la empleabilidad y la carrera del individuo en la firma son también un elemento central cuando un empleado decide quedarse en la compañía” (2011: 171).

El autor señala que, en lugar de tratar de encontrar un trabajo, las personas tratan de hallar las condiciones que las ayuden a cotizarse mejor en el mercado laboral. Debido a ello, la gente busca un lugar donde pueda aprender y desarrollarse continuamente, para poder así satisfacer siempre los requerimientos del mercado (Hatun, 2011: 172-173).

En conclusión, Hatun asegura que “las oportunidades para adquirir conocimiento y experiencia son, por ende, un imperativo para atraer a personas que quieran unirse a la firma y quedarse en ella” (2011: 173).

Por otro lado, Jiménez agrega que los indicadores de formación, desarrollo e innovación son factores insustituibles para atraer talento y elevar el nivel de competitividad; caso contrario, su ausencia, determinará un alto nivel de rotación (2009: 41).

### *c.1 Formación profesional.*

Respecto a la formación, Huete señala que “la formación, además de ser un instrumento para acumular conocimientos técnicos, debe



cumplir un papel en el desarrollo humano de las personas y en la mejora de las relaciones interpersonales en la empresa” (2001: 190).

### *c.2 Desarrollo profesional.*

Sobre el desarrollo, Hatum añade que:

Las personas están deseosas de aumentar sus capacidades para mantener su empleabilidad en el largo plazo. Las empresas pueden implementar este concepto ofreciendo una amplia gama de experiencias de desarrollo que capitalicen las habilidades de los individuos. En un contexto así, es más probable que el talento quiera quedarse más tiempo en la organización. Por supuesto, esto requiere que las compañías identifiquen las habilidades actuales de los profesionales en contraposición con las deseadas, para que las oportunidades que ofrezca los involucren y los conecten con la organización. (2011: 175)

### *c.3 Competencia profesional.*

Amaya parafrasea la definición de competencias de acuerdo a lo afirmado por Kochansky (1998) como “las técnicas, las habilidades, los conocimientos y las características que distinguen a un trabajador destacado, por su rendimiento, sobre un trabajador normal dentro de una función o categoría laboral” (2012: 562).

El autor agrega que:

Los mecanismos de medición del rendimiento (cumplimiento de competencias) deben usarse para entender al empleado en materia de fortalezas, debilidades y habilidades. Igualmente, para apoyarlo y brindarle oportunidades de mejora y crecimiento

profesional y personal, así como incentivos, promociones y un clima laboral adecuado, lo cual se traduce en una baja rotación del personal, puesto que un empleado desmotivado e inconforme no sólo afecta su productividad personal sino también la de quienes lo rodean, creando insatisfacción general y aumentando la rotación a largo plazo. (Amaya, 2012: 564)

### **2.2.2 Rotación de personal.**

Bohlander y Snell definen la rotación de personal como el “movimiento de empleados que abandonan una organización” (2008: 89).

#### ***2.2.2.1 Rotación de personal voluntaria.***

Respecto a la rotación voluntaria, Bonache y Cabrera afirman que “es el grado en que la gente abandona, por propia iniciativa, la organización” (2006: 290).

#### ***2.2.2.2 Relación entre rotación de personal y satisfacción laboral.***

Bonache y Cabrera aseveran lo siguiente:

Las personas satisfechas con su relación laboral (evalúan positivamente su salario, entorno laboral, perspectivas de promoción, a su jefe, las tareas que realizan), se quedarán, mientras que los insatisfechos tratarán de buscar alternativas, y, si estas existen y se juzgan idóneas, se irán.

Otros autores han añadido a la satisfacción otra actitud: el compromiso.

Juntas explicarían la permanencia en la empresa del personal. (2006: 292)

#### ***2.2.2.3 Tasa de rotación de personal.***

Werther y Davis precisan lo siguiente:

El grado de predisposición que pueda tener el personal de una empresa para abandonarla constituye un desafío especial para el departamento de capital humano. Dado que en gran medida es difícil predecir cuándo se producirá una renuncia específica, las actividades de capacitación se vuelven especialmente valiosas cuando se enfocan a preparar a los empleados de niveles medios o inferiores para asumir nuevas responsabilidades. (2008: 273)

Sin embargo, los autores explican que cuando el departamento de personal ayuda a que los empleados alcancen sus objetivos personales, la satisfacción individual y colectiva tiende a aumentar, lo que favorece a la organización, entre otras cosas, porque disminuye la rotación de personal. Por esta razón, cada vez con mayor claridad, las empresas adquieren conciencia de las características de extrema importancia que las inversiones en recursos humanos tomaron en nuestro nuevo siglo. Ante ello, los departamentos de personal pueden contribuir a la disminución de la tasa de rotación de personal colaborando activamente en la labor de conseguir que los empleados logren sus objetivos. Finalmente, tanto el empleado como la organización se benefician cuando eso ocurre (Werther y Davis, 2000: 217-218).

#### ***2.2.2.4 Indicadores de rotación de personal.***

Amaya afirma que “el indicador deja ver la magnitud del movimiento del personal año tras año en la empresa, y permite evaluar la capacidad de retención de la fuerza y la efectividad del proceso de selección y contratación en la organización” (2012: 609).

##### *a. Índice global de rotación.*

Amaya asegura que “permite conocer en términos de porcentaje el movimiento total de empleados, y el empleo teórico generado, que muestra el nivel de crecimiento o reducción del empleo en la organización” (2012: 609-610).

$$IGR = ROTACIÓN POR INGRESO + ROTACIÓN POR RETIRO$$

*b. Rotación por retiro.*

$$\frac{\text{Total de personas retiradas en año anterior}}{\text{Total de personas trabajadas en año anterior (término fijo + término indefinido)}}$$

#### **2.2.2.5 Costos de rotación de personal.**

Hatum señala que “la retención también es importante para evitar los costos ocultos de la rotación de personal, por ejemplo, la pérdida del conocimiento y de la experiencia de las personas que dejan la organización” (2011: 157).

Bohlander y Snell determinan lo siguiente:

El proceso de reemplazar a un empleado es lento y costoso. Por lo general los costos se pueden dividir en tres categorías: los costos de separación del empleado que se va, los costos del reemplazo y los costos de capacitación para el nuevo empleado. Estos costos se estiman de manera conservadora en dos a tres veces el sueldo mensual del empleado que se va, y no incluyen los costos indirectos como la baja productividad del empleado antes de renunciar y el desánimo que experimentan los que se quedan y que tienen que trabajar horas extra debido a la vacante. En consecuencia, reducir la rotación de personal podría dar como resultado ahorros significativos para una organización. (2008: 90)

Asimismo, otros autores mencionan lo siguiente:

La rotación de empleados con habilidades valiosas y difíciles de reemplazar plantea muchos más problemas. En efecto, puede resentir el clima de la empresa y del equipo de trabajo (los que se quedan probablemente piensen: <<Si se va, ¿no será que hay mejores oportunidades fuera?>>), provocar una rotación en cadena (cuando el que se va tiene posibilidad de prescribir a antiguos colegas), retardar proyectos, perder clientes (que se pueden ir con el empleado a la competencia), por no mencionar a la pérdida de inversiones que se hayan realizado en ellos (en formación, desarrollo de carreras, programas de socialización y conocimiento de la empresa, etc.). Junto a estos costes ocultos o difíciles de cuantificar, están los costes directos de reemplazamiento. Entre estos se incluyen los costes de reclutamiento (anuncios, tiempos del reclutador, agencia de empleo), selección (tiempo del entrevistador, gastos de recolocación, comprobación de referencias), formación (costes directos; menor productividad en periodo de formación; programas de socialización), y salida (entrevistas de salida, menor producción o peor servicio durante el periodo en que quede vacante el puesto, etc.). Cuando los costes de la rotación son superiores a sus beneficios, se plantea qué hacer para retener a los empleados. En esta dirección, el primer paso consiste en entender por qué la gente permanece en una organización. (Bonache y Cabrera, 2006: 292)

Por otra parte, Werther y Davis añaden lo siguiente:

El costo de la rotación de personal es alto porque comprende no sólo los gastos de reclutamiento y selección, sino también los que origina la apertura de registros en el departamento de personal, el establecimiento

de una nueva cuenta en la nómina, la capacitación y – en algunos casos – el suministro de equipos especiales, como uniformes o herramientas especialmente calibrados. Estos costos no suelen incluirse como renglón específico en el balance financiero de la compañía al final del año; la circunstancia de aparecer divididos en otros conceptos y centros de costo tal vez contribuya a que no se les preste la atención que merecen. El conjunto de los costos de rotación de personal puede significar la diferencia entre arrojar pérdidas o ganancias al cabo de un año de labores. (2000: 218)

### **2.2.3 Renuncias.**

Werther y Davis señalan lo siguiente:

El empleado puede optar por terminar su relación de manera más o menos espontánea presentando una renuncia al puesto que ocupa. En muchas ocasiones la renuncia se debe a la jubilación del empleado; en otras, a haber recibido mejores ofertas externas, a una relación conflictiva con varios miembros de la organización o a razones personales. (2000: 229)

Asimismo, Mondy y Noe agregan lo siguiente:

Aunque una empresa esté totalmente comprometida a transformar su ambiente en un buen lugar de trabajo, habrá trabajadores que renuncien. Algunos empleados no observan oportunidades de promoción, o por lo menos no las suficientes, y por lo tanto, decidirán irse. Cierta cantidad de rotación de empleados es saludable para una organización y con frecuencia es necesaria para proporcionar a los empleados la oportunidad de satisfacer los objetivos de sus carreras. Sin embargo, cuando la rotación de personal se vuelve excesiva, la empresa debe hacer algo para reducirla. Los empleados más calificados son los

que renuncian con más frecuencia porque tienen mayor movilidad. Por otro lado, los empleados poco calificados parecen nunca irse. Si un número excesivo de trabajadores competentes y altamente calificados abandona una empresa, se debe encontrar una solución para revertir la tendencia. (2005: 469)

### ***2.2.3.1 Entrevistas de salida.***

Los autores definen las entrevistas de salida de acuerdo a lo siguiente:

Una entrevista de salida es un medio para descubrir las razones reales por las que las personas dejan sus empleos, proporcionando información a la organización sobre la manera de corregir las causas del descontento y reducir la rotación de personal. La razón más común que dan los empleados para aceptar colaborar en otra empresa es un salario más alto. Sin embargo, esta explicación puede no revelar otros puntos débiles de la organización. Sólo después de determinar la razón “real” de la renuncia, una empresa puede desarrollar una estrategia para resolver el problema. [...] Las entrevistas de salida que durante un periodo de tiempo se realizan correctamente ofrecen mucha información sobre los motivos de las renunciaciones de los empleados. Con frecuencia, se identifican patrones que descubren puntos débiles en el sistema de administración de recursos humanos de la empresa. El conocimiento del problema permite tomar medidas correctivas. Además, la entrevista de salida ayuda a identificar necesidades de capacitación y desarrollo, diseñar objetivos de planificación estratégica e identificar las áreas donde se requieren cambios. (Mondy y Noe, 2005: 469)

De manera complementaria, Cooper, Robertson y Tinline proponen lo siguiente:

Las entrevistas de abandono del candidato deben estar bien diseñadas y utilizarse de forma sensata para garantizar que la persona que abandona la empresa sienta que puede ser honesta al mencionar las razones que le han llevado a tomar esa decisión. Por último, habrá que analizar los datos obtenidos en estas entrevistas para observar las tendencias correspondientes. (2003: 169)

#### **2.2.4 Remuneración.**

Rimsky afirma que “la remuneración no es un término que se define con facilidad, porque hay muchas maneras de remunerar. La primera gran distinción que hacemos es que existen dos tipos de remuneración: extrínseca e intrínseca” (2005: xvi).

Chiavenato asegura que “nadie trabaja gratis. Como asociado de la organización, cada trabajador tiene interés en invertir su trabajo, dedicación y esfuerzo personal, sus conocimientos y habilidades, siempre y cuando reciba una retribución conveniente” (2009: 283).

##### **2.2.4.1 Remuneración intrínseca.**

Según lo afirmado por Rimsky, la remuneración intrínseca es aquella que el trabajador se da a sí mismo: fluye desde el medio en que el trabajador se encuentra hacia sí mismo. La respuesta a ello está dada por la satisfacción que el empleado encuentra en su trabajo, por el orgullo que siente de pertenecer a la empresa en que labora, por el ambiente de compañerismo y buen vivir que encuentra en el lugar, por la oportunidad que vislumbra de que en ese lugar aprenderá y progresará, por la



gratificación de servir a sus clientes. Sin embargo, el trabajador puede proporcionarse compensación intrínseca, sólo cuando la empresa le brinda la oportunidad de encontrar el ambiente adecuado para ello (2005: xvi-xvii).

#### **2.2.4.2 Remuneración extrínseca.**

Rimsky define la remuneración extrínseca como la remuneración que el empleador le da al empleado por su trabajo. El autor detalla que la remuneración extrínseca se divide en dos: remuneración financiera y remuneración no financiera (2005: xvi-xvii).

##### *a. Remuneración financiera.*

Según Bonache y Cabrera, las recompensas monetarias son aquellas que incluyen tanto las percepciones económicas en dinero como todos aquellos bienes que son susceptibles de valoración en términos monetarios (por ejemplo, coche de la empresa, bonos de autoservicio, etc.) este último tipo de recompensas monetarias recibe también el nombre de recompensas en especie (2006: 191).

Rimsky especifica que “la remuneración financiera se divide a su vez también en dos: remuneración directa y remuneración indirecta” (2005: xvii).

##### *a.1 Remuneración directa.*

Rimsky define la remuneración directa como:

Todo aquello que el trabajador recibe directamente del empleador, y entre ella reconocemos sueldos, salarios, bonos, asignaciones, comisiones, primas de vacaciones y otros premios en dinero, como fondos de ahorro, aguinaldos, etc. No es necesario que la remuneración directa sea recibida de una vez

para caer en esa clasificación. Algunos componentes son mensuales, otros semanales, otros anuales. Lo importante es que en el transcurso de un año el trabajador recibirá partidas en dinero. (2005: xvii)

El autor señala que la remuneración directa se clasifica en: remuneración fija y remuneración variable (Rimsky, 2005: xvii).

#### *a.1.1 Remuneración fija.*

Rimsky define la remuneración fija como:

Remuneración garantizada y que el trabajador sabe que va a recibir. En esta clasificación están los sueldos, salarios, aguinaldos, primas de vacaciones, fondos de ahorro, etc. (2005: xvii)

##### *a.1.1.1 Sueldo.*

Rimsky afirma que es la remuneración en efectivo que otorga la empresa al colaborador. Asimismo, es el punto de partida para establecer la remuneración anual en efectivo. Además, lo importante es que recibe una cantidad garantizada cada mes (2005: 159-162).

##### *a.1.1.2 Aguinaldo.*

El aguinaldo es el regalo que otorga la empresa al colaborador en época navideña.

##### *a.1.1.3 Primas de vacaciones.*

Rimsky afirma que:

Éste es un elemento compensatorio adicional, que consiste normalmente en un porcentaje de la

remuneración correspondiente a los días de vacaciones. La prima puede ser igual para todos los empleados, pero debido a que cambia el número de días de vacaciones cambia también la cantidad recibida por este concepto. (2005: 164)

#### *a.1.1.4 Fondos de ahorro.*

Rimsky señala que “muchas empresas proporcionan al personal fondos de ahorro, los cuales representan remuneración adicional y en algunos casos franquicias tributarias” (2005: 452).

El autor detalla que “hay países donde el empleador proporciona un fondo de ahorro, sujeto a ciertas condiciones. En algunos casos la legislación o el reglamento interno pueden exigir una contribución del empleado, la cual puede ser igual a la del empleador o diferente” (Rimsky, 2005: 165).

#### *a.1.2 Remuneración variable.*

Respecto a la remuneración variable, Rimsky la define como “aquel componente de la remuneración total que no está garantizado. El empleado puede o no recibirlo, de acuerdo con las circunstancias de un periodo dado” (2005: 405).

Rimsky afirma que:

Entre la remuneración variable se encuentran los bonos, incentivos, comisiones y participación de utilidades, entre otros cuyos montos no se conocen sino hasta el momento

en que el trabajador los recibe y que, como su nombre lo indica, puede variar de un periodo a otro. (2005: xvii)

Por otro lado, Amaya la define como:

Una metodología de remuneración salarial, que permite al empleado ir más allá de sus capacidades de desempeño, generándole mayor motivación, participación y compromiso hacia la compañía, lo que finalmente se reflejará en un incremento de productividad y rentabilidad para la compañía. (2012: 582)

El autor afirma que uno de los objetivos de la compensación variable es conocer y retener al personal clave para disminuir el índice de rotación (Amaya, 2012: 583).

Finalmente, Amaya concluye que el propósito principal de un sistema de compensación variable es alinear el desempeño del personal con los objetivos estratégicos de la organización, por lo que, la parte variable del pago se ve condicionado por los resultados y la eficiencia del trabajador, medida de acuerdo con el cumplimiento de los objetivos para los cuales fue encomendado (2012: 607).

#### *a.1.2.1 Remuneración variable a corto plazo.*

Rimsky define la remuneración variable a corto plazo como:

Toda remuneración variable a la que el empleado se hace acreedor en el periodo de un año y normalmente está basada en los resultados del año.

Esta forma de remuneración variable puede llamarse bono, incentivo, participación de utilidades o sencillamente reconocimiento de fin de año. En la casi totalidad de los casos esta remuneración se da en efectivo. (2005: 405-406)

*a.1.2.1.1 Elementos de la remuneración variable a corto plazo.*

*a.1.2.1.1.1 Comisiones.*

De acuerdo a lo señalado por Rinsky, las comisiones son la forma más común de remuneración variable y se aplica fundamentalmente a vendedores. El autor hace referencia a una cierta proporción del valor de venta de un producto que se le entrega al vendedor como comisión, y ésta es su utilidad (2005: 409).

*a.1.2.1.1.2 Bonos.*

Jiménez los define como:  
Retribución dirigida a concretos colectivos de trabajadores, en base a su

nivel de responsabilidad o naturaleza de los servicios prestados, pero condicionada en todo caso y de manera expresa al cumplimiento de determinadas metas preestablecidas, las cuales suelen vincularse a unos objetivos, bajo una doble perspectiva objetiva y subjetiva, ya sean generales o particulares. El propósito de los denominados <<bonus>>, es ayudar a entender a los empleados, como sus esfuerzos tienen efectos positivos en la organización, mejorando la rentabilidad de la misma.

(2009: 153)

Rimsky señala que la distribución de los bonos puede ser con base en méritos, de acuerdo con algún sistema de

evaluación del desempeño o con remuneración o grado de evaluación o incluso antigüedad (2005: 407).

Por otro lado, Hatum afirma que:

Una amplia variedad de incentivos de compensación (por ejemplo, individual, grupal y de la compañía) puede ayudar a que las organizaciones refuercen su identidad tanto social como a nivel de la organización.

(2011: 186)

#### *a.1.2.1.1.3 Bonos individuales.*

Hatum señala que “los empleados individualmente deben recibir bonificaciones de acuerdo con su desempeño para motivarlos a rendir al máximo” (2011: 169).

#### *a.1.2.1.1.4 Incentivos grupales.*

El autor indica que “en este sistema, todos los miembros

del equipo reciben un pago adicional cuando se superan los estándares de producción, y se utiliza cuando la producción se automatiza y el trabajo en equipo es más importante que el trabajo individual” (Amaya, 2012: 113).

*a.1.2.1.1.5 Incentivos colectivos.*

Jiménez afirma que:

Los incentivos a percibir dependen de los beneficios o resultados empresariales.

Normalmente se distribuyen entre los miembros de un grupo o nivel, segmento o unidad de actividad o pueden afectar a toda la organización; con ello se estimula la integración y la motivación bajo diferentes niveles de impacto. (2009: 126)

*a.1.2.1.1.6 Participación de utilidades.*



Respecto a la participación de utilidades, Amaya detalla que estos programas de compensación están dirigidos para que tanto las empresas como sus empleados compartan las utilidades financieras de acuerdo con fórmulas y parámetros fijados por las partes, los que se traducen en una mejor productividad, eficiencia y calidad (2012: 119).

Rimsky señala que las empresas destinan una porción de sus utilidades para repartirla al final del año entre algunos o todos los empleados. Además, agrega que las utilidades pueden distribuirse basándose en varios conceptos, como ser en sueldo o salario, en antigüedad o en el grado de evaluación en que se encuentra el puesto (2005: 406-407).

*a.1.2.2 Remuneración variable a largo plazo.*

Respecto a la remuneración variable a largo plazo, Rinsky afirma lo siguiente:

La remuneración variable de largo plazo normalmente se otorga con base en un periodo que fluctúa entre 3 y 5 años y por lo general está vinculada a los resultados de ese periodo. [...] La remuneración variable a largo plazo puede darse en dinero efectivo o en acciones de la empresa; este último mecanismo es más común, aun cuando hasta la fecha la tendencia ha sido limitarlo a los más altos ejecutivos. (2005: 406)

*a.1.2.2.1 Elementos de la remuneración variable a largo plazo.*

*a.1.2.2.1.1 Compra de acciones.*

Rinsky afirma que “una forma de otorgar recompensas en acciones es permitiéndole al empleado comprar acciones de la empresa a un precio preferencial” (2005: 427).

*a.1.2.2.1.2 Opción de acciones/Stock options.*

Rinsky afirma que:

Ésta en la manera más común de otorgar recompensas con propiedad de la empresa. Una opción es un instrumento reconocido por las autoridades de Estados Unidos que le otorga a un individuo un plazo de varios años para ejercer la opción. (2005: 428)

*a.1.2.2.1.3 Cesión de acciones.*

El autor agrega que “otra forma de recompensar a empleados con acciones de la empresa es darles sus bonos en forma de acciones, sin que el empleado tenga que desembolsar un centavo” (Rimsky, 2005: 428).

*a.1.2.2.1.4 Acciones fantasmas o derecho de apreciación de acciones.*

Rimsky detalla lo siguiente:  
Otra forma de otorgar recompensas relacionadas

con acciones es reconocer sólo el derecho a la plusvalía, sin que se concrete la venta o entrega material de acciones. Esto significa que a un individuo se le reconoce el derecho a lo que la acción sube de valor. [...] Esto es una forma de simulación de propiedad, conocido también como de acciones fantasmas, pues no se otorgan acciones sino que sólo se reconoce el derecho al mayor valor. (2005: 430)

#### *a.2 Remuneración indirecta.*

Rimsky define la remuneración indirecta de la siguiente manera:

Es aquella que generalmente el trabajador no recibe en dinero, sino que puede recibirla en especies o la empresa paga a un tercero en beneficio del trabajador. En este grupo debemos reconocer tres subgrupos: servicios y privilegios, pago por tiempo no trabajado y programas de protección. Los servicios son otorgados a todo el personal, como puede ser servicio de

cafetería, una playa de estacionamiento o descuentos en productos de la empresa. Los privilegios, por su parte, están limitados a algunas personas, generalmente ejecutivos, y puede ser un automóvil de la empresa, membresía en clubes, uso de comedor ejecutivo o de tarjeta de crédito de la compañía. Otro subgrupo es el pago por tiempo no trabajado, el que puede ser en el trabajo, como horas de comida, descansos, pausas para café, o detenerse a conversar con los compañeros, o puede ser tiempo no trabajado fuera de la empresa, como son vacaciones, permisos e inasistencias por enfermedad. El tercer subgrupo son los programas de protección, pagados normalmente a empresas de seguros. Entre éstos encontramos programas públicos, dados a todo el personal en forma obligatoria por el Estado, o pueden ser privados, dados a ciertos empleados a discreción de la empresa. (2005: xviii)

*a.2.1 Elementos de la remuneración indirecta.*

*a.2.1.1 Servicios y privilegios.*

*a.2.1.1.1 Asignación para alimentos.*

Sobre la asignación para alimentos, Rinsky menciona que “en algunas empresas es común otorgar al personal una asignación para alimentos, la cual puede ser una cantidad igual para todo el personal, un porcentaje de la remuneración o una

cantidad que varía con el tipo de puesto”

(2005: 165).

*a.2.1.1.2 Servicios de cafetería o comedor.*

Werther y Davis aseguran que “un comedor eficiente que proporcione alimentos baratos y balanceados significa una prestación de gran valor para los empleados”

(2008: 400).

*a.2.1.1.3 Automóvil de la empresa.*

Rimsky señala que “además, o en lugar de asignación para movilización, un empleado puede recibir un automóvil de la empresa” (2005:165).

*a.2.1.1.4 Membresía de clubes.*

El autor menciona que “éste también puede ser un privilegio valioso para algunos empleados, por lo cual debe consignarse.

[...] Los clubes pueden ser deportivos, industriales, de banqueros, campestres, etc.”

(Rimsky, 2005: 166).

*a.2.1.1.5 Servicios sociales.*

Los autores mencionan que “diferentes prestaciones pueden englobarse en este renglón: las guarderías infantiles, agencias de cuidar a personas de la tercera edad,

programas de reconocimiento de gastos por reubicación, integración o provisión de fenómenos sociales y suplemento de los servicios de la comunidad” (Werther y Davis, 2008: 401).

Por otro lado, Jiménez señala que:

Hay que entenderlos, como aquellos que la empresa da a sus empleados con carácter de liberalidad – en el sentido mas amplio del término –, se otorgan por pertenecer a la empresa, pero no son contraprestación directa al trabajo realizado, tampoco se compensa con ellos posibles perjuicios ocasionados al trabajador en el ejercicio de su actividad. (2009: 40)

#### *a.2.1.1.6 Servicios financieros.*

Werther y Davis determinan que entre los servicios financieros que las empresas proveen a sus empleados destacan los préstamos con bajo interés, el financiamiento de vivienda y los programas de apoyo para la compra de vehículos personales. Las empresas buscan la formación de asociaciones con ánimo de promover el

ahorro o las inversiones a largo plazo (2008: 401).

*a.2.1.1.7 Ayuda educativa.*

Los autores señalan que:

Los programas de reembolso de gastos de educación formal se cuentan entre las prestaciones más comunes de las empresas [...] existe una tendencia clara a preferir los cursos directamente relacionados con las labores e intereses de la empresa. Las políticas de reembolso de los gastos del empleado pueden estipular 100% de cobertura cuando se estudian temas directamente relacionados con su trabajo, para disminuir en proporción directa a la relación del curso elegido con las labores del puesto desempeñado.

(Werther y Davis, 2008: 400)

*a.2.1.1.8 Capacitación.*

Mondy y Noe afirman que “la capacitación imparte a los empleados los conocimientos y las habilidades necesarios para sus actividades actuales” (2005: 202).

Asimismo, Amaya agrega que:



El proceso de capacitación de personal debe fomentar y conservar el deseo del individuo por crecer a nivel profesional, brindándole todas las herramientas para que lo logre, construyendo por ende una mentalidad en la que siempre hay que dar lo mejor de sí. (2012: 590)

*a.2.1.2 Pago por tiempo no trabajado.*

*a.2.1.2.1 Días de enfermedad y compensación por salud.*

Werther y Davis mencionan que:

Aunque algunas ausencias son ineludibles, muchas compañías enfrentan el fenómeno de las ausencias no justificadas. Para combatir el fenómeno, varias organizaciones han establecido políticas que estipulan el pago de una prima o bono semestral por asistencias ininterrumpidas junto con la práctica de determinar que el empleado puede ausentarse del trabajo (además de sus vacaciones) dos días al año, siempre y cuando notifique a su superior. (2008: 396)

*a.2.1.2.2 Actividades deportivas.*

Los autores detallan que “muchas organizaciones han impulsado las prácticas deportivas del personal durante sus horas libres, sufragando los costos de uniformes, balones, alquiler o mantenimiento de canchas, entrenadores, árbitros, trofeos, transportes, etc.” (Werther y Davis, 2008: 396).

#### *a.2.1.2.3 Días festivos y vacaciones.*

Respecto a los días festivos, los autores precisan que estos días de asueto o ausencia consumen una cantidad importante de tiempo. Por ello, a manera de “válvula de escape de la presión” muchas compañías optan por conceder dos días discrecionales al año (Werther y Davis, 2008: 397).

Sobre las vacaciones, los autores afirman que “los periodos de vacaciones pueden y deben servir al empleado, no sólo para disfrutar de un merecido descanso, sino para enriquecerse a nivel humano, mediante viajes, lecturas, distracciones sanas y actividades familiares” (Werther y Davis, 2008: 397).

#### *a.2.1.2.4 Ausencias autorizadas.*

Los autores exponen que “inevitablemente el personal enfrenta circunstancias que requieren ausentarse de la labor durante uno o más días. Gran número de organizaciones incluye entre sus políticas conceder varios días de descanso con goce de sueldo” (Werther y Davis, 2008: 398).

*a.2.1.2.5 Retiro modificado.*

Mondy y Noe lo definen como “una opción que permite a los empleados más antiguos trabajar menos horas que sus horas regulares durante un cierto periodo de tiempo antes de su jubilación” (2005: 348).

*a.2.1.3 Programas de protección.*

*a.2.1.3.1 Seguros de salud.*

Werther y Davis señalan que:

Los seguros de salud pueden descomponerse en pólizas que cubren gastos médicos mayores y menores, atención odontológica y oftalmológica, así como pólizas que reconocen determinadas compensaciones al empleado en caso de enfermedad (originadas en el trabajo o producidas por otras causas), accidentes, pérdidas de

miembros u órganos, y fallecimiento.

(2008: 390)

#### *a.2.1.3.2 Seguros de vida.*

Los autores observan que:

En la mayoría de los casos, el monto total del beneficio que cubre una póliza en caso de muerte del asegurado corresponde a un múltiplo del sueldo o salario del asegurado; probablemente, un pago igual al ingreso de dos años. (Werther y Davis, 2008: 392)

Además, Rinsky agrega que:

Las condiciones en que este beneficio se otorga son variables. [...] El seguro de vida puede ser totalmente a cargo del empleador, en cuyo caso todo el personal lo recibe, o puede ser con contribución del empleado, en cuyo caso se le otorga sólo a aquellos que estén dispuestos a hacer la contribución. (2005: 442)

#### *a.2.1.3.3 EPS.*

EPS hace referencia a todas las entidades prestadoras de salud que ofrecen servicios de salud privada a los colaboradores que se encuentran afiliados a ella.

*b. Remuneración no financiera.*

De acuerdo a lo afirmado por Bonache y Cabrera, las recompensas no monetarias son los que englobarían toda una serie de beneficios que el trabajador deriva de la prestación de sus servicios, los cuales no son fácilmente valorables en términos monetarios. En este caso, la satisfacción por el trabajo bien hecho, el status social o el reto personal, son el tipo de beneficios que se incluirían bajo la denominación de recompensas no monetarias (2006: 191).

Asimismo, Rinsky define la remuneración no financiera como el reconocimiento por un trabajo bien hecho. El autor hace referencia al agradecimiento oportuno dado al trabajador por su contribución efectiva y entusiasta. Cabe resaltar que no cuesta dinero decirle al trabajador que su trabajo es apreciado, y sin embargo es muy significativo para éste recibir ese reconocimiento (2005: xvii).

*b.1 Elementos de la remuneración no financiera.*

*b.1.1 Reconocimiento.*

Gibson, Ivancevich y Donnelly definen el reconocimiento como:

La confirmación por parte de los directivos acerca de los logros del empleado, confirmación que podría dar realce a su estatus. El reconocimiento de un administrativo podría incluir la alabanza pública, expresiones acerca de un trabajo bien realizado, o una atención especial. (2001: 208)

Por otro lado, Werther y Davis mencionan que “muchas compañías llevan a cabo programas de reconocimiento de

méritos, durante las cuales los empleados pueden recibir placas conmemorativas, objetos deportivos o decorativos, certificados e incluso días de vacaciones con goce de sueldo” (2008: 377).

Asimismo, Chiavenato agrega que “el premio puede involucrar una ceremonia por el éxito del colaborador o equipo para fomentar que todos los demás se esfuercen por alcanzar los objetivos de la organización y para proporcionar una realimentación sumamente positiva a los colaboradores” (2009: 449).

#### *b.1.2 Participación en la labor.*

Los autores detallan que consiste en permitir que la labor se lleva a cabo por dos personas, en vez de una. Es decir, dos personas llevan a cabo las responsabilidades que se tienen dentro de un solo puesto de trabajo (Werther y Davis, 2008: 399-400).

#### *b.1.3 Seguridad de empleo.*

Según Mondy y Noe “el término de seguridad de empleo implica la estabilidad en una sola empresa” (2005: 201).

#### *b.1.4 Ascensos/Promociones.*

Respecto a la promoción, Rinsky afirma que “se entiende por promoción el hecho de que un empleado sea cambiado de un puesto en un cierto grado a otro en un grado superior” (2005: 324).

Respecto a los ascensos, Gibson, Ivancevich y Donnelly señalan que:

Los gerentes que toman medidas de ascenso como forma de recompensa intentan ajustar a las personas con los puestos de trabajo más apropiados para ellos. Los criterios a menudo utilizados para tomar decisiones de ascenso son el rendimiento y la antigüedad. (2001: 208)

#### *b.1.5 Oportunidades de desarrollo.*

Mondy y Noe afirman que “el desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del trabajo diario y posee un enfoque de largo plazo. Prepara a los empleados para mantenerse al mismo ritmo que la organización, a medida que ésta cambia y crece (2005: 202).

Asimismo, respecto a las oportunidades de desarrollo Gibson, Ivancevich y Donnelly señalan que “los individuos que experimentan este desarrollo pueden darse cuenta de su crecimiento y perciben la expansión de sus habilidades. Al expandir sus habilidades y capacidades, pueden maximizar, o por lo menos satisfacer, su potencial de competencias (2001: 209).

#### *b.1.6 Variedad de habilidades.*

Mondy y Noe la definen como “el grado en el que el trabajo requiere un número de actividades diversas para llevarlo a cabo con éxito. [...] Algunos trabajadores disfrutan

que haya variedad en sus puestos, y si esto ocurre, sirve como una compensación (2005: 340).

*b.1.7 Retroalimentación.*

Mondy y Noe la definen como “la información que los empleados reciben en cuanto al desempeño de su trabajo” (2005: 341).

*b.1.8 Libertad y autonomía en el trabajo.*

Mondy y Noe definen la autonomía como “el grado de libertad y discreción individual que los empleados tienen al desempeñar sus trabajos” (2005: 341).

Sobre la libertad, otros autores detallan lo siguiente:

Algunas personas prefieren trabajos que les permitan tomar decisiones; ellos quieren trabajar sin estar sujetos a una estrecha supervisión. Una cierta sensación de libertad para hacer lo que el empleado considera mejor en una determinada situación se puede traducir en un sentimiento de autonomía. (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2001: 208)

*b.1.9 Calidad de vida en el trabajo.*

Chiavenato la define como:

Una preocupación por el bienestar general y la salud de los colaboradores cuando desempeñan sus actividades. [...]

Hoy en día, el concepto de calidad de vida en el trabajo incluye tanto los aspectos físicos y ambientales, como los aspectos psicológicos del centro de trabajo. (2009: 492)



Asimismo, el autor agrega que la calidad de vida en el trabajo se ha utilizado como indicador de las experiencias humanas en el centro de trabajo y el grado de satisfacción de las personas que desempeñan el trabajo. El concepto de calidad de vida en el trabajo implica un profundo respeto por las personas, ya que las organizaciones sólo pueden alcanzar grados elevados de calidad y productividad si cuentan con personas motivadas que tienen una participación activa en sus trabajos y que son recompensadas adecuadamente por sus aportaciones. La competitividad de la organización – y, obvio, la calidad y la productividad – pasan obligatoriamente por la calidad de vida en el trabajo (Chiavenato, 2009: 492).

#### *b.1.10 Ambiente laboral.*

Sobre el ambiente laboral, Huete asegura que:

Es un factor de gran influencia en la satisfacción de los empleados, por lo que, aunque sea indirectamente, debe ser gestionado. Sería una pena <<quemar>> a los mejores colaboradores con un ambiente de trabajo deshumanizado que les animara a <<refugiarse>> en la competencia. Un mal ambiente empobrece el autoconcepto de los empleados y agria, también, las actitudes y comportamientos futuros. (2001: 190)

El autor indica que “el ambiente en el que uno trabaja es un constante input de percepciones para los empleados. Cuando un ambiente de trabajo mejora el estado emocional de los

empleados, influye directísimamente en su rendimiento”

(Huete, 2001: 195).

Por otro lado, Mondy y Noe afirman que:

Lo empleados obtienen satisfacción de su trabajo a través de varios factores no económicos. Las políticas razonables, los supervisores competentes, los colegas amigables, los símbolos de estatus adecuados y que las condiciones físicas de trabajo sean agradables, son también características importantes. Otro factor de creciente importancia es la flexibilidad que los empleados tienen en sus situaciones de trabajo. (2005: 342)

#### *b.1.10.1 Políticas sólidas.*

Mondy y Noe explican que “si las políticas de una empresa muestran consideración más que falta de respeto, temor, duda o falta de confianza, el resultado puede ser gratificante tanto para los empleados como para la organización” (2005: 342).

#### *b.1.10.2 Empleados competentes.*

Los autores afirman que “las organizaciones exitosas destacan el desarrollo continuo y garantizan el puesto de gerentes y no gerentes competentes” (Mondy y Noe, 2005: 342).

#### *b.1.10.3 Colegas agradables.*

Mondy y Noe aclaran que “es muy importante que la administración desarrolle y mantenga grupos

de trabajo agradables. [...] sin embargo, para ser eficaces, deben ser compatibles en cuanto a la capacidad de compartir valores y metas comunes” (2005: 342).

*b.1.10.4 Símbolos de estatus adecuados.*

Mondy y Noe agregan que “los símbolos de estatus son gratificaciones organizacionales que adquieren muchas formas, como el tamaño y la ubicación de la oficina, el tamaño y la calidad del escritorio, tener secretarías privadas, el alfombrado y el título del puesto” (2005: 342).

*b.1.10.5 Condiciones de trabajo.*

Los autores afirman que:

La flexibilidad en el lugar de trabajo: constituyen un aspecto de la compensación no económica que permite a las familias manejar el acto de malabarismo lleno de tensión entre el trabajo y el hogar. [...] Para los empleados, la flexibilidad en el lugar de trabajo puede ser un factor estratégico para atraer y retener a los empleados más talentosos. (Mondy y Noe, 2005: 343)

*b.1.11 Semana laboral reducida.*

Los autores la definen como “un acuerdo de horas de trabajo que permite a los empleados cumplir con su obligación

en menos días que la típica semana laboral de cinco días”

(Mondy y Noe, 2005: 345).

*b.1.12 Flexitime.*

Mondy y Noe lo definen como “la práctica que consiste en permitir a los empleados elegir dentro de ciertos límites, sus propias horas de trabajo” (2005: 343).

Werther y Davis señalan que “mediante este sistema se elimina la tradición de los rígidos horarios de inicio y conclusión de las labores. En vez de ello, los empleados se pueden presentar al trabajo dentro de intervalos establecidos por la empresa” (2008: 399).

*b.1.13 Telecommuting/Trabajo a distancia.*

Los autores afirman que “es un acuerdo laboral en el que los empleados, llamados teletrabajadores o trabajadores a distancia, pueden permanecer en casa (o lejos de la oficina) y desempeñan su trabajo usando computadoras y otros equipos electrónicos que los enlazan con sus oficinas” (Mondy y Noe, 2005: 347).

*b.1.14 Trabajo de tiempo parcial.*

Mondy y Noe afirman que “por muchas razones, algunas personas no desean ni necesitan un empleo de tiempo completo” (2005: 348).

Finalmente, los autores concluyen que:

Ambos tipos de recompensas influyen notablemente sobre la motivación y el comportamiento de los individuos en la organización (i.e. empleados). Más aún,

ambos están relacionados. Por ejemplo, el abuso de las recompensas extrínsecas (monetarias) puede llegar a anular el carácter motivador de la recompensa intrínseca del trabajo, causando un descenso en el rendimiento del trabajador. En consecuencia, las recompensas intrínsecas, y cómo estas se relacionan con las extrínsecas son factores a considerar en el diseño de la estrategia de retribución de la empresa. (Bonache y Cabrera, 2006: 191)

### **2.2.5 Recompensas.**

Chiavenato define las recompensas como “una retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien. Una recompensa es un elemento fundamental para conducir a las personas en términos de la retribución, la realimentación o el reconocimiento de su desempeño en la organización” (2009: 278).

Asimismo, Hatum afirma que:

La gente talentosa quiere que le paguen de acuerdo con los estándares del mercado. Además, quiere ser recompensada por su desempeño, sea monetariamente sea a través de otro tipo de reconocimiento. Del mismo modo, la compensación y las recompensas suelen ser usadas por la empresa como parte de su estrategia para retener a los empleados. (2011: 166)

Bonache y Cabrera coinciden en que:

El empleado accede a realizar una serie de tareas a cambio de que su labor y dedicación se vean recompensadas. Estas recompensas por la prestación profesional de sus servicios laborales pueden ser fundamentales de dos tipos: monetarias (o extrínsecas) y no monetarias (o intrínsecas). (2006: 190-191)

### **2.2.6 Compensación.**

Amaya define la compensación como “el monto en salario o en especie (o ambos) que el trabajador recibe por la ejecución eficiente de sus funciones” (2012: 581).

A su vez, Jiménez señala que:

Los sistemas de compensación, en cuanto herramienta estratégica, no deben entenderse únicamente como contraprestación al trabajo realizado, los trabajadores desean oportunidades de progresar y aprender, quieren mayores responsabilidades para poner a prueba todas sus competencias, desean un liderazgo con valores contrastados. [...] Dar satisfacción a estas necesidades, es lo que asegura realmente la permanencia del talento en las organizaciones. (2009: 38-39)

#### ***2.2.6.1 Compensación total.***

Sobre la compensación total, Álvarez, Llorente, Ezquiaga, González, Higuera, Maella, Malumbres, Pascual, Sánchez y Torres afirman lo siguiente:

Si analizamos los elementos que de manera genérica plantean las organizaciones para conseguir motivar y comprometer a los empleados, nos encontramos con elementos tanto cuantitativos como cualitativos, lo que se suele denominar como “compensación total” que recoge tanto los elementos extrínsecos (aquellos aspectos tangibles de los que la organización dota a los empleados y que son percibidos por éstos como recompensas y que pueden ser tanto monetarios o no monetarios) como los elementos intrínsecos (aquéllos que son percibidos de manera “subjetiva” por el empleado como un aliciente o incentivo tanto en el desarrollo de su trabajo como en su entorno). (2014: 140)

Además, respecto a la compensación total Jiménez señala que, a medio y largo plazo, los empleados quieren múltiples incentivos en su lugar de trabajo; Y si bien, los incentivos económicos son importantes en el sistema de compensación, este debe contemplar incentivos más complejos y holísticos. El autor detalla que la compensación total, hay que entenderla en términos de compensación integral y dicha integración se produce fundamentalmente en la conjunción de factores como la retribución, los beneficios sociales, premios y distinciones, la formación, desarrollo e innovación y el salario emocional (2009: 39).

A su vez, Hatum coincide en que “los “programas de compensación total” son un intento de reunir los diferentes elementos de nuestro modelo de retención. Por lo tanto, una estrategia de recompensa completa debe incluir salario, beneficios, carrera y ambiente de trabajo” (2011: 188).

*a. Salario emocional.*

Huete afirma que “el salario emocional es todo aquello que hace que un colaborador se sienta pagado por un esfuerzo y que no sea dinero” (2001: 196).

Según Álvarez, Llorente, Ezquiaga, González, Higuera, Maella, Malumbres, Pascual, Sánchez y Torres el salario emocional “consiste en ampliar el foco sobre otros elementos como la conciliación, la posibilidad de tener horarios flexibles u otros incentivos como el plan de carrera o de formación para impactar en mayor medida en la motivación de los empleados” (2014: 141).

Por otro lado, Jiménez afirma lo siguiente:

El trabajador en el desarrollo de su actividad, está afectado a nivel emocional, tanto por factores internos (estilo de dirección, nivel de comunicación en la empresa, nivel de conflictividad, etc.) como por factores externos (imagen de empresa, orgullo de marca, prestigio, etc.). [...] En cualquier caso, el impacto que en los trabajadores produce un determinado entorno, conlleva una carga emocional, que gestionada adecuadamente se integrará como elemento vivo de la compensación total. (2009: 42)

#### ***2.2.6.2 Sistema de compensación comprensivo.***

Hatum menciona que:

Un sistema de compensación comprensivo debería incluir bonificaciones individuales, grupales y de toda la compañía, para incentivar el esfuerzo individual y también llevar a los empleados a trabajar juntos hacia una meta organizacional común. Las oportunidades de carrera y de avance profesional deben tener metas tanto de corto como de largo plazo para motivar a los empleados a tener un sólido desempeño presente mientras desarrollan habilidades que beneficiarán más a la firma en el futuro. Y la identidad de la organización debe fortalecer el vínculo de largo plazo del empleado con la firma mientras que una fuerte identidad a nivel de departamentos motivará más el desempeño en el puesto actual. (2011: 186)

#### **2.2.7 Retribución.**

Jiménez define la retribución como “salario en metálico como en especie, sea fijo (salario base p.e) o variable (incentivos), sea puntual o diferido (bonos).



También intervendrán las políticas referidas a los denominados conceptos extrasalariales” (2009: 39).

Asimismo, Bonache y Cabrera señalan que el término <<retribución>> normalmente hace referencia a recompensas monetarias que recibe el empleado en intercambio por el trabajo realizado en el ámbito de la relación de empleo que establece con la empresa (2006: 191).

Respecto a los componentes de la retribución, los autores detallan que éstos son “el salario base, los incentivos salariales, y las prestaciones o retribuciones indirectas” (Bonache y Cabrera, 2006: 191).

#### ***2.2.7.1 Componentes de la retribución.***

##### *a. Salario base.*

El autor afirma que “es la paga fija que el trabajador recibe de manera regular en forma de sueldo mensual o de salario por hora” (Chiavenato, 2009: 284).

Los autores lo definen como “la cantidad fija de dinero que el empleado recibe regularmente (por ejemplo, mediante pagos semanales o mensuales)” (Bonache y Cabrera, 2006: 192).

##### *b. Incentivos salariales.*

Chiavenato los define como “programas diseñados para recompensar a los trabajadores que tiene buen desempeño” (2009: 284).

Bonache y Cabrera afirman lo siguiente:

Los incentivos salariales comprenden los programas destinados a recompensar a aquellos empleados con altos niveles de rendimiento. Estos incentivos pueden proporcionar una recompensa al empleado

sobre la base de su contribución individual o en función del rendimiento del grupo, la división o toda la compañía. (2006: 192)

*c. Prestaciones.*

Los autores señalan que “las prestaciones también denominadas retribuciones indirectas, son también una parte importante de la retribución total. Dentro de estas prestaciones se incluyen elementos como las cotizaciones a la seguridad social, los planes de pensiones, el seguro de desempleo o las vacaciones” (Bonache y Cabrera, 2006: 192).

A su vez, Rinsky coincide en que las “prestaciones son aquellos beneficios obligatorios que normalmente son provistos por el seguro social, cual es el caso de la cobertura médica o planes de pensiones” (2005: 440).

**2.2.7.2 Importancia de la retribución.**

Respecto a la importancia de la retribución, Bonache y Cabrera afirman que:

La retribución tiene tres efectos principales sobre el comportamiento de los empleados: afecta a la capacidad de atracción de la empresa (esto es, influye en la decisión de un potencial candidato de aceptar la oferta de empleo), afecta la capacidad de retención de los actuales empleados (esto es, influye en la decisión de un trabajador de permanecer en la empresa y de no cambiar de trabajo), y afecta a la motivación de los empleados (esto es, a su interés por realizar la tarea con la suficiente diligencia). Estos tres aspectos son clave para la empresa. (2006: 194)

**2.2.8 Compensación y Recompensas flexibles.**

Hatum observa que dos cuestiones son primordiales cuando se diseña un sistema de compensación y recompensas que apoye una estrategia de retención para el largo plazo: la flexibilidad y sus incentivos. Un sistema flexible puede adaptar la compensación y las recompensas a diferentes tipos de talento (identificados, por ejemplo, a través de una matriz de desempeño y potencial). Asimismo, detalla que un sistema que favorezca la retención manejará la compensación y las recompensas de un modo que aumente los incentivos del grupo y del individuo, para que se queden en la empresa y tengan un buen desempeño. Además, menciona que hasta cierto punto, los empleados también están buscando cada vez más flexibilidad en sus posibilidades profesionales. Entre estos acuerdos para retener a la gente están la flexibilidad horaria, los trabajos part-time, el teletrabajo y las licencias (2011: 167-176).

Respecto a la compensación flexible, Jiménez lo define como:

La asignación del paquete retributivo, según preferencias o a la medida de cada trabajador. Estamos por tanto, ante la flexibilización de las políticas de compensación, priorizando la satisfacción de los empleados por encima de tipos o estándares preconcebidos (en muchos casos, supone una auténtica limitación a la inversión realizada y a los efectos perseguidos con la misma). (2009: 43)

Asimismo, Mondy y Noe afirman que la compensación flexible permite a los empleados tomar decisiones anuales para determinar ampliamente su paquete de compensación, eligiendo entre efectivo gravable y diversas prestaciones. El fundamento de los planes de menú de remuneración es que los empleados tienen necesidades y preferencias individuales (2005, 346).

Rimsky define la compensación y recompensa flexible de acuerdo a lo siguiente:

Significa que a cada empleado se le da lo que más le conviene recibir, lo cual puede depender de su edad, estado civil o sencillamente preferencia. El propósito de esta flexibilidad es reducir costos, pues la empresa sólo proporciona las prestaciones que el empleado desea. (2005: 454)

### 2.3 Definición de términos básicos

**Acciones fantasmas o derecho de apreciación de acciones:** es el reconocimiento al derecho de incremento del valor de las acciones, sin concretar la venta o entrega material de acciones que brinda la empresa al colaborador (Rimsky, 2005: 430).

**Actividades deportivas:** son las prácticas deportivas que impulsa la empresa en el personal durante sus horas libres en el cual asume los costos implicados (Werther y Davis, 2008: 396).

**Aguinaldo:** es el regalo que da el empleador al colaborador por navidad.

**Ambiente laboral:** es el conjunto de factores como cultura, entorno, ambiente moral y situaciones laborales que caracterizan a una organización e influyen en la conducta de los colaboradores.

**Ascensos/Promociones:** se entiende por promoción el hecho de que un empleado sea cambiado de un puesto en un cierto grado a otro en un grado superior (Rimsky, 2005: 324).

**Asignación para alimentos:** es el otorgamiento de una cantidad igual de remuneración, un porcentaje de la remuneración o una cantidad que varía con el tipo de puesto que otorga la empresa a todo el personal como asignación para alimentos (Rimsky, 2005: 165).

**Atracción del talento:** es la búsqueda de talento para cubrir vacantes ofreciendo condiciones laborales atractivas.

**Ausencias autorizadas:** son los días de ausencias autorizadas con goce de sueldo que ofrece la empresa a los colaboradores (Werther y Davis, 2008: 398).

**Automóvil de la empresa:** es la entrega de un automóvil de la empresa a los colaboradores (Rimsky, 2005: 165).

**Autonomía en el trabajo:** es el grado de libertad y discreción individual que ofrece la empresa a los empleados al desempeñar sus trabajos (Mondy y Noe, 2005: 341).

**Ayuda educativa:** son programas de educación que ofrece la organización a los colaboradores y que por lo general están relacionados con las labores e intereses de la empresa (Werther y Davis, 2008: 400).

**Beneficios:** son los elementos de la remuneración que brinda la empresa al colaborador para motivarlos.

**Bonos:** es la retribución otorgada a los colaboradores que está condicionada al cumplimiento de objetivos y metas organizacionales (Jiménez, 2009: 153).

**Bonos individuales:** es la retribución que brinda la empresa al trabajador en base a su desempeño individual (Hatun, 2011: 169).

**Calidad:** es la conformidad respecto a las especificaciones de un producto y/o servicio.

**Calidad de vida en el trabajo:** es la preocupación de la empresa por el bienestar general y la salud de los colaboradores cuando desempeñan sus actividades (Chiavenato, 2009: 492).

**Capacidad:** es el conjunto de aptitudes, cualidades o condiciones para desempeñar una función.

**Capacitación:** es el conjunto de conocimientos y habilidades necesarios que proporciona y desarrolla la empresa para que el colaborador desempeñe sus funciones (Mondy y Noe, 2005: 202).

**Carrera profesional:** es la sucesión de actividades laborales y puestos de trabajo que la empresa le permite desempeñar al colaborador a lo largo de la vida laboral, junto con las actitudes y reacciones asociadas que experimenta.

**Cesión de acciones:** es el otorgamiento de bonos que da la empresa a los empleados en forma de acciones, sin que tengan que desembolsar un centavo (Rimsky, 2005: 428).

**Coherencia con las creencias:** es la relación entre el conjunto de ideas de la organización y de los colaboradores.

**Comisiones:** es una cierta proporción del valor de venta de un producto que la empresa entrega al vendedor como comisión, y ésta es su utilidad (Rimsky, 2005: 409).

**Compensación:** es el monto en salario o en especie (o ambos) que el trabajador recibe de la empresa por la ejecución eficiente de sus funciones (Amaya, 2012: 581).

**Compensación total:** son elementos de la remuneración tanto cuantitativos como cualitativos que otorga la empresa a los colaboradores (Álvarez, Llorente, Ezquiaga, González, Higuera, Maella, Malumbres, Pascual, Sánchez y Torres, 2014: 140).

**Competencia profesional:** es el conjunto de conocimientos y habilidades que hacen más eficientes a los colaboradores.

**Compra de acciones:** es el permiso que da la organización al colaborador para comprar acciones de la empresa a un precio preferencial (Rimsky, 2005: 427).

**Compromiso con la misión:** es el compromiso de los colaboradores con la razón de ser de la empresa.

**Compromiso del personal:** es el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella [...] el compromiso organizacional es la identificación del individuo con la organización que lo emplea. (Robbins y Judge, 2009: 79)

**Consultoría:** es el área conformada por consultores.

**Consultores:** son las personas especialistas en una materia que brindan asesoramiento profesional.

**Cultura organizacional:** es el conjunto de valores, creencias, actitudes y conductas compartidas entre los miembros de una organización.

**Desarrollo profesional:** es el conjunto de experiencias de desarrollo que otorga la empresa para capitalizar las habilidades de los colaboradores (Hatun, 2011: 175).

**Desempeño:** el desempeño laboral está compuesto por el desempeño de la tarea, que hace referencia a la eficiencia con la que un trabajador termina un conjunto de objetivos técnicos o específicos para la función, y el desempeño contextual, el cual impacta directamente en el clima organizacional y mejora la satisfacción laboral. (Arnold y Randall, 2012: 172)

**Días de enfermedad y compensación por salud:** es el pago de una prima o bono semestral que brinda la empresa al trabajador por asistencias ininterrumpidas junto con la práctica de determinar que el empleado puede ausentarse del trabajo (además de sus vacaciones) dos días al año, siempre y cuando notifique a su superior. (Werther y Davis, 2008: 396).

**Días festivos:** es el otorgamiento de dos días discrecionales al año en días festivos que ofrece la empresa a sus colaboradores (Werther y Davis, 2008: 397).

**Empleabilidad:** son chances relativas de conseguir y mantener diferentes tipos de empleo (Hatun, 2011: 172)

**Entrevista de salida:** es el instrumento que permite identificar las razones reales del retiro de los colaboradores de la empresa (Mondy y Noe, 2005: 469).

**EPS:** es un programa de protección que ofrece la empresa a sus colaboradores el cual brinda servicios de salud privada a los trabajadores afiliados a las entidades prestadoras de salud.

**Estrategias de retención:** es el conjunto de acciones que realiza la empresa para mantener a los colaboradores deseables.

**Expectativas:** es la relación entre lo que se espera y lo que nos ofrece el trabajo (Bonache y Cabrera, 2006: 294).

**Fidelización:** es la creación de vínculos afectivos entre la empresa, los colaboradores y los clientes.

**Flexitime:** es la práctica que brinda la empresa que consiste en permitir a los colaboradores elegir dentro de ciertos límites, sus propias horas de trabajo (Mondy y Noe, 2005: 343).

**Fondos de ahorro:** son las contribuciones de los colaboradores y de la empresa para formar un capital el cual está sujeto a ciertas condiciones.

**Formación profesional:** es el instrumento que ofrece la empresa al colaborador para acumular conocimientos técnicos con la finalidad de lograr el desarrollo profesional y desarrollo humano (Huete, 2001: 190).

**Habilidades:** es la destreza para desarrollar diferentes actividades.

**Identificación con los valores:** es el alineamiento entre los valores de la empresa y de los colaboradores.

**Identidad organizacional:** es la coherencia entre el conjunto de valores, misión y creencias de la organización y de los colaboradores (Hatum, 2011: 160-162).

**Incentivo:** es el estímulo por parte de la empresa al colaborador para aumentar los niveles de rendimiento y producción.

**Incentivos colectivos:** es el pago adicional que da la organización a los colaboradores de acuerdo a los resultados organizacionales (Jiménez, 2009: 126).

**Incentivos grupales:** es el pago adicional que otorga la empresa a los colaboradores cuando se superan los estándares de producción en equipo (Amaya, 2012: 113).



**Incentivos salariales:** son los programas diseñados para recompensar a los trabajadores que tiene buen desempeño (Chiavenato, 2009: 284).

**Libertad en el trabajo:** es el trabajo de los colaboradores que no están sujetos a una estrecha supervisión por parte del empleador (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2001: 208).

**Membresía de clubes:** es el acceso a diferentes clubes que brinda la empresa a los colaboradores.

**Metas:** es el fin cuantitativo que se pretende lograr.

**Motivación del personal:** la motivación representa las fuerzas que actúan sobre una persona, provocando que esta se comporte de una manera específica y encaminándola hacia metas (Arbaiza, 2010: 152).

**Necesidades:** es la carencia respecto a un elemento.

**Objetivo:** es el fin cualitativo que se pretende lograr.

**Opción de acciones/Stock options:** Una opción es un instrumento reconocido por las autoridades de Estados Unidos que le otorga a un individuo un plazo de varios años para ejercer la opción (Rimsky, 2005: 428).

**Oportunidades de desarrollo:** es la oportunidad de desarrollo que brinda la empresa a sus colaboradores e implica un aprendizaje que va más allá del trabajo diario y posee un enfoque de largo plazo (Mondy y Noe, 2005: 202).

**Pago por tiempo no trabajado:** es el pago que otorga la empresa al colaborador a pesar del tiempo no trabajado dentro de la empresa o fuera de la empresa (Rimsky, 2005: xviii).

**Participación de utilidades:** es la repartición de utilidades entre la empresa y sus colaboradores.

**Participación en la labor:** es el permiso por parte de la empresa para que la labor se lleva a cabo por dos personas, en vez de una (Werther y Davis, 2008: 399-400).

**Percepción:** es la imagen mental creada en base a la experiencia y necesidades. Es el resultado de un proceso de selección, interpretación y corrección de sensaciones.

**Percepción de justicia:** es la medida de justicia en relación con lo que aportan y reciben los colaboradores en su trabajo (Bonache y Cabrera, 2006: 296).

**Prestaciones:** son las retribuciones indirectas que componen la retribución total (Bonache y Cabrera, 2006: 192).

**Primas de vacaciones:** es un porcentaje de la remuneración correspondiente a los días de vacaciones que la empresa otorga al colaborador (Rimsky, 2005: 164).

**Privilegios:** son los privilegios limitados que ofrece la empresa a algunos colaboradores, generalmente ejecutivos (Rimsky, 2005: xviii)

**Productividad:** es la correcta utilización (eficiente y eficaz) de todos los recursos productivos, indicándonos cual es la salud productiva de la empresa ya sea industrial o de servicios (Andía, 2015: 268).

**Programas de protección:** son los pagos que realiza la organización a empresas de seguros para ofrecer programas de protección a sus colaboradores (Rimsky, 2005: xviii)

**Reciprocidad:** es la norma social que establece que deberíamos ayudar (o evitar dañar) a quienes nos ayudan (Bonache y Cabrera, 2006: 296).

**Recompensas:** es la retribución, premio o reconocimiento que otorga la empresa por los servicios de los colaboradores (Chiavenato, 2009: 278).

**Reconocimiento:** es la confirmación por parte de los directivos de la empresa acerca de los logros del empleado, confirmación que podría dar realce a su estatus. El reconocimiento de un administrativo podría incluir la alabanza pública, expresiones

acerca de un trabajo bien realizado, o una atención especial. (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2001: 208)

**Remuneración:** es el pago total que entrega la empresa al colaborador por la prestación de sus servicios.

**Remuneración directa:** es todo aquello que el trabajador recibe directamente del empleador de manera semanal, mensual o anual (Rimsky, 2005: xvii)

**Remuneración en especie:** es la remuneración indirecta que otorga la empresa al colaborador.

**Remuneración en metálico:** es el pago que otorga la empresa al colaborador por medio de la moneda legal de cada país.

**Remuneración extrínseca:** es la remuneración financiera y no financiera que el empleador le da al empleado por su trabajo (Rimsky, 2005: xvi-xvii).

**Remuneración fija:** es la remuneración garantizada que otorga la empresa y que el trabajador sabe que va a recibir (Rimsky, 2005: xvii).

**Remuneración financiera:** es la remuneración que brinda la empresa al colaborador e incluye tanto las percepciones económicas en dinero como todos aquellos bienes que son susceptibles de valoración en términos monetarios (Bonache y Cabrera, 2006: 191).

**Remuneración indirecta:** es aquella que generalmente el trabajador no recibe en dinero, sino que puede recibirla en especies o la empresa paga a un tercero en beneficio del trabajador (Rimsky, 2005: xviii).

**Remuneración no financiera:** son una serie de beneficios otorgados por la empresa al trabajador por la prestación de sus servicios, los cuales no son fácilmente valorables en términos monetarios (Bonache y Cabrera: 2006: 191).

**Remuneración variable:** es el componente de la remuneración total que la empresa no garantiza al colaborador. El empleado puede o no recibirlo, de acuerdo con las circunstancias de un periodo dado (Rimsky, 2005: 405).

**Remuneración variable a corto plazo:** es toda remuneración variable que otorga el empleador al empleado en el periodo de un año y normalmente está basada en los resultados del año (Rimsky, 2005: 405-406).

**Remuneración variable a largo plazo:** es toda remuneración variable que brinda la empresa al empleado en un periodo que fluctúa entre 3 y 5 años y por lo general está vinculada a los resultados de ese periodo (Rimsky, 2005: 406).

**Rentabilidad:** son las ganancias obtenidas por medio de una inversión.

**Renuncias:** es la decisión del colaborador de retirarse voluntariamente de la empresa.

**Retención de personal:** es el esfuerzo de un empleador por mantener a los trabajadores deseables para cumplir con sus objetivos de negocios (Hatun, 2011: 157).

**Retiro modificado:** es la opción que brinda la empresa que permite a los empleados más antiguos trabajar menos horas que sus horas regulares durante un cierto periodo de tiempo antes de su jubilación (Mondy y Noe, 2005: 348).

**Retribución:** son las recompensas monetarias que recibe el empleado en intercambio por el trabajo realizado en el ámbito de la relación de empleo que establece con la empresa (Bonache y Cabrera, 2006: 191).

**Retroalimentación:** es la información que los empleados reciben por parte del empleador en cuanto al desempeño de su trabajo (Mondy y Noe, 2005: 341).

**Rotación de personal:** es el movimiento de empleados que abandonan una organización (Bohlander y Snell, 2008: 89).

**Rotación de personal voluntaria:** es el grado en que la gente abandona, por propia iniciativa, la organización (Bonache y Cabrera, 2006: 290).

**Salario base:** es la paga fija que el trabajador recibe por parte del empleador de manera regular en forma de sueldo mensual o de salario por hora (Chiavenato, 2009: 284).

**Satisfacción del personal:** se define a partir del nivel de convergencia entre lo que la persona desea y lo que obtiene respecto a distintas facetas de su trabajo (Arbaiza, 2010: 183).

**Seguridad de empleo:** es la estabilidad en una sola empresa que ofrece la organización a los colaboradores (Mondy y Noe, 2005: 201).

**Seguros de salud:** es un programa de protección que otorga la empresa a sus colaboradores que cubren gastos médicos mayores y menores, atención odontológica y oftalmológica, así como pólizas que reconocen determinadas compensaciones al empleado en caso de enfermedad (originadas en el trabajo o producidas por otras causas), accidentes, pérdidas de miembros u órganos, y fallecimiento. (Werther y Davis, 2008: 390)

**Seguros de vida:** es un programa de protección que ofrece la empresa a sus colaboradores en caso de muerte del asegurado lo cual garantiza un resarcimiento económico a los beneficiarios (Werther y Davis, 2008: 392).

**Semana laboral reducida:** es un acuerdo de horas de trabajo que otorga el empleador que permite a los empleados cumplir con su obligación en menos días que la típica semana laboral de cinco días (Mondy y Noe, 2005: 345).

**Servicios:** son los servicios que otorga la empresa a todo el personal (Rimsky, 2005: xviii)

**Servicios de cafetería o comedor:** es el servicio de alimentos que proporciona la empresa a los colaboradores (Werther y Davis, 2008: 400).

**Servicios financieros:** es el conjunto de servicios financieros que otorga la empresa a los colaboradores para promover el ahorro o inversiones a largo plazo (Werther y Davis, 2008: 401).

**Servicios sociales:** es el conjunto de servicios de acuerdo a las necesidades sociales que otorga la empresa a los colaboradores.

**Sueldo:** es la remuneración en efectivo que otorga la empresa al colaborador (Rimsky, 2005: 162).

**Tasa de rotación de personal:** es el grado o porcentaje del movimiento total de personal que abandona la organización (Werther y Davis, 2008: 273).

**Telecommuting:** es un acuerdo laboral que brinda la empresa en el que los empleados, llamados teletrabajadores o trabajadores a distancia, pueden permanecer en casa (o lejos de la oficina) y desempeñan su trabajo usando computadoras y otros equipos electrónicos que los enlazan con sus oficinas (Mondy y Noe, 2005: 347).

**Trabajo de tiempo parcial:** es la prestación de servicios durante un número de horas con una duración total inferior al trabajo de tiempo completo que ofrece la empresa a sus colaboradores.

**Vacaciones:** son los periodos de vacaciones que ofrece la empresa a los colaboradores para disfrutar de un descanso (Werther y Davis, 2008: 397).

**Valores:** es la valoración de los colaboradores respecto a los elementos de la remuneración extrínseca e intrínseca.

**Variedad de habilidades:** es el grado en el que el trabajo requiere un número de actividades diversas para llevarlo a cabo con éxito que ofrece la empresa a sus colaboradores (Mondy y Noe, 2005: 340).

## CAPÍTULO III

### HIPÓTESIS Y VARIABLES

#### 3.1 Hipótesis y/o supuestos básicos

##### 3.1.1 Hipótesis general.

Los elementos de la remuneración extrínseca mejoran la retención de los colaboradores del área de consultoría en Experis – ManpowerGroup.

##### 3.1.2 Hipótesis específicas.

Los elementos de la remuneración financiera mejoran la retención de los colaboradores del área de consultoría en Experis – ManpowerGroup.

Los elementos de la remuneración no financiera mejoran la retención de los colaboradores del área de consultoría en Experis – ManpowerGroup.

#### 3.2 Variables o unidades de Análisis

##### Matriz de Variables de análisis

Variables	Concepto	Dimensiones
<b>Variable independiente:</b> Remuneración extrínseca	Rimsky define la remuneración extrínseca como la remuneración que el empleador le da al empleado por su trabajo. El autor detalla que la remuneración extrínseca se divide en dos: remuneración financiera y remuneración no financiera (2005: xvi-xvii).	Remuneración financiera
		Remuneración no financiera
<b>Variable dependiente:</b> Retención de personal	Hatun afirma que “la retención, definida por Frank y otros (2004, p.13) como “el esfuerzo de un empleador por mantener a los trabajadores deseables para cumplir con sus objetivos de negocios”, es un concepto inclusivo que abarca tanto factores tangibles como intangibles” (2011: 157).	Satisfacción y compromiso de personal
		Estrategias de retención

Fuente: Elaboración propia

### 3.3 Matriz operacional

#### Matriz operacional

Variables	Dimensiones	Sub dimensiones	Indicadores	Subindicadores	Ítems
<b>Remuneración extrínseca</b>	Remuneración financiera	Remuneración directa	Remuneración fija	Remuneración fija	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sueldo</li> <li>• Aguinaldo</li> <li>• Primas de vacaciones</li> <li>• Fondos de ahorro</li> </ul>
			Remuneración variable	Remuneración variable a corto plazo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comisiones</li> <li>• Bonos individuales</li> <li>• Incentivos grupales</li> <li>• Incentivos colectivos</li> <li>• Participación de utilidades</li> </ul>
				Remuneración variable a largo plazo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compra de acciones</li> <li>• Opción de acciones/Stock options</li> <li>• Cesión de acciones</li> <li>• Acciones fantasmas o derecho de apreciación de acciones</li> </ul>
		Remuneración Indirecta	Servicios y privilegios	Servicios y privilegios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asignación para alimentos</li> <li>• Servicios de cafetería o comedor</li> <li>• Automóvil de la empresa</li> <li>• Membresía de clubes</li> <li>• Servicios sociales</li> <li>• Servicios financieros</li> <li>• Ayuda educativa</li> <li>• Capacitación</li> </ul>



			Pago por tiempo no trabajado	Pago por tiempo no trabajado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Días de enfermedad y compensación por salud</li> <li>• Actividades deportivas</li> <li>• Días festivos y vacaciones</li> <li>• Ausencias autorizadas</li> <li>• Retiro modificado</li> </ul>
			Programas de protección	Programas de protección	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguros de salud</li> <li>• Seguros de vida</li> <li>• EPS</li> </ul>
	Remuneración no financiera	Remuneración no financiera	Remuneración no financiera	Remuneración no financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento</li> <li>• Participación en la labor</li> <li>• Seguridad de empleo</li> <li>• Ascensos/promociones</li> <li>• Oportunidades de desarrollo</li> <li>• Variedad de habilidades</li> <li>• Retroalimentación</li> <li>• Libertad y autonomía en el trabajo</li> <li>• Calidad de vida en el trabajo</li> <li>• Ambiente laboral</li> <li>• Semana laboral reducida</li> <li>• Flexitime</li> <li>• Telecommuting/Trabajo a distancia</li> <li>• Trabajo de tiempo parcial</li> </ul>
<b>Retención de personal</b>	Satisfacción y compromiso de personal	Satisfacción y compromiso de personal	Satisfacción del personal		
			Motivación del personal		

			Compromiso del personal		
			Expectativas, valores y necesidades		
			Percepción de justicia		
			Reciprocidad		
	Estrategias de retención	Identidad organizacional	Identificación con los valores		
			Compromiso con la misión		
			Coherencia con las creencias		
		Compensación y recompensas	Recompensa financiera		
			Recompensa no financiera		
		Empleabilidad y carrera	Desarrollo profesional		
			Formación profesional		
			Competencia profesional		

Fuente: Elaboración propia

### 3.4 Matriz lógica de consistencia

#### Matriz lógica de consistencia

Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Metodología
<b>Problema principal</b>	<b>Objetivo general</b>	<b>Hipótesis general</b>	<b>Variable independiente</b>	Remuneración financiera	Remuneración fija	<b>Tipo de investigación:</b>  Aplicada y sustantiva  <b>Método de investigación:</b>  Hipotético - Deductivo  <b>Diseño específico de investigación:</b>  Diseño no experimental  Diseño transversal  Diseño descriptivo Diseño
¿En qué medida los elementos de la remuneración extrínseca mejoran la retención de los colaboradores del área de consultoría en Experis – ManpowerGroup?	Determinar en qué medida los elementos de la remuneración extrínseca mejoran la retención de los colaboradores del área de consultoría en Experis – ManpowerGroup.	Los elementos de la remuneración extrínseca mejoran la retención de los colaboradores del área de consultoría en Experis – ManpowerGroup.	Remuneración extrínseca		Remuneración variable	
					Servicios y privilegios	
					Pago por tiempo no trabajado	
					Programas de protección	
				Remuneración no financiera	Remuneración no financiera	
<b>Problemas específicos</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Hipótesis específicas</b>	<b>Variable dependiente</b>	Satisfacción y compromiso de personal	Satisfacción del personal	
¿De qué modo los elementos de la	Establecer de qué modo los elementos	Los elementos de la remuneración	Retención de personal		Motivación del personal	

Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Metodología
remuneración financiera mejoran la retención de los colaboradores del área de consultoría en Experis – ManpowerGroup?  ¿De qué manera los elementos de la remuneración no financiera mejoran la retención de los colaboradores del área de consultoría en Experis – ManpowerGroup?	de la remuneración financiera mejoran la retención de los colaboradores del área de consultoría en Experis – ManpowerGroup.  Precisar de qué manera los elementos de la remuneración no financiera mejoran la retención de los colaboradores del área de consultoría en Experis – ManpowerGroup.	financiera mejoran la retención de los colaboradores del área de consultoría en Experis – ManpowerGroup.  Los elementos de la remuneración no financiera mejoran la retención de los colaboradores del área de consultoría en Experis – ManpowerGroup.			Compromiso del personal Expectativas, valores y necesidades Percepción de justicia Reciprocidad	correlacional  <b>Población:</b> 20 colaboradores  <b>Muestra:</b> 20 colaboradores  Muestra no probabilística e intencional  <b>Instrumentos de recogida de datos:</b>  <b>Instrumento:</b> Encuesta  <b>Técnica:</b> Cuestionario <b>Técnicas de procesamiento y</b>
				Estrategias de retención	Identificación con los valores Compromiso con la misión Coherencia con las creencias Recompensa financiera Recompensa no financiera	

Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Metodología
					Desarrollo profesional Formación profesional Competencia profesional	<b>análisis de datos:</b> Tablas de distribución de frecuencias Gráficos de barras Tablas bidimensionales Prueba chi cuadrado

Fuente: Elaboración propia

## CAPÍTULO IV

### MÉTODO

#### 4.1 Tipo y método de investigación

##### 4.1.1 Tipo de investigación: aplicada y sustantiva.

La presente investigación es de tipo aplicada, ya que “depende de sus descubrimientos y aportes teóricos. Busca confrontar la teoría con la realidad” (Tamayo, 2003: 43). Asimismo, es sustantiva porque “se orienta al conocimiento esencial de los fenómenos, tanto a describirlos como a explicarlos. El propósito de la ciencia es la explicación de los hechos” (Sánchez, Reyes y Mejía, 2018: 81).

##### 4.1.2 Método de investigación: hipotético-deductivo.

El método de investigación es hipotético-deductivo debido a que es un “método de conocimiento relativo al método científico por el cual se hace uso de procedimientos lógicos deductivos, partiendo de un supuesto o planteamiento a priori que hay que demostrar” (Sánchez, Reyes y Mejía, 2018: 91).

#### 4.2 Diseño específico de investigación

##### 4.2.1 Diseño de investigación no experimental.

El diseño de investigación es no experimental porque “se realiza sin manipular deliberadamente variables. [...] La investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014: 152).

##### 4.2.2 Diseño de investigación transversal.

Asimismo, es transversal, ya que “su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014: 154).

#### **4.2.3 Diseño de investigación descriptivo.**

Además, es descriptivo debido a que “tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población. [...] Son, por tanto, estudios puramente descriptivos y cuando establecen hipótesis, éstas son también descriptivas” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014: 155).

#### **4.2.4 Diseño de investigación correlacional.**

Finalmente, es correlacional porque “describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014: 157).

### **4.3 Población, muestra o participantes**

#### **4.3.1 Población.**

La población está conformada por los colaboradores del área de consultoría de Experis – ManpowerGroup que totalizan 20 colaboradores.

#### **4.3.2 Muestra.**

La muestra comprenderá el total de la población, 20 colaboradores, y será no probabilística debido a que es un “muestreo que se basa en el criterio del investigador, ya que las unidades del muestreo no se seleccionan por procedimientos al azar” (Sánchez, Reyes y Mejía, 2018: 94).

A su vez, será intencional porque:

Selecciona los elementos que a su juicio son representativos, lo cual exige al investigador un conocimiento previo de la población que se investiga para poder determinar cuáles son las categorías o elementos que se pueden considerar como tipo representativo del fenómeno que se estudia. (Tamayo, 2003: 178).

### **4.4 Instrumentos de recogida de datos**

En la presente investigación se aplicará el cuestionario, el cual según lo parafraseado por Hernández, Fernández y Baptista de acuerdo a lo afirmado por Chasteauneuf (2009) “consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (2014: 217).

García detalla las ventajas del cuestionario desde los siguientes puntos de vista:

Para el investigador, no requiere un entrevistador calificado para su aplicación, permite abarcar una mayor área geográfica, ahorro de tiempo y personal en su aplicación, permite la participación de un mayor número de sujetos, no contamina al encuestado con la acción del encuestador, permite comparar resultados y hay diferentes métodos para su envío (2002: 7).

Para el encuestado, tiene un uso anónimo y privado, es voluntario, permite reconsiderar respuestas, tiene momentos y tiempo adecuado para su respuesta, y para responder recurre a sus archivos y documentos (2002: 7).

#### **4.5 Técnicas de procesamiento y análisis de datos**

Las técnicas de procesamiento y análisis de datos que se utilizarán son las siguientes técnicas estadísticas:

##### **4.5.1 Tablas de distribución de frecuencias.**

Se utilizarán tablas de distribución de frecuencias porque de acuerdo a la parafraseado por Hernández, Fernández y Baptista conforme a lo afirmado por O’Leary (2014) y Nicol (2006) “es un conjunto de puntuaciones respecto de una variable ordenadas en sus respectivas categorías y generalmente se presenta como una tabla” (2014: 282).

##### **4.5.2 Gráficos de barras.**

Asimismo, se realizarán gráficos de barras, ya que “es una forma de representar gráficamente un conjunto de datos o valores, y está conformado por barras



rectangulares de longitudes proporcionales a los valores representados” (Sánchez, Reyes y Mejía, 2018: 48).

#### **4.5.3 Tablas bidimensionales.**

A su vez, se crearán tablas dimensionales, que hacen referencia a “un cuadro de dos dimensiones y cada dimensión contiene una variable. A su vez, cada variable se subdivide en dos o más categorías” (Hernández, Fernández y Baptista: 2014: 318).

#### **4.5.4 Prueba chi cuadrado.**

Finalmente, se elaborará la prueba chi cuadrado, debido a que “es una prueba estadística para evaluar hipótesis acerca de la relación entre dos variables categóricas” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014: 318).

#### **4.6 Procedimiento para la ejecución del estudio**

- Elaboración de los instrumentos.
- Validación de los instrumentos.
- Solicitud de permiso para la aplicación de instrumentos.
- Sensibilización de los participantes.
- Aplicación de los instrumentos.
- Tabulación.
- Elaboración del informe final.

## CAPÍTULO V

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 5.1 Datos cuantitativos

##### Satisfacción del personal

**Tabla N° 1 Satisfacción del personal**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Insatisfecho	2	10,0	10,0
Neutral	15	75,0	85,0
Satisfecho	3	15,0	100,0
Total	20	100,0	

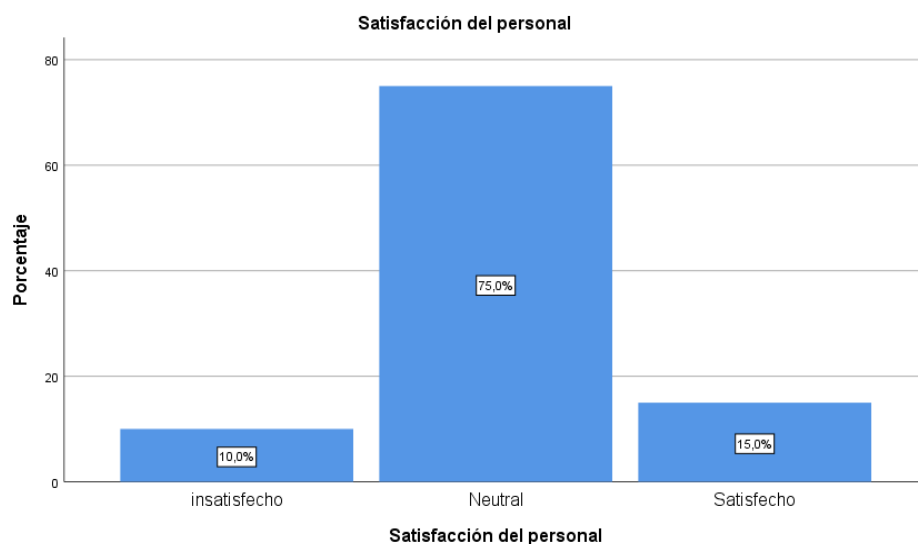
Fuente: Datos de la propia investigación

##### **Descripción:**

Respecto al indicador satisfacción del personal de la dimensión satisfacción y compromiso de personal, observamos que el 10.0% de los encuestados afirman que están insatisfechos y para el 75.0% su satisfacción es neutral, es decir que, el 85.0% de los encuestados afirman no alcanzar el nivel de satisfacción adecuado. Por otro lado, el 15.0% de los encuestados afirman que están satisfechos.

##### **Interpretación:**

De acuerdo al resultado, los colaboradores no se encuentran satisfechos en su centro de labores por diversos elementos que impactan en el desarrollo de su trabajo cotidiano.



**Figura N° 1 Satisfacción del personal**

Fuente: Datos de la propia investigación

### **Motivación del personal**

**Tabla N° 2 Motivación del personal**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Desmotivado	4	20,0	20,0
Neutral	15	75,0	95,0
Motivado	1	5,0	100,0
Total	20	100,0	

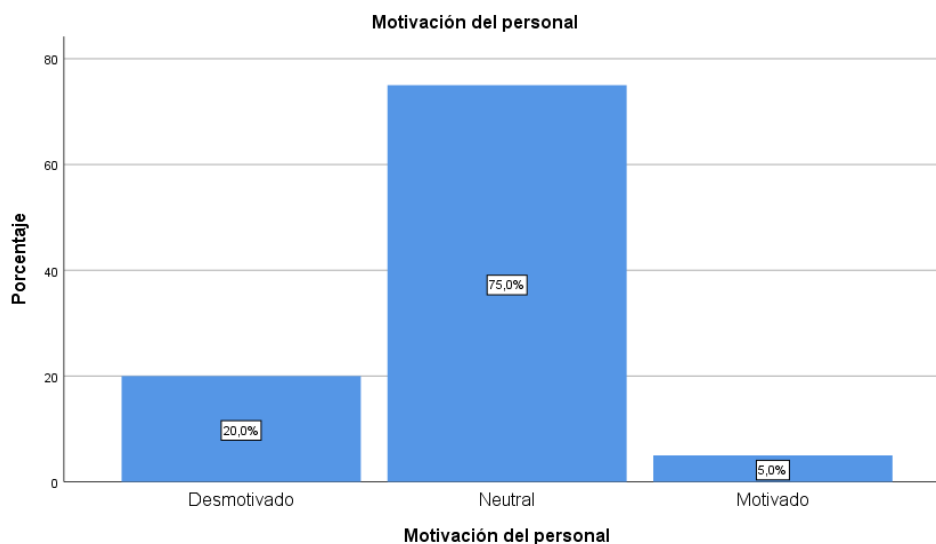
Fuente: Datos de la propia investigación

### **Descripción:**

Respecto al indicador motivación del personal de la dimensión satisfacción y compromiso de personal, observamos que el 20.0% de los encuestados afirman que están desmotivados y para el 75.0% su motivación es neutral, es decir que, el 95.0% de los encuestados afirman no alcanzar el nivel de motivación adecuado. Por otro lado, el 5.0% de los encuestados afirman que están motivados.

### **Interpretación:**

De acuerdo al resultado, los colaboradores no se encuentran motivados en su centro de labores por diferentes elementos que afectan la ejecución de sus actividades y se ven reflejados en los resultados obtenidos.



**Figura N° 2 Motivación del personal**

Fuente: Datos de la propia investigación

### **Compromiso del personal**

**Tabla N° 3 Compromiso del personal**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Regularmente comprometido	3	15,0	15,0
Comprometido	16	80,0	95,0
Muy comprometido	1	5,0	100,0
Total	20	100,0	

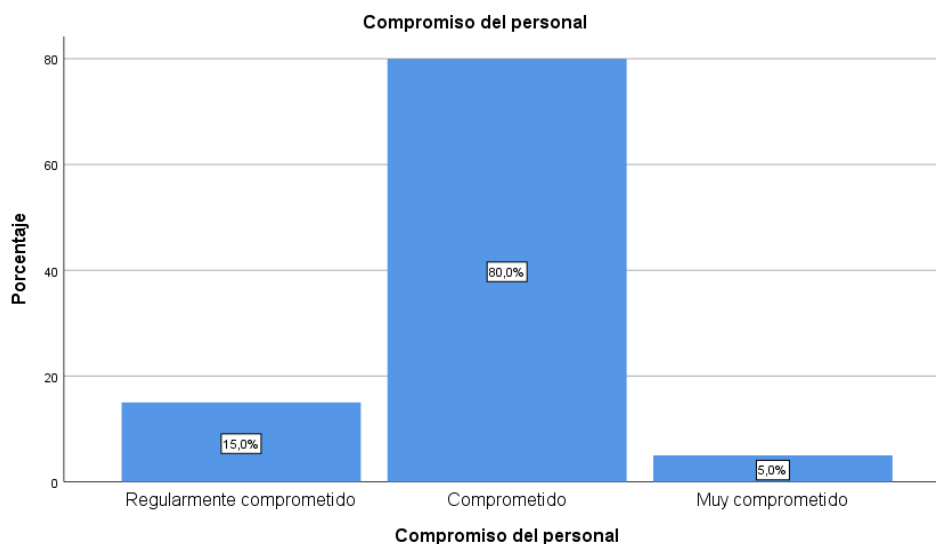
Fuente: Datos de la propia investigación

### **Descripción:**

Respecto al indicador compromiso del personal de la dimensión satisfacción y compromiso de personal, observamos que el 15.0% de los encuestados afirman que están regularmente comprometidos. Por otro lado, el 80.0% de los encuestados están comprometidos y el 5.0% está muy comprometido, es decir que, el 85.0% de los encuestados afirman alcanzar el nivel de compromiso adecuado.

### Interpretación:

De acuerdo al resultado, los colaboradores se encuentran comprometidos en su centro de labores, por lo que desean explotar todas sus competencias y capacidades en el desempeño de sus labores.



**Figura N° 3 Compromiso del personal**

Fuente: Datos de la propia investigación

### Expectativas, valores y necesidades

**Tabla N° 4 Expectativas, valores y necesidades**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Poco	10	50,0	50,0
Regular	9	45,0	95,0
Mucho	1	5,0	100,0
Total	20	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación

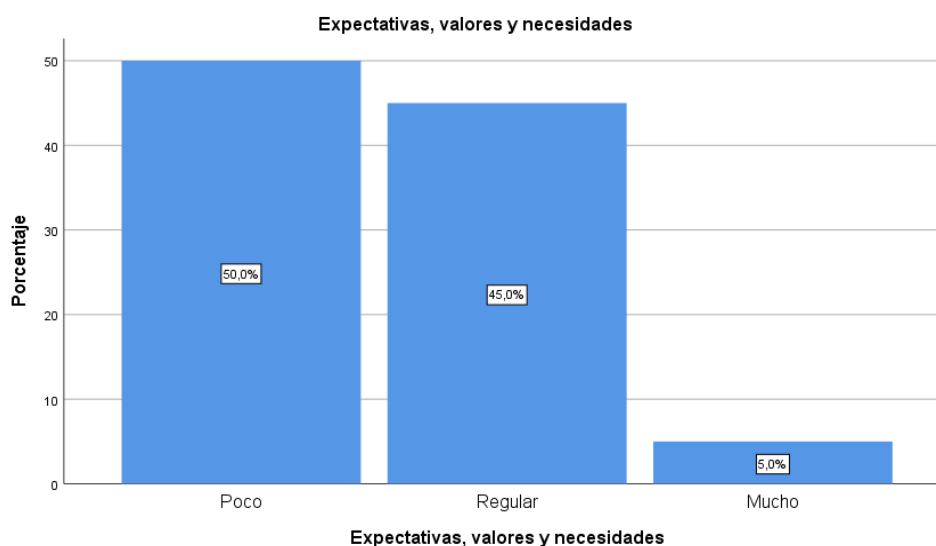
### Descripción:

Respecto al indicador expectativas, valores y necesidades de la dimensión satisfacción y compromiso de personal, observamos que el 50.0% de los encuestados afirman que la empresa los satisface poco y para el 45.0% su satisfacción es regular, es decir que, el 95.0% de los encuestados afirman no alcanzar el nivel de satisfacción de expectativas,

valores y necesidades adecuado. Por otro lado, el 5.0% de los encuestados afirman que la empresa satisface mucho sus expectativas, valores y necesidades.

### Interpretación:

De acuerdo al resultado, la empresa no satisface las expectativas, valores y necesidades de los colaboradores por lo que su trabajo les resulta insatisfactorio.



**Figura N° 4 Expectativas, valores y necesidades**

Fuente: Datos de la propia investigación

### Percepción de justicia

**Tabla N° 5 Percepción de justicia**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nada	2	10,0	10,0
Poco	7	35,0	45,0
Regular	10	50,0	95,0
Mucho	1	5,0	100,0
Total	20	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación

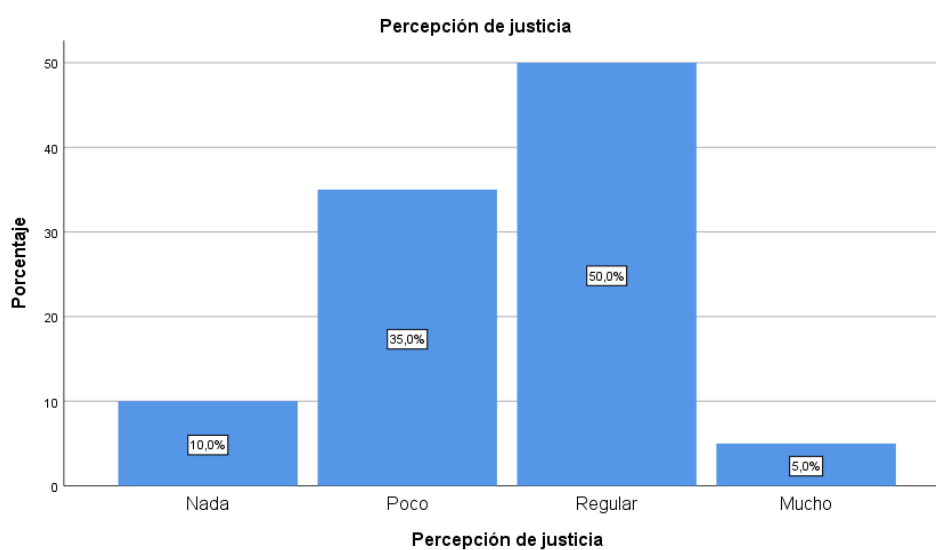
### Descripción:

Respecto al indicador percepción de justicia de la dimensión satisfacción y compromiso de personal, observamos que el 10.0% de los encuestados afirman que la

empresa no cumple nada su percepción de justicia, para el 35.0% cumple poco y para el 50.0% cumple regular, es decir que, el 95.0% de los encuestados afirman no alcanzar el nivel de percepción de justicia adecuado. Por otro lado, el 5.0% de los encuestados afirman que la empresa cumple mucho su percepción de justicia.

### Interpretación:

De acuerdo al resultado, la empresa no cumple con la percepción de justicia de los colaboradores, es decir, no están siendo justas con lo que aportan sus trabajadores.



**Figura N° 5 Percepción de justicia**

Fuente: Datos de la propia investigación

### Reciprocidad

**Tabla N° 6 Reciprocidad**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Poco	9	45,0	45,0
Regular	10	50,0	95,0
Mucho	1	5,0	100,0
Total	20	100,0	

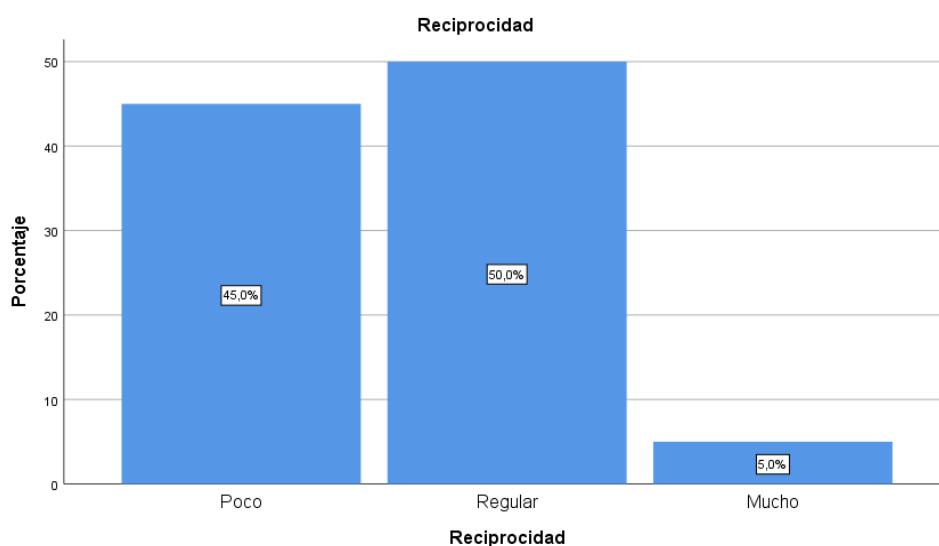
Fuente: Datos de la propia investigación

### Descripción:

Respecto al indicador reciprocidad de la dimensión satisfacción y compromiso de personal, observamos que el 45.0% de los encuestados afirman que la empresa cumple poco con la reciprocidad y para el 50.0% cumple regular, es decir que, el 95.0% de los encuestados afirman no alcanzar el nivel de reciprocidad adecuado. Por otro lado, el 5.0% de los encuestados afirman que la empresa cumple mucho con la reciprocidad.

### **Interpretación:**

De acuerdo al resultado, la empresa no cumple con la reciprocidad de los colaboradores, es decir, la empresa no está ayudando a quienes la ayudan.



**Figura N° 6 Reciprocidad**

Fuente: Datos de la propia investigación

### **Satisfacción y compromiso de personal**

**Tabla N° 7 Satisfacción y compromiso de personal**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuado	3	15,0	15,0
Regular	15	75,0	90,0
Adecuado	2	10,0	100,0
Total	20	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación

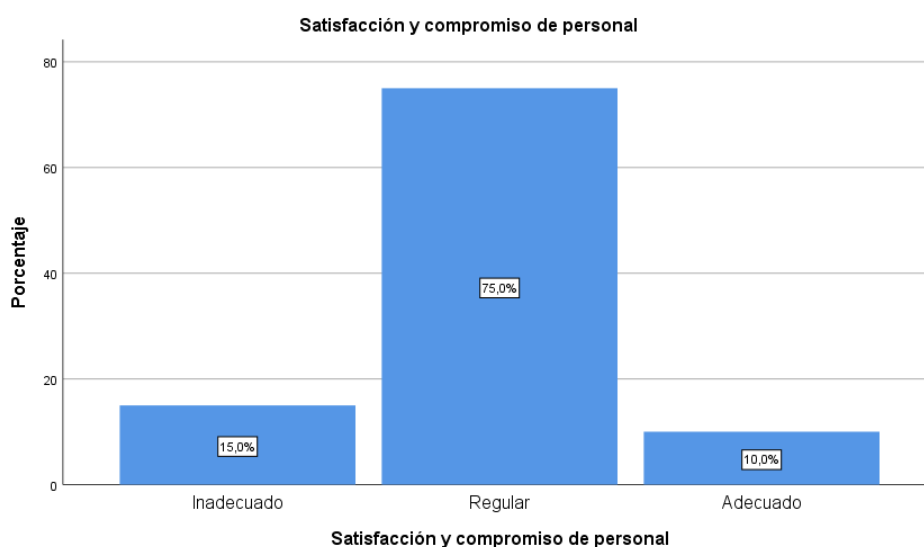
### **Descripción:**



Respecto a la dimensión satisfacción y compromiso de personal, compuesta por la satisfacción del personal, motivación del personal, compromiso del personal, expectativas, valores y necesidades, percepción de justicia y reciprocidad, y perteneciente a la variable retención de personal, observamos que el 15.0% de los encuestados afirman que es inadecuado y para el 75.0% es regular, es decir que, el 90.0% de los encuestados afirman no alcanzar el nivel de satisfacción y compromiso de personal adecuado. Por otro lado, el 10.0% de los encuestados afirman que es adecuado.

### Interpretación:

De acuerdo al resultado, los colaboradores no se encuentran satisfechos y comprometidos con la empresa y su puesto de trabajo por diversos elementos que impactan negativamente.



**Figura N° 7 Satisfacción y compromiso de personal**

Fuente: Datos de la propia investigación

### Identificación con los valores

**Tabla N° 8 Identificación con los valores**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Poco identificado	4	20,0	20,0

Regular	11	55,0	75,0
Identificado	5	25,0	100,0
Total	20	100,0	

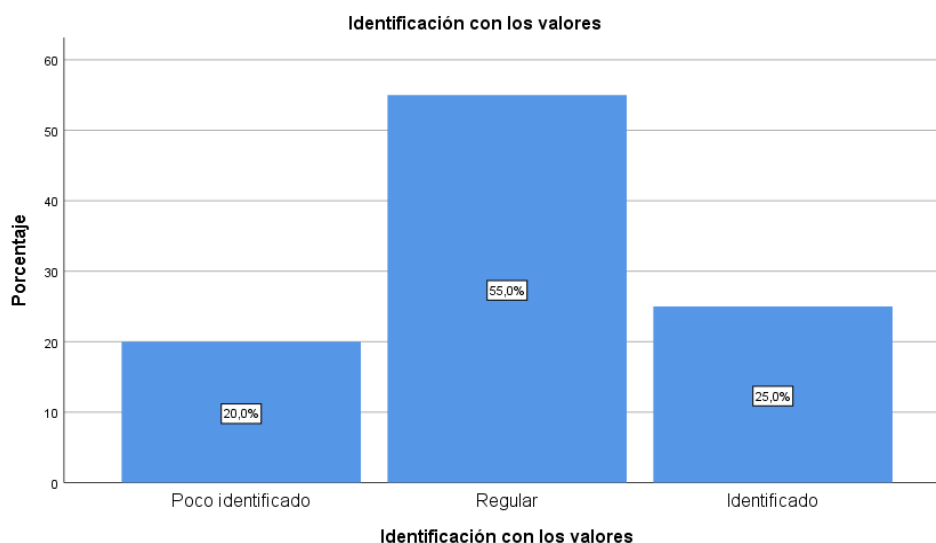
Fuente: Datos de la propia investigación

### Descripción:

Respecto al indicador identificación con los valores de la dimensión estrategias de retención, observamos que el 20.0% de los encuestados afirman que están poco identificados y el 55.0% está regularmente identificado, es decir que, el 75.0% de los encuestados afirman no alcanzar el nivel de identificación con los valores adecuado. Por otro lado, el 25.0% de los encuestados afirman que están identificados con los valores.

### Interpretación:

De acuerdo al resultado, los colaboradores no están identificados con los valores organizacionales lo cual impacta en el compromiso con los valores en su centro de labores.



**Figura N° 8 Identificación con los valores**

Fuente: Datos de la propia investigación

### Compromiso con la misión

**Tabla N° 9 Compromiso con la misión**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Poco comprometido	1	5,0	5,0
Regular	5	25,0	30,0
Comprometido	14	70,0	100,0
Total	20	100,0	

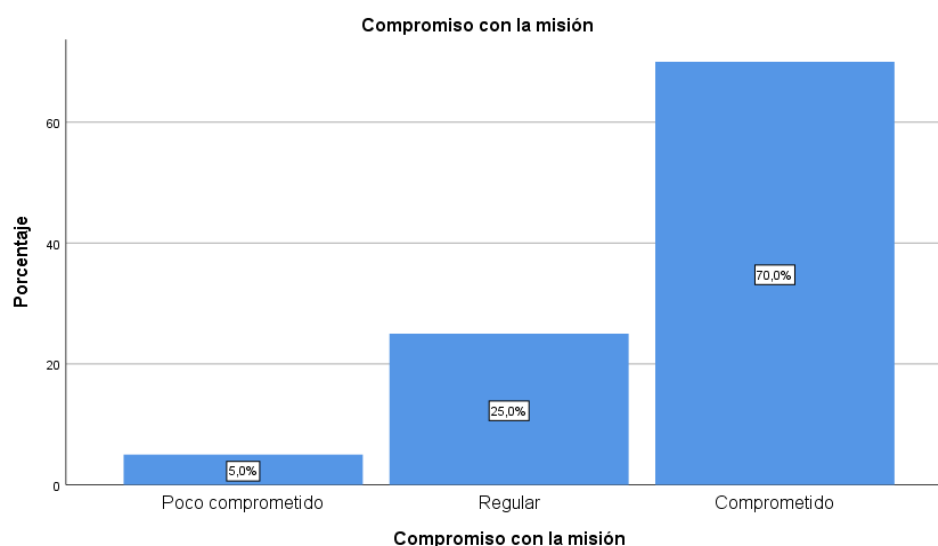
Fuente: Datos de la propia investigación

**Descripción:**

Respecto al indicador compromiso con la misión de la dimensión estrategias de retención, observamos que el 5.0% de los encuestados afirman que están poco comprometidos y el 25.0% está regularmente comprometido, es decir que, el 30.0% de los encuestados afirman no alcanzar el nivel de compromiso con la misión adecuado. Por otro lado, el 70.0% de los encuestados afirman que están comprometidos con la misión, es decir, afirman alcanzar el nivel de compromiso con la misión adecuado.

**Interpretación:**

De acuerdo al resultado, los colaboradores están comprometidos la misión organizacional lo cual influye en su identidad con la empresa.

**Figura N° 9 Compromiso con la misión**

Fuente: Datos de la propia investigación

## Coherencia con las creencias

**Tabla N° 10 Coherencia con las creencias**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Poco coherente	5	25,0	25,0
Regular	13	65,0	90,0
Coherente	2	10,0	100,0
Total	20	100,0	

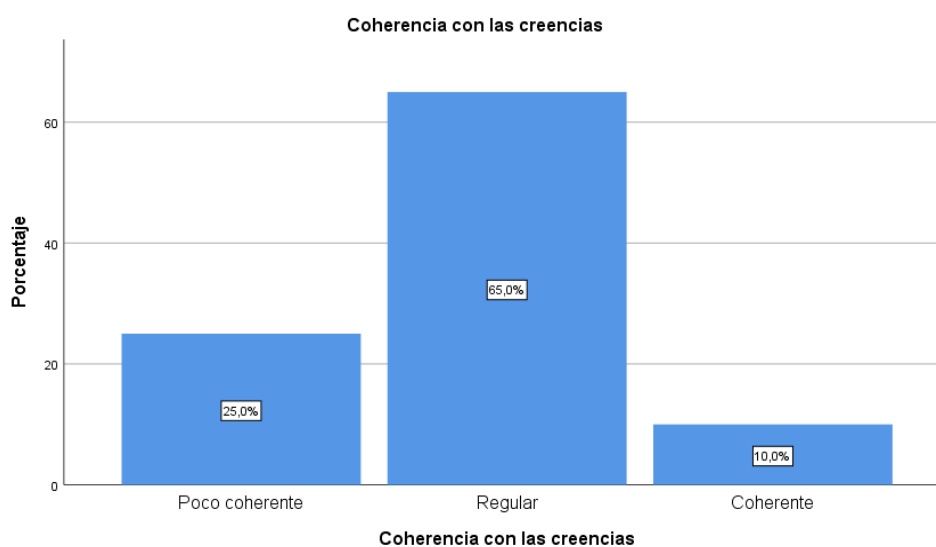
Fuente: Datos de la propia investigación

### Descripción:

Respecto al indicador coherencia con las creencias de la dimensión estrategias de retención, observamos que el 25.0% de los encuestados afirman que son poco coherentes y para el 65.0% son regularmente coherentes, es decir que, el 90.0% de los encuestados afirman no alcanzar el nivel de coherencia con las creencias adecuado. Por otro lado, el 10.0% de los encuestados afirman que son coherentes con las creencias.

### Interpretación:

De acuerdo al resultado, las creencias organizacionales no son coherentes con las creencias de los colaboradores lo cual impacta en la identidad y el compromiso del personal.



**Figura N° 10 Coherencia con las creencias**

Fuente: Datos de la propia investigación

### **Recompensa financiera**

**Tabla N° 11 Recompensa financiera**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Insatisfecho	3	15,0	15,0
Neutral	15	75,0	90,0
Satisfecho	2	10,0	100,0
Total	20	100,0	

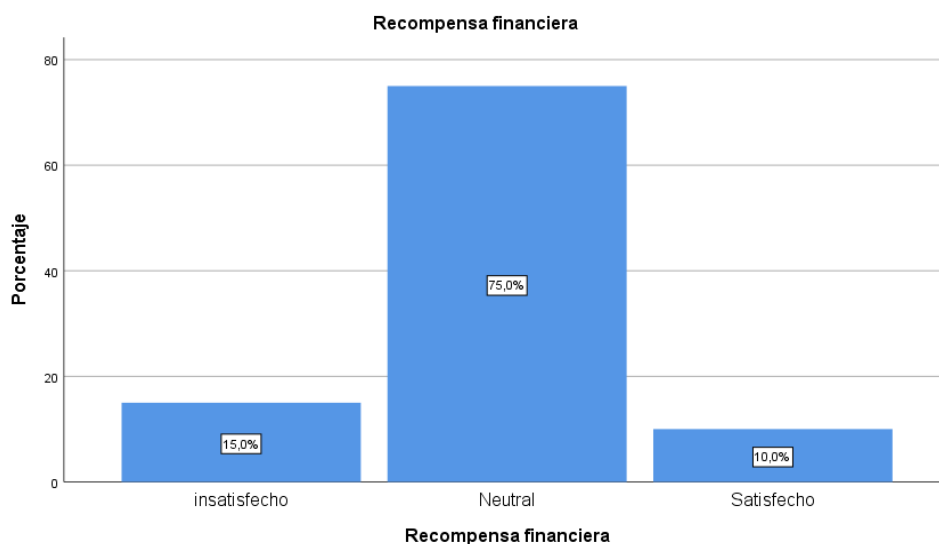
Fuente: Datos de la propia investigación

#### **Descripción:**

Respecto al indicador recompensa financiera de la dimensión estrategias de retención, observamos que el 15.0% de los encuestados afirman que están insatisfechos y para el 75.0% su satisfacción es neutral, es decir, el 90.0% de los encuestados afirman no alcanzar el nivel de satisfacción adecuado. Por otro lado, el 10.0% de los encuestados afirman que están satisfechos.

#### **Interpretación:**

De acuerdo al resultado, los colaboradores no se encuentran satisfechos con los elementos de la recompensa financiera que les ofrece la empresa lo cual impacta en el desempeño de los colaboradores.



**Figura N° 11 Recompensa financiera**

Fuente: Datos de la propia investigación

### **Recompensa no financiera**

**Tabla N° 12 Recompensa no financiera**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Neutral	11	55,0	55,0
Satisfecho	9	45,0	100,0
Total	20	100,0	

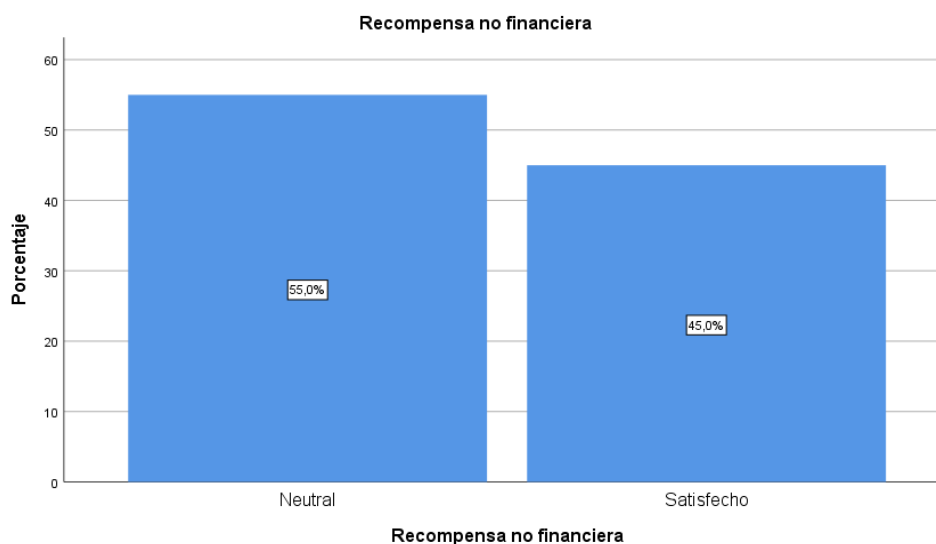
Fuente: Datos de la propia investigación

### **Descripción:**

Respecto al indicador recompensa no financiera de la dimensión estrategias de retención, observamos que para el 55.0% su satisfacción es neutral. Por otro lado, el 45.0% de los encuestados afirman que están satisfechos.

### **Interpretación:**

De acuerdo al resultado, los colaboradores no se encuentran satisfechos con los elementos de la recompensa no financiera que les ofrece la empresa lo cual impacta en el desempeño de los colaboradores.



**Figura N° 12 Recompensa no financiera**

Fuente: Datos de la propia investigación

### **Desarrollo profesional**

**Tabla N° 13 Desarrollo profesional**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Poco	3	15,0	15,0
Regular	15	75,0	90,0
Mucho	2	10,0	100,0
Total	20	100,0	

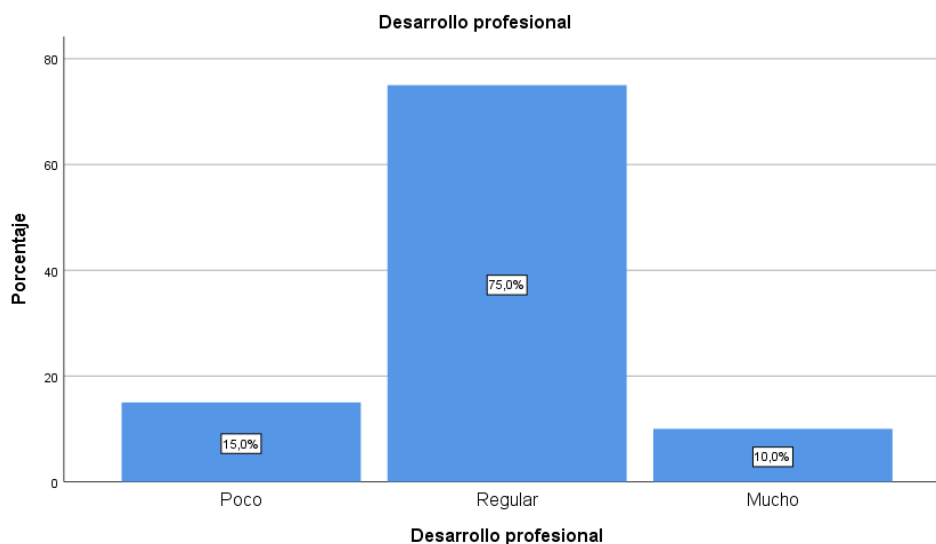
Fuente: Datos de la propia investigación

### **Descripción:**

Respecto al indicador desarrollo profesional de la dimensión estrategias de retención, observamos que el 15.0% de los encuestados afirman que su puesto de trabajo los ayuda poco a desarrollarse profesionalmente y para el 75.0% los ayuda regularmente, es decir que, el 90.0% de los encuestados afirman no alcanzar el nivel de desarrollo profesional adecuado. Por otro lado, el 10.0% de los encuestados afirman que su puesto de trabajo los ayuda mucho a desarrollarse profesionalmente.

### **Interpretación:**

De acuerdo al resultado, los puestos de trabajo de los colaboradores no los ayuda a que se desarrollen profesionalmente lo cual impacta en el desarrollo de sus habilidades y su capacidad para mantener su empleabilidad.



**Figura N° 13 Desarrollo profesional**

Fuente: Datos de la propia investigación

### **Formación profesional**

**Tabla N° 14 Formación profesional**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Poco	4	20,0	20,0
Regular	15	75,0	95,0
Mucho	1	5,0	100,0
Total	20	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación

### **Descripción:**

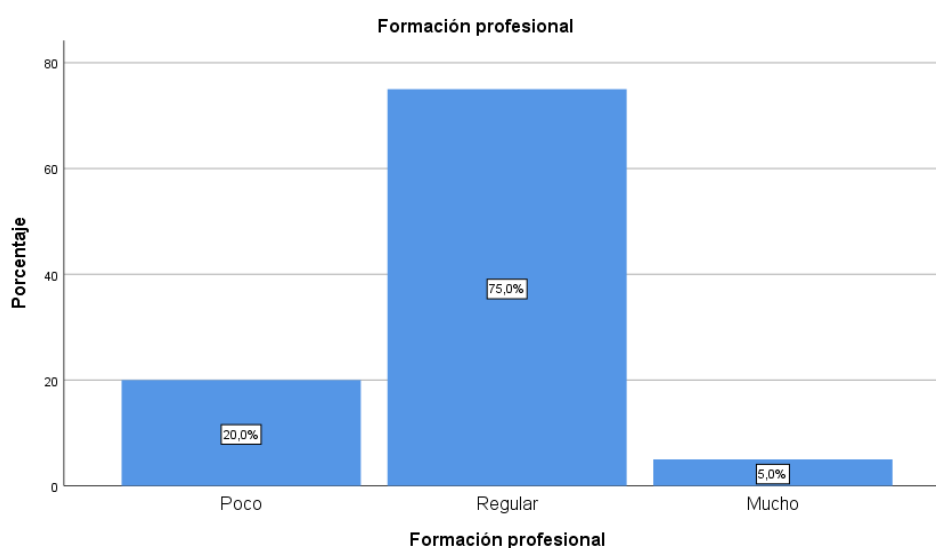
Respecto al indicador formación profesional de la dimensión estrategias de retención, observamos que el 20.0% de los encuestados afirman que su puesto de trabajo los ayuda poco a formarse profesionalmente y para el 75.0% los ayuda regularmente, es decir que, el 95.0% de los encuestados afirman no alcanzar el nivel de formación profesional



adecuado. Por otro lado, el 5.0% de los encuestados afirman que su puesto de trabajo los ayuda mucho a formarse profesionalmente.

### Interpretación:

De acuerdo al resultado, los puestos de trabajo de los colaboradores no los ayuda a que se formen profesionalmente lo cual impacta en su capacidad para acumular conocimientos técnicos.



**Figura N° 14 Formación profesional**

Fuente: Datos de la propia investigación

### Competencia profesional

**Tabla N° 15 Competencia profesional**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Regular	4	20,0	20,0
Mucho	16	80,0	100,0
Total	20	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación

### Descripción:

Respecto al indicador competencia profesional de la dimensión estrategias de retención, observamos que el 20.0% de los encuestados afirman que su puesto de trabajo

los ayuda regularmente a ser competentes profesionalmente. Por otro lado, el 80.0% de los encuestados afirman que su puesto de trabajo los ayuda mucho a ser competentes profesionalmente.

### Interpretación:

De acuerdo al resultado, los puestos de trabajo de los colaboradores los ayuda a ser competentes profesionalmente lo cual impacta en su rendimiento laboral.



**Figura N° 15 Competencia profesional**

Fuente: Datos de la propia investigación

### Estrategias de retención

**Tabla N° 16 Estrategias de retención**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Regular	11	55,0	55,0
Adecuado	9	45,0	100,0
Total	20	100,0	

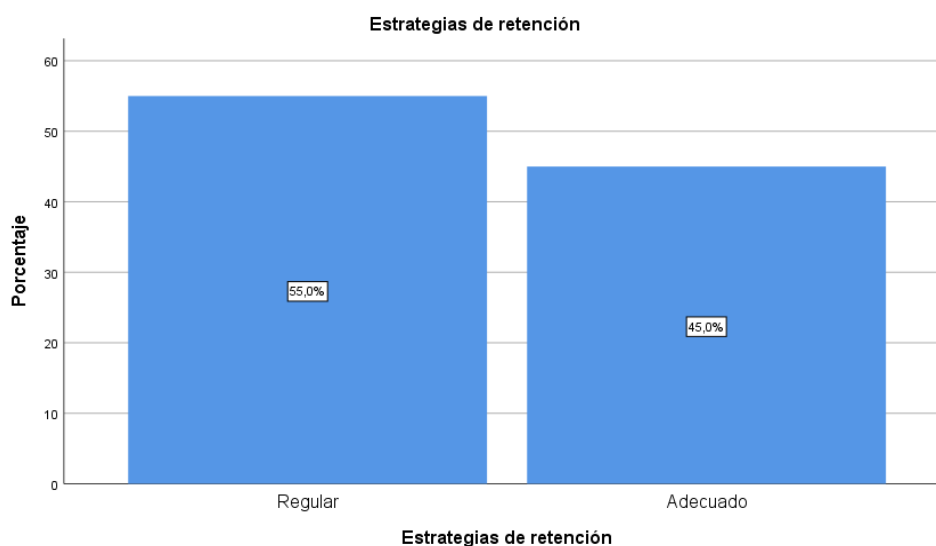
Fuente: Datos de la propia investigación

### Descripción:

Respecto a la dimensión estrategias de retención de la variable retención de personal, observamos que el 55.0% de los encuestados afirman que es regular. Por otro lado, el 45.0% de los encuestados afirman que es adecuado.

### Interpretación:

De acuerdo al resultado, las estrategias de retención, compuesta por la identificación con los valores, compromiso con la misión, coherencia con las creencias, recompensa financiera, recompensa no financiera, desarrollo profesional, formación profesional y competencia profesional, que aplica la empresa no son adecuadas para los colaboradores lo cual afecta el compromiso e involucramiento de la fuerza de trabajo.



**Figura N° 16 Estrategias de retención**

Fuente: Datos de la propia investigación

### Retención de personal

**Tabla N° 17 Retención de personal**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Regular	10	50,0	50,0
Adecuado	10	50,0	100,0
Total	20	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación

**Descripción:**

Respecto a la variable retención de personal, observamos que el 50.0% de los encuestados afirman que es regular. Por otro lado, el 50.0% de los encuestados afirman que es adecuado.

**Interpretación:**

De acuerdo al resultado, la retención de personal, compuesta por la satisfacción y compromiso de personal y las estrategias de retención, no es adecuada, es decir, la empresa no hace esfuerzos por mantener a sus colaboradores en la empresa.



**Figura N° 17 Retención de personal**

Fuente: Datos de la propia investigación

**Remuneración fija**

**Tabla N° 18 Remuneración fija**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Regular	5	25,0	25,0
Valorado	10	50,0	75,0
Muy valorado	5	25,0	100,0
Total	20	100,0	

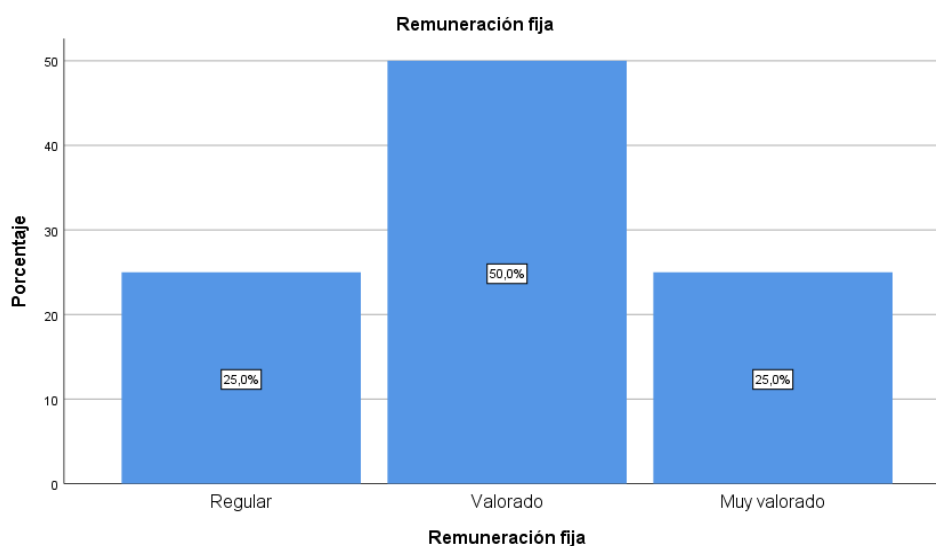
Fuente: Datos de la propia investigación

**Descripción:**

Respecto al indicador remuneración fija de la dimensión remuneración financiera, observamos que el 25.0% de los encuestados afirman que es regularmente valorada. Por otro lado, el 50.0% de los encuestados afirman que es valorada y para el 25.0% es muy valorada, es decir que, el 75.0% de los encuestados afirman alcanzar el nivel de valor adecuado.

### Interpretación:

De acuerdo al resultado, los colaboradores valoran la remuneración fija, compuesta por sueldo, aguinaldo, primas de vacaciones y fondos de ahorro, que ofrece la empresa como parte de su remuneración, es decir, valoran la remuneración garantizada por la empresa.



**Figura N° 18 Remuneración fija**

Fuente: Datos de la propia investigación

### Remuneración variable

**Tabla N° 19 Remuneración variable**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Poco valorado	2	10,0	10,0
Regular	7	35,0	45,0
Valorado	8	40,0	85,0

Muy valorado	3	15,0	100,0
Total	20	100,0	

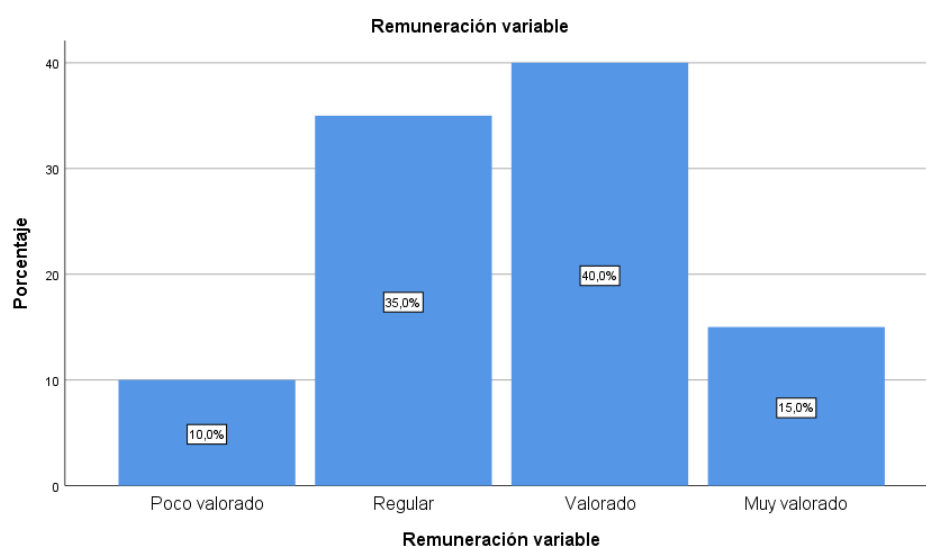
Fuente: Datos de la propia investigación

### Descripción:

Respecto al indicador remuneración variable de la dimensión remuneración financiera, observamos que el 10.0% de los encuestados afirman que es poco valorada y para el 35.0% es regularmente valorada, es decir que, el 45.0% de los encuestados afirman no alcanzar el nivel de valor adecuado. Por otro lado, el 40.0% de los encuestados afirman que es valorada y para el 15.0% es muy valorada, es decir que, el 55.0% de los encuestados afirman alcanzar el nivel de valor adecuado.

### Interpretación:

De acuerdo al resultado, los colaboradores valoran la remuneración variable, compuesta por comisiones, bonos individuales, incentivos grupales, incentivos colectivos, participación de utilidades, compra de acciones, opción de acciones, cesión de acciones y acciones fantasmas, que ofrece la empresa como parte de su remuneración, es decir, valoran la remuneración que no es garantizada por la empresa.



**Figura N° 19 Remuneración variable**

Fuente: Datos de la propia investigación

## Servicios y privilegios

**Tabla N° 20 Servicios y privilegios**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nada valorado	1	5,0	5,0
Regular	5	25,0	30,0
Valorado	9	45,0	75,0
Muy valorado	5	25,0	100,0
Total	20	100,0	

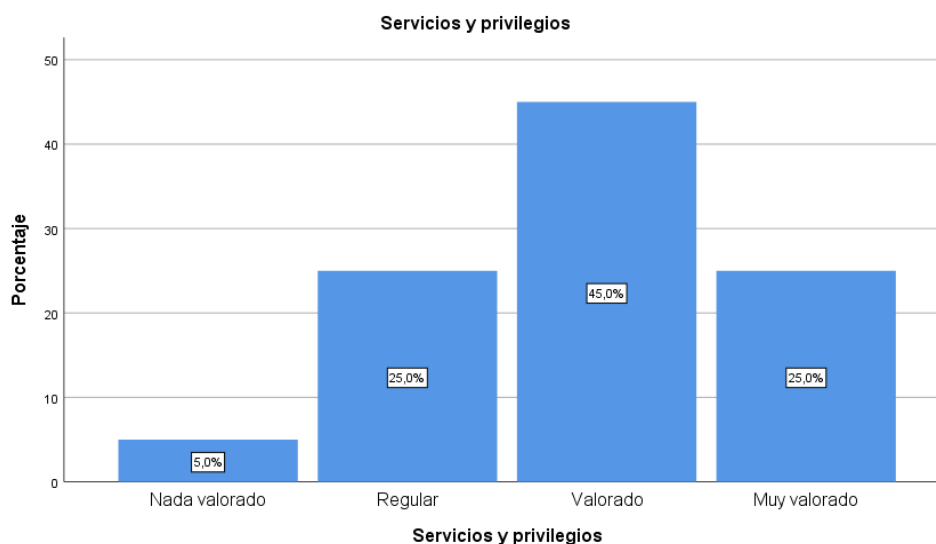
Fuente: Datos de la propia investigación

### Descripción:

Respecto al indicador servicios y privilegios de la dimensión remuneración financiera, observamos que el 5.0% de los encuestados afirman que son nada valorados y para el 25.0% son regularmente valorados, es decir que, el 30.0% de los encuestados afirman no alcanzar el nivel de valor adecuado. Por otro lado, el 45.0% de los encuestados afirman que son valorados y para el 25.0% son muy valorados, es decir que, el 70.0% de los encuestados afirman alcanzar el nivel de valor adecuado.

### Interpretación:

De acuerdo al resultado, los colaboradores valoran los servicios y privilegios, compuesto por la asignación para alimentos, servicios de cafetería o comedor, automóvil de la empresa, membresía de clubes, servicios sociales, servicios financieros, ayuda educativa y capacitación, que ofrece la empresa como parte de su remuneración.



**Figura N° 20 Servicios y privilegios**

Fuente: Datos de la propia investigación

### **Pago por tiempo no trabajado**

**Tabla N° 21 Pago por tiempo no trabajado**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Poco valorado	1	5,0	5,0
Regular	4	20,0	25,0
Valorado	12	60,0	85,0
Muy valorado	3	15,0	100,0
Total	20	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación

### **Descripción:**

Respecto al indicador pago por tiempo no trabajado de la dimensión remuneración financiera, observamos que el 5.0% de los encuestados afirman que es poco valorado y para el 20.0% es regularmente valorado, es decir que, el 25.0% de los encuestados afirman no alcanzar el nivel de valor adecuado. Por otro lado, el 60.0% de los encuestados afirman que es valorado y para el 15.0% es muy valorado, es decir que, el 75.0% de los encuestados afirman alcanzar el nivel de valor adecuado.

### **Interpretación:**



De acuerdo al resultado, los colaboradores valoran el pago por tiempo no trabajado, compuesto por días de enfermedad y compensación por salud, actividades deportivas, días festivos y vacaciones, ausencias autorizadas y retiros modificados, que ofrece la empresa como parte de su remuneración.



**Figura N° 21 Pago por tiempo no trabajado**

Fuente: Datos de la propia investigación

### **Programas de protección**

**Tabla N° 22 Programas de protección**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Regular	5	25,0	25,0
Valorado	10	50,0	75,0
Muy valorado	5	25,0	100,0
Total	20	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación

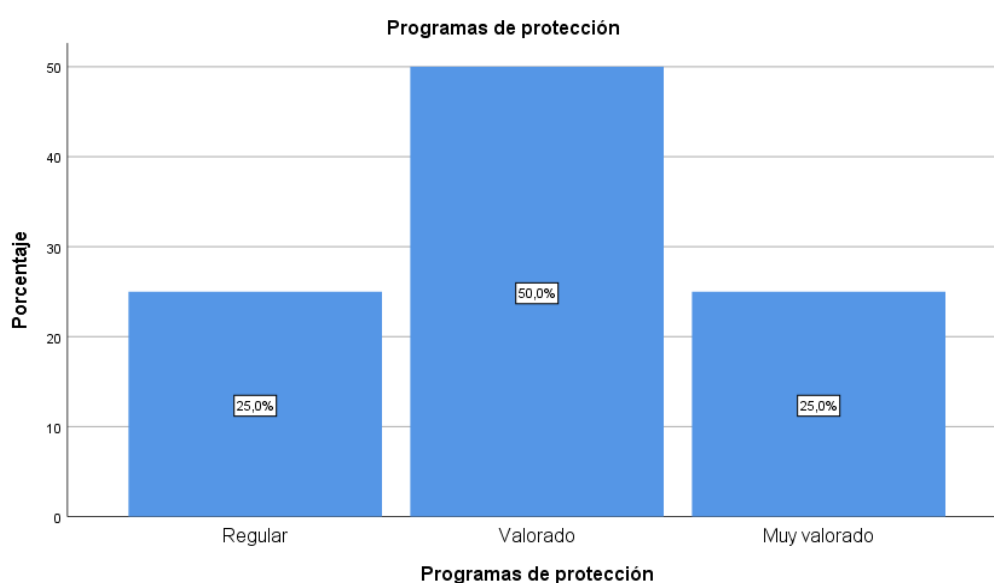
### **Descripción:**

Respecto al indicador programas de protección de la dimensión remuneración financiera, observamos que el 25.0% de los encuestados afirman que son regularmente valorados. Por otro lado, el 50.0% de los encuestados afirman que son valorados y para

el 25.0% son muy valorados, es decir que, el 75.0% de los encuestados afirman alcanzar el nivel de valor adecuado.

### Interpretación:

De acuerdo al resultado, los colaboradores valoran los programas de protección, compuesto por los seguros de salud, seguros de vida y EPS, que ofrece la empresa como parte de su remuneración.



**Figura N° 22 Programas de protección**

Fuente: Datos de la propia investigación

### Remuneración financiera

**Tabla N° 23 Remuneración financiera**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Poco valorado	1	5,0	5,0
Regular	4	20,0	25,0
Valorado	13	65,0	90,0
Muy valorado	2	10,0	100,0
Total	20	100,0	

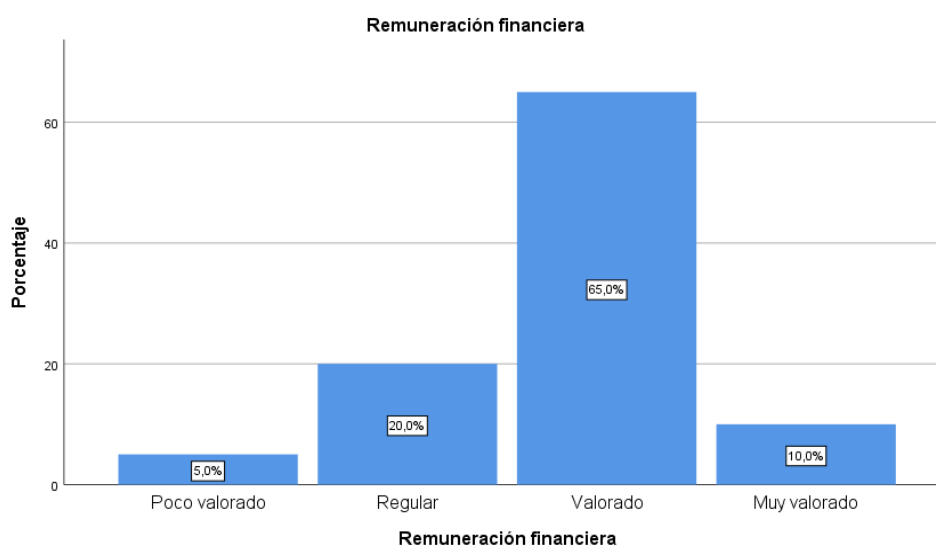
Fuente: Datos de la propia investigación

### Descripción:

Respecto a la dimensión remuneración financiera de la variable remuneración extrínseca, observamos que el 5.0% de los encuestados afirman que es poco valorada y para el 20.0% es regularmente valorada, es decir que, el 25.0% de los encuestados afirman no alcanzar el nivel de valor adecuado. Por otro lado, el 65.0% de los encuestados afirman que es valorada y para el 10.0% es muy valorada, es decir que, el 75.0% de los encuestados afirman alcanzar el nivel de valor adecuado.

### Interpretación:

De acuerdo al resultado, los colaboradores valoran la remuneración financiera, compuesta por la remuneración fija, remuneración variable, servicios y privilegios, pago por tiempo no trabajado y programas de protección, que ofrece la empresa como parte de su remuneración.



**Figura N° 23 Remuneración financiera**

Fuente: Datos de la propia investigación

### Remuneración no financiera

**Tabla N° 24 Remuneración no financiera**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Regular	2	10,0	10,0

Valorado	8	40,0	50,0
Muy valorado	10	50,0	100,0
Total	20	100,0	

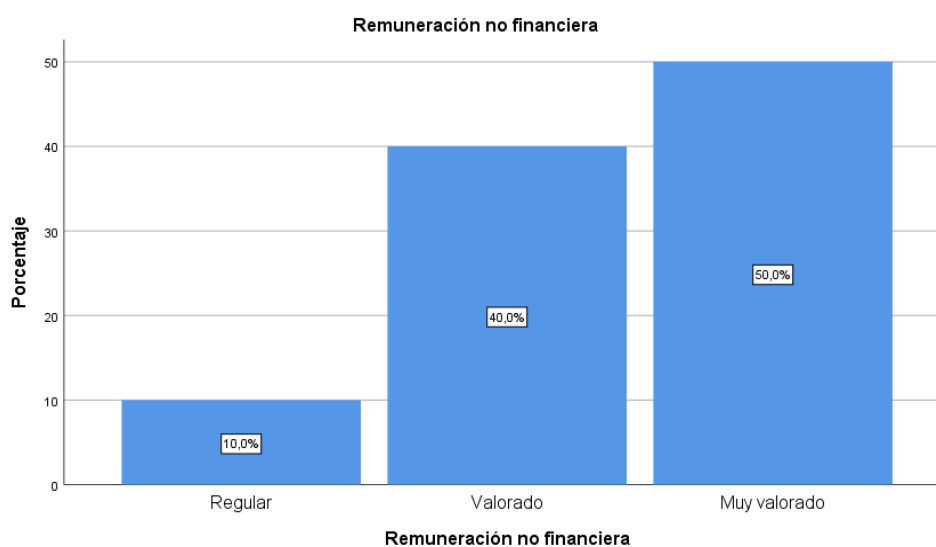
Fuente: Datos de la propia investigación

### Descripción:

Respecto al indicador remuneración no financiera de la dimensión remuneración no financiera, observamos que el 10.0% de los encuestados afirman que es regularmente valorada. Por otro lado, el 40.0% de los encuestados afirman que es valorada y para el 50.0% es muy valorada, es decir que, el 90.0% de los encuestados afirman alcanzar el nivel de valor adecuado.

### Interpretación:

De acuerdo al resultado, los colaboradores valoran altamente la remuneración no financiera, compuesta por el reconocimiento, participación en la labor, seguridad de empleo, ascensos/promociones, oportunidades de desarrollo, variedad de habilidades, retroalimentación, libertad y autonomía en el trabajo, calidad de vida en el trabajo, ambiente laboral, semana laboral reducida, flexitime, telecommuting/trabajo a distancia y trabajo de tiempo parcial, que ofrece la empresa como parte de su remuneración.



**Figura N° 24 Remuneración no financiera**

Fuente: Datos de la propia investigación

## Remuneración no financiera

**Tabla N° 25 Remuneración no financiera**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Regular	2	10,0	10,0
Valorado	8	40,0	50,0
Muy valorado	10	50,0	100,0
Total	20	100,0	

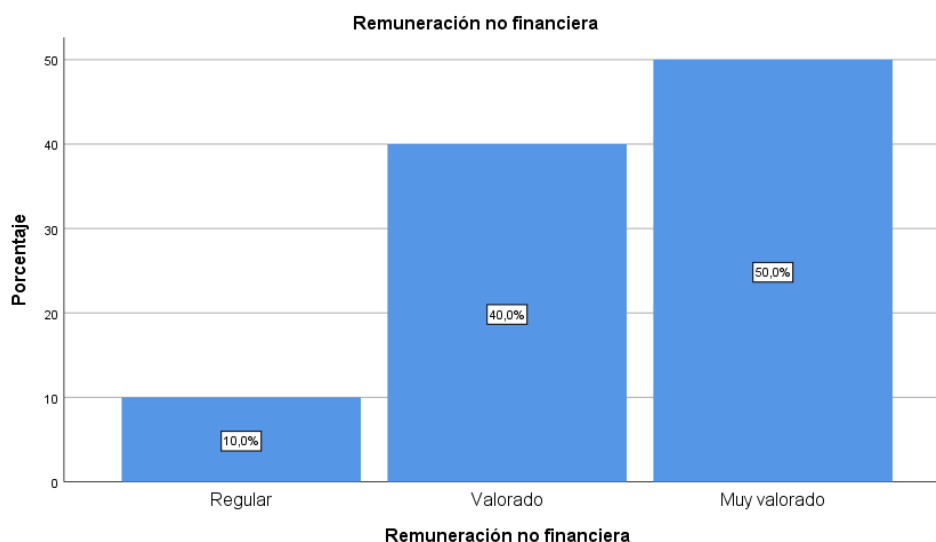
Fuente: Datos de la propia investigación

### Descripción:

Respecto a la dimensión remuneración no financiera de la variable remuneración extrínseca, observamos que el 10.0% de los encuestados afirman que es regularmente valorada. Por otro lado, el 40.0% de los encuestados afirman que es valorada y para el 50.0% es muy valorada, es decir que, el 90.0% de los encuestados afirman alcanzar el nivel de valor adecuado.

### Interpretación:

De acuerdo al resultado, los colaboradores valoran altamente la remuneración no financiera, compuesta por el reconocimiento, participación en la labor, seguridad de empleo, ascensos/promociones, oportunidades de desarrollo, variedad de habilidades, retroalimentación, libertad y autonomía en el trabajo, calidad de vida en el trabajo, ambiente laboral, semana laboral reducida, flexitime, telecommuting/trabajo a distancia y trabajo de tiempo parcial, que ofrece la empresa como parte de su remuneración.



**Figura N° 25 Remuneración no financiera**

Fuente: Datos de la propia investigación

### **Remuneración extrínseca**

**Tabla N° 26 Remuneración extrínseca**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Regular	2	10,0	10,0
Valorado	8	40,0	50,0
Muy valorado	10	50,0	100,0
Total	20	100,0	

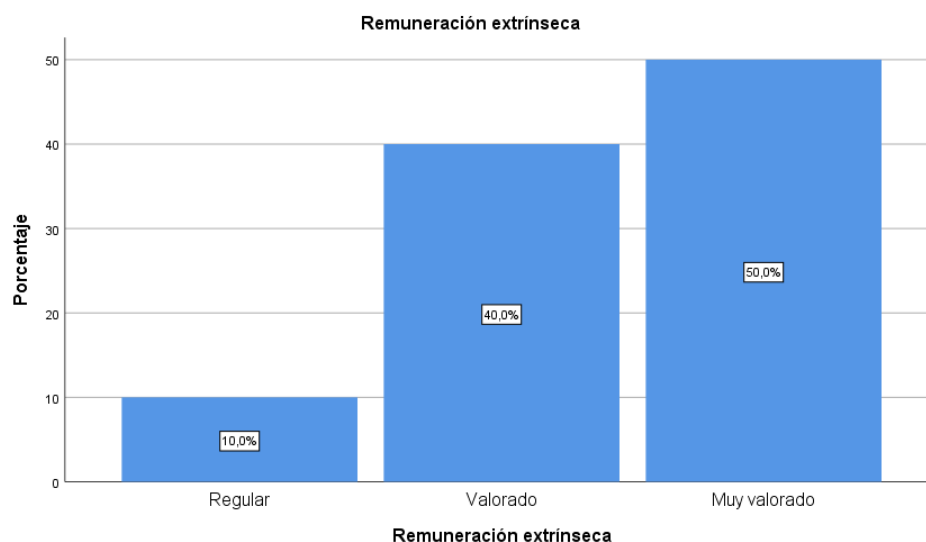
Fuente: Datos de la propia investigación

### **Descripción:**

Respecto a la variable remuneración extrínseca, observamos que el 10.0% de los encuestados afirman que es regularmente valorada. Por otro lado, el 40.0% de los encuestados afirman que es valorada y para el 50.0% es muy valorada, es decir que, el 90.0% de los encuestados afirman alcanzar el nivel de valor adecuado.

### **Interpretación:**

De acuerdo al resultado, los colaboradores valoran altamente la remuneración extrínseca, compuesta por la remuneración financiera y por la remuneración no financiera, que ofrece la empresa como parte de su remuneración.



**Figura N° 26 Remuneración extrínseca**

Fuente: Datos de la propia investigación

## 5.2 Análisis de resultados

### 5.2.1 Prueba de hipótesis principal

**Hipótesis alterna:** Los elementos de la remuneración extrínseca mejoran la retención de los colaboradores del área de consultoría en Experis – ManpowerGroup.

**Hipótesis nula:** Los elementos de la remuneración extrínseca no mejoran la retención de los colaboradores del área de consultoría en Experis – ManpowerGroup.

**Tabla N° 27 Tabla cruzada Retención de personal\*Remuneración extrínseca**

		Remuneración extrínseca							
		Regular		Valorado		Muy valorado		Total	
		F	%	F	%	F	%	F	%
Retención de personal	Regular	1	5,0%	4	20,0%	5	25,0%	10	50,0%
	Adecuado	1	5,0%	4	20,0%	5	25,0%	10	50,0%
Total		2	10,0%	8	40,0%	10	50,0%	20	100,0%

Chi-cuadrado de Pearson: 0,000 gl: 2 Sig.: 1,000

Fuente: Datos de la propia investigación

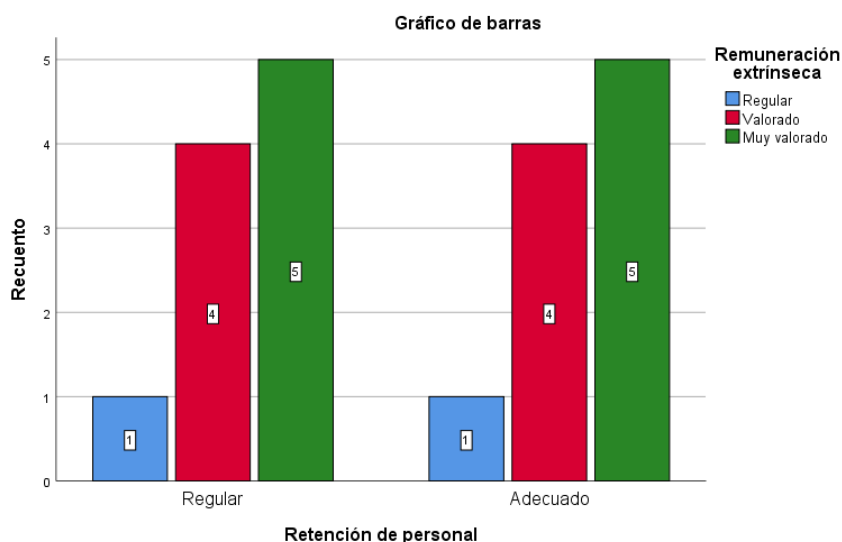
**Descripción:**

Respecto a la tabla N° 27 Tabla cruzada Retención de personal\*Remuneración extrínseca observamos que para el 10.0% de los colaboradores la remuneración extrínseca es regularmente valorada, de los cuales el 5.0% afirma que la retención de personal es regular y el 5.0% afirma que la retención de personal es adecuada. Además, para el 40.0% de los colaboradores la remuneración extrínseca es valorada, de los cuales el 20.0% afirma que la retención de personal es regular y el 20.0% afirma que la retención de personal es adecuada. Finalmente, para el 50.0% de los colaboradores la remuneración extrínseca es muy valorada, de los cuales el 25.0% afirma que la retención de personal es regular y el 25.0% afirma que la retención de personal es adecuada.

**Inferencia:**

De acuerdo a la prueba de hipótesis principal observamos que el valor chi-cuadrado es de 0,000, con 2 grados de libertad y un valor de significancia de 1,000, como este valor de significancia es mayor a 0,05 existen razones suficientes para rechazar la hipótesis alterna y afirmamos que, los elementos de la remuneración extrínseca no mejoran la retención de los colaboradores del área de consultoría en Experis – ManpowerGroup.





**Figura N° 27 Remuneración extrínseca\*Retención de personal**

Fuente: Datos de la propia investigación

### 5.2.2 Prueba de hipótesis general 1

**Hipótesis alterna:** Los elementos de la remuneración financiera mejoran la retención de los colaboradores del área de consultoría en Experis – ManpowerGroup.

**Hipótesis nula:** Los elementos de la remuneración financiera no mejoran la retención de los colaboradores del área de consultoría en Experis – ManpowerGroup.

**Tabla N° 28 Tabla cruzada Retención de personal\*Remuneración financiera**

		Remuneración financiera					Total
		Poco valorado	Regular	Valorado	Muy valorado		
Retención de personal	Regular	F	0	2	7	1	10
		%	0,0%	10,0%	35,0%	5,0%	50,0%
Adecuado	F	1	2	6	1	10	
	%	5,0%	10,0%	30,0%	5,0%	50,0%	
Total	F	1	4	13	2	20	
	%	5,0%	20,0%	65,0%	10,0%	100,0%	

Chi-cuadrado de Pearson: 1,077 gl: 3 Sig.: 0,783

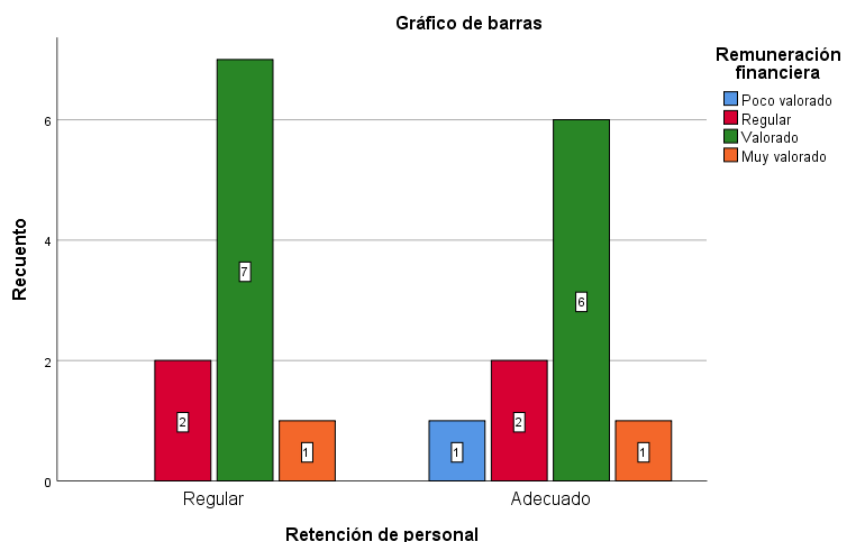
Fuente: Datos de la propia investigación

**Descripción:**

Respecto a la Tabla N° 28 Tabla cruzada Retención de personal\*Remuneración financiera observamos que para el 5.0% de los colaboradores la remuneración financiera es poco valorada, de los cuales el 5.0% afirma que la retención de personal es adecuada. Asimismo, para el 20.0% de los colaboradores la remuneración financiera es regularmente valorada, de los cuales el 10.0% afirma que la retención de personal es regular y el 10.0% afirma que la retención de personal es adecuada. Además, para el 65.0% de los colaboradores la remuneración financiera es valorada, de los cuales el 35.0% afirma que la retención de personal es regular y el 30.0% afirma que la retención de personal es adecuada. Finalmente, para el 10.0% de los colaboradores la remuneración financiera es muy valorada, de los cuales el 5.0% afirma que la retención de personal es regular y el 5.0% afirma que la retención de personal es adecuada.

**Inferencia:**

De acuerdo a la prueba de hipótesis específica observamos que el valor chi-cuadrado es de 1,077, con 3 grados de libertad y un valor de significancia de 0,783, como este valor de significancia es mayor a 0,05 existen razones suficientes para rechazar la hipótesis alterna y afirmamos que, los elementos de la remuneración financiera no mejoran la retención de los colaboradores del área de consultoría en Experis – ManpowerGroup.



**Figura N° 28 Remuneración financiera\*Retención de personal**

Fuente: Datos de la propia investigación

### 5.2.3 Prueba de hipótesis general 2

**Hipótesis alterna:** Los elementos de la remuneración no financiera mejoran la retención de los colaboradores del área de consultoría en Experis – ManpowerGroup.

**Hipótesis nula:** Los elementos de la remuneración no financiera no mejoran la retención de los colaboradores del área de consultoría en Experis – ManpowerGroup.

**Tabla N° 29 Tabla cruzada Retención de personal\*Remuneración no financiera**

		Remuneración no financiera							
		Regular		Valorado		Muy valorado		Total	
		F	%	F	%	F	%	F	%
Retención de personal	Regular	1	5,0%	4	20,0%	5	25,0%	10	50,0%
	Adecuado	1	5,0%	4	20,0%	5	25,0%	10	50,0%
Total		2	10,0%	8	40,0%	10	50,0%	20	100,0%

Chi-cuadrado de Pearson: 0,000 gl: 2 Sig.: 1,000

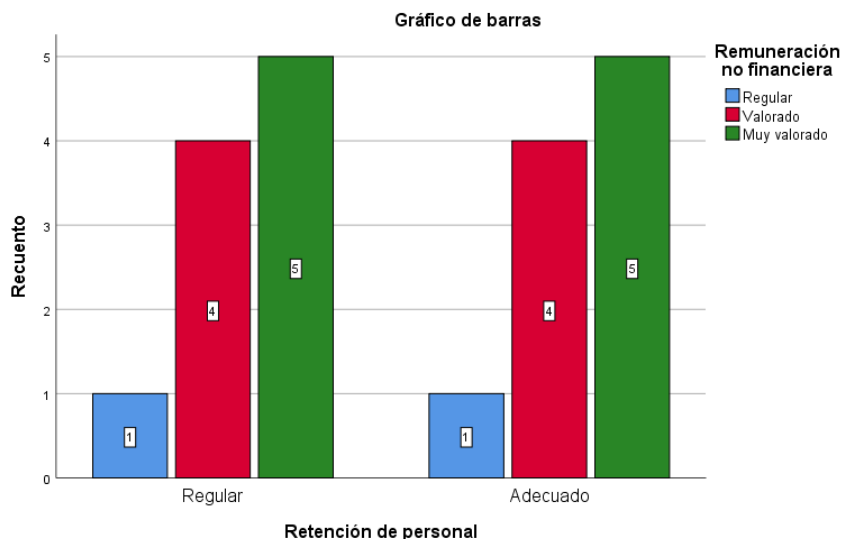
Fuente: Datos de la propia investigación

**Descripción:**

Respecto a la Tabla N° 29 Tabla cruzada Retención de personal\*Remuneración no financiera observamos que para el 10.0% de los colaboradores la remuneración no financiera es regularmente valorada, de los cuales el 5.0% afirma que la retención de personal es regular y el 5.0% afirma que la retención de personal es adecuada. Además, para el 40.0% de los colaboradores la remuneración no financiera es valorada, de los cuales el 20.0% afirma que la retención de personal es regular y el 20.0% afirma que la retención de personal es adecuada. Finalmente, para el 50.0% de los colaboradores la remuneración no financiera es muy valorada, de los cuales el 25.0% afirma que la retención de personal es regular y el 25.0% afirma que la retención de personal es adecuada.

**Inferencia:**

De acuerdo a la prueba de hipótesis específica observamos que el valor chi-cuadrado es de 0,000, con 2 grados de libertad y un valor de significancia de 1,000 como este valor de significancia es mayor a 0,05 existen razones suficientes para rechazar la hipótesis alterna y afirmamos que, los elementos de la remuneración no financiera no mejoran la retención de los colaboradores del área de consultoría en Experis – ManpowerGroup.



**Figura N° 29 Remuneración no financiera\*Retención de personal**

Fuente: Datos de la propia investigación

### 5.3 Discusión de resultados

Respecto al objetivo general, el cual corresponde a determinar en qué medida los elementos de la remuneración extrínseca mejoran la retención de los colaboradores del área de consultoría en Experis – ManpowerGroup, se observó en la prueba de hipótesis que el valor chi-cuadrado es de 0,000, con 2 grados de libertad y un valor de significancia de 1,000, debido a que el valor de significancia es mayor a 0,05, se rechaza la hipótesis alterna y determinamos que los elementos de la remuneración extrínseca no mejoran la retención de los colaboradores del área de consultoría en Experis – ManpowerGroup.

Los resultados obtenidos en la presente investigación son similares a los observados en la investigación realizada por Cabrejos, Y., San Miguel, E. y Rojas, D. (2018).

Propuesta de estrategias de retención para el personal técnico de una empresa especializada contratista minera. Respecto a los resultados de dicha investigación, se identificó la ausencia de elementos de la remuneración extrínseca como parte de su plan de estrategias de retención de personal técnico lo que provoca un alto índice de rotación

de personal impactando en la continuidad de las operaciones. Además, los resultados de los elementos de la remuneración extrínseca más valorados por los colaboradores en esta investigación difieren de los resultados de dicha investigación, siendo los elementos de dicha investigación los beneficios adicionales, la recompensa contingente y la naturaleza del trabajo. Finalmente, los resultados de los elementos de la remuneración extrínseca que influyen en la decisión de los colaboradores de retirarse de la empresa de manera voluntaria en esta investigación discrepan de los resultados de dicha investigación, siendo los elementos de dicha investigación la sobrecarga laboral y la falta de incentivos.

Por otro lado, los resultados obtenidos en la presente investigación son semejantes a los observados en la investigación realizada por Alcalá, J. y Balcázar, C. (2017). Estrategias de retención que ayuden a reducir la rotación del personal obrero de las empresas del sector de construcción civil de Lima Metropolitana. Respecto a los resultados de dicha investigación, se observó que en las empresas no se desarrollan estrategias de retención de personal, es decir, no satisfacen las necesidades del personal obrero lo cual impacta en la rotación de personal. Además, los resultados de los elementos de la remuneración extrínseca más valorados por los colaboradores en esta investigación coinciden con los resultados de dicha investigación, siendo éstos: el reconocimiento, aguinaldos y desarrollo profesional. A su vez, existen elementos adicionales de la remuneración extrínseca más valorados por los colaboradores en dicha investigación, siendo éstos: la capacitación, los convenios de estudios, los premios y la motivación. Finalmente, los resultados de los elementos de la remuneración extrínseca que influyen en la decisión de los colaboradores de retirarse de la empresa de manera voluntaria en esta investigación difieren del resultado de dicha investigación, siendo el elemento de dicha investigación la satisfacción del personal.

Por otra parte, los resultados obtenidos en la presente investigación son parecidos a los observados en la investigación realizada por Valdebenito, C. y Ugarte, S. (2016). Propuesta de valor al empleado para atraer y retener talento a través de un modelo de recompensa total. Respecto a los resultados de dicha investigación, se observó que en la empresa no existe retención de talento. A la empresa le es difícil retener al personal, ya que no tienen un horizonte claro sobre su desarrollo en la empresa, por lo que los colaboradores sienten una fuerte desmotivación debido a que consideran que su trabajo no es valorado. Además, los resultados de los elementos de la remuneración extrínseca más valorados por los colaboradores en esta investigación coinciden con los resultados de dicha investigación, siendo éstos: el desarrollo de carrera y horario flexible. A su vez, existen elementos adicionales de la remuneración extrínseca más valorados por los colaboradores en dicha investigación, siendo éstos: la conciliación de vida-trabajo, apoyo en la colegiatura, la comunicación y la política de pago y beneficios. Finalmente, los resultados de los elementos de la remuneración extrínseca que influyen en la decisión de los colaboradores de retirarse de la empresa de manera voluntaria en esta investigación concuerdan con los resultados de dicha investigación, siendo la oportunidad de desarrollo debido a que la estructura organizacional no lo permite.

De igual modo, los resultados obtenidos en la presente investigación son semejantes a los observados en la investigación realizada por Mina, P. (2015). Atracción y retención del talento. Problemática en empresas IT de Argentina. Respecto a los resultados de dicha investigación, los colaboradores afirman que las acciones que aplican las empresas IT para retener al talento no son suficientes, ya que la única acción para retener al personal es la mejora salarial y sólo ocurre cuando el colaborador comunica su intención de retirarse de la empresa, por lo que la rotación en general es alta. Además, el resultado de la satisfacción de los colaboradores en esta investigación concuerda con el resultado

de dicha investigación, siendo la satisfacción regular. Finalmente, los resultados de los elementos de la remuneración extrínseca que influyen en la decisión de los colaboradores de permanecer en la empresa en esta investigación coinciden con los resultados de dicha investigación, siendo éstos: las remuneraciones y el desarrollo de planes de carrera. A su vez, existen elementos adicionales de la remuneración extrínseca que influyen en la decisión de los colaboradores de permanecer en la empresa en dicha investigación, siendo éstos: el equilibrio entre trabajo y familia y los horarios flexibles.

De igual manera, los resultados obtenidos en la presente investigación son semejantes a los observados en la investigación realizada por Gonzales, D. (2009). Estrategias de retención del personal. Respecto a los resultados de dicha investigación, se observó que en la empresa no existe un plan organizacional específico que defina las estrategias de retención y el procedimiento a seguir para su implementación, lo cual ha provocado rotación de personal. La preocupación de retener al personal sólo se presenta cuando hay riesgo de perder al personal estratégico. Finalmente, los resultados de los elementos de la remuneración extrínseca que influyen en la decisión de los colaboradores de retirarse de la empresa de manera voluntaria en esta investigación concuerdan con los resultados de dicha investigación, siendo el sueldo, el cual es la razón principal para alcanzar sus objetivos personales.

En la presente investigación se observa que los colaboradores valoran altamente la remuneración extrínseca, la cual está compuesta por la remuneración financiera y remuneración no financiera. Asimismo, se observa que, la retención de personal, la cual está compuesta por la satisfacción y compromiso del personal y las estrategias de retención, no es la adecuada. El motivo de los resultados se da debido a que los colaboradores no están satisfechos con los elementos de la remuneración extrínseca que otorga la empresa, los cuales son muy valorados por los colaboradores e influyen en su



decisión de retirarse y/o permanecer en Experis, es decir, Experis no hace esfuerzos en ofrecer elementos de la remuneración extrínseca de acuerdo a las necesidades de los colaboradores para retenerlos. Como consecuencia de dicho escenario, se determina que los elementos de la remuneración extrínseca no mejoran la retención de los colaboradores del área de consultoría en Experis - ManpowerGroup.

Además, de acuerdo a los resultados observamos que los elementos de la remuneración extrínseca que influyen en la decisión de retirarse y/o permanecer en la empresa de manera voluntaria son: el sueldo, las oportunidades de desarrollo y el ambiente laboral.

Finalmente, según los resultados, apreciamos que para los colaboradores son más importantes los elementos de la remuneración no financiera que los elementos de la remuneración financiera como parte de la estrategia de retención de personal en la empresa.

Respecto al objetivo específico, el cual concierne a establecer de qué modo los elementos de la remuneración financiera mejoran la retención de los colaboradores del área de consultoría en Experis – ManpowerGroup, se observó en la prueba de hipótesis que el valor chi-cuadrado es de 1,077, con 3 grados de libertad y un valor de significancia de 0,783, en vista de que el valor de significancia es mayor a 0,05, se rechaza la hipótesis alterna y establecemos que los elementos de la remuneración financiera no mejoran la retención de los colaboradores del área de consultoría en Experis – ManpowerGroup.

Los resultados obtenidos en la presente investigación son similares a los observados en la investigación realizada por Cabrejos, Y., San Miguel, E. y Rojas, D. (2018). Propuesta de estrategias de retención para el personal técnico de una empresa especializada contratista minera. Respecto a los resultados de dicha investigación, se

identificó la ausencia de elementos de la remuneración financiera como parte de su plan de estrategias de retención de personal técnico lo que provoca un alto índice de rotación de personal impactando en la continuidad de las operaciones. Además, los resultados de los elementos de la remuneración financiera más valorados por los colaboradores en esta investigación son el sueldo, la EPS, el aguinaldo, los bonos individuales y los días de enfermedad y compensación por salud, los cuales difieren de los resultados de dicha investigación, siendo éstos: los beneficios adicionales y la recompensa contingente. Asimismo, según los resultados de dicha investigación los colaboradores no están satisfechos con los elementos de la remuneración financiera como son las compensaciones, lo cual se diferencia de la presente investigación, ya que los colaboradores no están satisfechos con la participación de utilidades. Finalmente, los resultados del elemento de la remuneración financiera que influye en la decisión de los colaboradores de retirarse de la empresa de manera voluntaria en esta investigación es el sueldo, lo cual discrepa de los resultados de dicha investigación, siendo la falta de incentivos.

Por otro lado, los resultados obtenidos en la presente investigación son semejantes a los observados en la investigación realizada por Alcalá, J. y Balcázar, C. (2017). Estrategias de retención que ayuden a reducir la rotación del personal obrero de las empresas del sector de construcción civil de Lima Metropolitana. Respecto a los resultados de dicha investigación, se observó que en las empresas no se desarrollan estrategias de retención de personal, es decir, no satisfacen las necesidades del personal obrero lo cual impacta en la rotación de personal. Además, los resultados del elemento de la remuneración financiera más valorado por los colaboradores en esta investigación coinciden con los resultados de dicha investigación, siendo el aguinaldo. A su vez, existen elementos adicionales de la remuneración financiera más valorados por los

colaboradores en dicha investigación, siendo éstos: la capacitación, los convenios de estudios y los premios.

Por otra parte, los resultados obtenidos en la presente investigación son parecidos a los observados en la investigación realizada por Valdebenito, C. y Ugarte, S. (2016). Propuesta de valor al empleado para atraer y retener talento a través de un modelo de recompensa total. Respecto a los resultados de dicha investigación, se observó que en la empresa no existe retención de talento. A la empresa le es difícil retener al personal, ya que no tienen un horizonte claro sobre su desarrollo en la empresa, por lo que los colaboradores sienten una fuerte desmotivación debido a que consideran que su trabajo no es valorado. A su vez, existe un elemento adicional de la remuneración financiera más valorado por los colaboradores en dicha investigación, siendo el apoyo en la colegiatura.

De igual modo, los resultados obtenidos en la presente investigación son semejantes a los observados en la investigación realizada por Mina, P. (2015). Atracción y retención del talento. Problemática en empresas IT de Argentina. Respecto a los resultados de dicha investigación, los colaboradores afirman que las acciones que aplican las empresas IT para retener al talento no son suficientes, ya que la única acción para retener al personal es la mejora salarial y sólo ocurre cuando el colaborador comunica su intención de retirarse de la empresa, por lo que la rotación en general es alta. Finalmente, los resultados del elemento de la remuneración financiera que influye en la decisión de los colaboradores de permanecer en la empresa en esta investigación coinciden con los resultados de dicha investigación, siendo la remuneración.

De igual manera, los resultados obtenidos en la presente investigación son semejantes a los observados en la investigación realizada por Gonzales, D. (2009). Estrategias de retención del personal. Respecto a los resultados de dicha investigación, se observó que en la empresa no existe un plan organizacional específico que defina las estrategias de

retención y el procedimiento a seguir para su implementación, lo cual ha provocado rotación de personal. La preocupación de retener al personal sólo se presenta cuando hay riesgo de perder al personal estratégico. Además, los resultados de la importancia de la remuneración financiera en esta investigación no prevalecen de la importancia de la remuneración no financiera lo que difiere de los resultados de dicha investigación, ya que la importancia de la remuneración financiera prevalece de la importancia de la remuneración no financiera. Finalmente, los resultados del elemento de la remuneración financiera que influye en la decisión de los colaboradores de retirarse de la empresa de manera voluntaria en esta investigación concuerdan con los resultados de dicha investigación, siendo el sueldo, el cual es la razón principal para alcanzar sus objetivos personales.

En la presente investigación se observa que los colaboradores valoran la remuneración financiera, cuyos elementos más valorados son el sueldo, la EPS, el aguinaldo, los bonos individuales y los días de enfermedad y compensación por salud. Asimismo, se observa que, la retención de personal, la cual está compuesta por la satisfacción y compromiso de personal y las estrategias de retención, no es adecuada. El motivo de los resultados se da debido a que los colaboradores no están satisfechos con los elementos de la remuneración financiera que otorga la empresa, como son la participación de utilidades, la ayuda educativa, la EPS y los bonos individuales, los cuales son valorados por los colaboradores, es decir, Experis no hace esfuerzos en ofrecer elementos de la remuneración financiera de acuerdo a las necesidades de los colaboradores para retenerlos. Como consecuencia de dicho escenario, se determina que los elementos de la remuneración financiera no mejoran la retención de los colaboradores del área de consultoría en Experis - ManpowerGroup.

Además, de acuerdo a los resultados observamos que el elemento de la remuneración financiera que influye en la decisión de los colaboradores de retirarse y/o permanecer en la empresa de manera voluntaria es el sueldo.

Finalmente, según los resultados, apreciamos que para los colaboradores los elementos de la remuneración financiera no son más importantes que los elementos de la remuneración no financiera como parte de la estrategia de retención de personal de la empresa.

Respecto al objetivo específico, el cual se refiere a precisar de qué manera los elementos de la remuneración no financiera mejoran la retención de los colaboradores del área de consultoría en Experis – ManpowerGroup., se observó en la prueba de hipótesis que el valor chi-cuadrado es de 0,000, con 2 grados de libertad y un valor de significancia de 1,000 como este valor de significancia es mayor a 0,05, se rechaza la hipótesis alterna y determinamos que los elementos de la remuneración no financiera no mejoran la retención de los colaboradores del área de consultoría en Experis – ManpowerGroup.

Los resultados obtenidos en la presente investigación son similares a los observados en la investigación realizada por Cabrejos, Y., San Miguel, E. y Rojas, D. (2018). Propuesta de estrategias de retención para el personal técnico de una empresa especializada contratista minera. Respecto a los resultados de dicha investigación, se identificó la ausencia de elementos de la remuneración no financiera como parte de su plan de estrategias de retención de personal técnico lo cual provoca un alto índice de rotación de personal impactando en la continuidad de las operaciones. Además, los resultados de los elementos de la remuneración no financiera más valorados por los colaboradores en esta investigación son el flexitime, los ascensos/promociones, las oportunidades de desarrollo, el reconocimiento, la calidad de vida en el trabajo y el

trabajo a distancia, los cuales difieren de los resultados de dicha investigación, siendo la naturaleza del trabajo. Asimismo, según los resultados de dicha investigación los colaboradores no están satisfechos con los elementos de la remuneración no financiera como es la falta de desarrollo de personal, lo cual se diferencia de la presente investigación, ya que los colaboradores no están satisfechos con los ascensos/las promociones. Finalmente, los resultados de los elementos de la remuneración no financiera que influyen en la decisión de los colaboradores de retirarse de la empresa de manera voluntaria en esta investigación son las oportunidades de desarrollo y el ambiente laboral, lo cual discrepa de los resultados de dicha investigación, siendo la sobrecarga laboral.

Por otro lado, los resultados obtenidos en la presente investigación son semejantes a los observados en la investigación realizada por Alcalá, J. y Balcázar, C. (2017). Estrategias de retención que ayuden a reducir la rotación del personal obrero de las empresas del sector de construcción civil de Lima Metropolitana. Respecto a los resultados de dicha investigación, se observó que en las empresas no se desarrollan estrategias de retención de personal, es decir, no satisfacen las necesidades del personal obrero lo cual impacta en la rotación de personal. Además, los resultados de los elementos de la remuneración no financiera más valorados por los colaboradores en esta investigación coinciden con los resultados de dicha investigación, siendo éstos: el reconocimiento y el desarrollo profesional. A su vez, existe un elemento adicional de la remuneración no financiera más valorado por los colaboradores en dicha investigación, siendo la motivación. Finalmente, los resultados de los elementos de la remuneración no financiera que influyen en la decisión de los colaboradores de retirarse de la empresa de manera voluntaria en esta investigación difieren de los resultados de dicha investigación, siendo el elemento de dicha investigación la satisfacción del personal.

Por otra parte, los resultados obtenidos en la presente investigación son parecidos a los observados en la investigación realizada por Valdebenito, C. y Ugarte, S. (2016). Propuesta de valor al empleado para atraer y retener talento a través de un modelo de recompensa total. Respecto a los resultados de dicha investigación, se observó que en la empresa no existe retención de talento. A la empresa le es difícil retener al personal, ya que no tienen un horizonte claro sobre su desarrollo en la empresa, por lo que los colaboradores sienten una fuerte desmotivación debido a que consideran que su trabajo no es valorado. Además, los resultados de los elementos de la remuneración no financiera más valorados por los colaboradores en esta investigación coinciden con los resultados de dicha investigación, siendo éstos: el desarrollo de carrera y horario flexible. A su vez, existen elementos adicionales de la remuneración no financiera más valorados por los colaboradores en dicha investigación, siendo éstos: la conciliación de vida-trabajo, la comunicación y la política de pago y beneficios. Finalmente, los resultados de los elementos de la remuneración no financiera que influyen en la decisión de los colaboradores de retirarse de la empresa de manera voluntaria en esta investigación concuerdan con los resultados de dicha investigación, siendo la oportunidad de desarrollo debido a que la estructura organizacional no lo permite.

De igual modo, los resultados obtenidos en la presente investigación son semejantes a los observados en la investigación realizada por Mina, P. (2015). Atracción y retención del talento. Problemática en empresas IT de Argentina. Respecto a los resultados de dicha investigación, los colaboradores afirman que las acciones que aplican las empresas IT para retener al talento no son suficientes, ya que la única acción para retener al personal es la mejora salarial y sólo ocurre cuando el colaborador comunica su intención de retirarse de la empresa, por lo que la rotación en general es alta. Finalmente, los resultados de los elementos de la remuneración no financiera que influyen en la decisión

de los colaboradores de permanecer en la empresa en esta investigación coinciden con los resultados de dicha investigación, siendo el desarrollo de planes de carrera. A su vez, existen elementos adicionales de la remuneración no financiera que influyen en la decisión de los colaboradores de permanecer en la empresa en dicha investigación, siendo éstos: el equilibrio entre trabajo y familia y los horarios flexibles.

De igual manera, los resultados obtenidos en la presente investigación son semejantes a los observados en la investigación realizada por Gonzales, D. (2009). Estrategias de retención del personal. Respecto a los resultados de dicha investigación, se observó que en la empresa no existe un plan organizacional específico que defina las estrategias de retención y el procedimiento a seguir para su implementación, lo cual ha provocado rotación de personal. La preocupación de retener al personal sólo se presenta cuando hay riesgo de perder al personal estratégico. Además, los resultados de la importancia de la remuneración no financiera en esta investigación prevalecen de la importancia de la remuneración financiera lo que difiere de los resultados de dicha investigación, ya que la importancia de la remuneración financiera prevalece de la importancia de la remuneración no financiera.

En la presente investigación se observa que los colaboradores valoran altamente la remuneración no financiera, cuyos elementos más valorados son el flexitime, los ascensos/promociones, las oportunidades de desarrollo, el reconocimiento, la calidad de vida en el trabajo y el trabajo a distancia. Asimismo, se observa que, la retención de personal, la cual está compuesta por la satisfacción y compromiso de personal y las estrategias de retención, no es adecuada. El motivo de los resultados se da debido a que los colaboradores no están satisfechos con los elementos de la remuneración no financiera que otorga la empresa, como son los ascensos/promociones y las oportunidades de desarrollo, los cuales son muy valorados por los colaboradores y en el



caso de las oportunidades de desarrollo influyen en su decisión de retirarse y/o permanecer en Experis, es decir, Experis no hace esfuerzos en ofrecer elementos de la remuneración no financiera de acuerdo a las necesidades de los colaboradores para retenerlos. Como consecuencia de dicho escenario, se determina que los elementos de la remuneración no financiera no mejoran la retención de los colaboradores del área de consultoría en Experis - ManpowerGroup.

Además, de acuerdo a los resultados observamos que los elementos de la remuneración no financiera que influyen en la decisión de los colaboradores de retirarse y/o permanecer en la empresa de manera voluntaria son: las oportunidades de desarrollo y el ambiente laboral.

Finalmente, según los resultados, apreciamos que para los colaboradores los elementos de la remuneración no financiera son más importantes que los elementos de la remuneración financiera como parte de la estrategia de retención de personal de la empresa.

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1 Conclusiones

De acuerdo a los resultados de la investigación, se presentan conclusiones, las cuales se detallan a continuación:

1. La remuneración extrínseca es altamente valorada por los colaboradores. Sin embargo, los colaboradores no se encuentran satisfechos con la remuneración extrínseca que ofrece la empresa, debido a ello, la retención de personal no es la adecuada.

2. La remuneración financiera es valorada por los colaboradores. Sin embargo, los colaboradores no se encuentran satisfechos con la remuneración financiera que ofrece la empresa, debido a ello, la retención de personal no es la adecuada.

3. La remuneración no financiera es altamente valorada por los colaboradores. Sin embargo, los colaboradores no se encuentran satisfechos con la remuneración no financiera que ofrece la empresa, debido a ello, la retención de personal no es la adecuada.

## 6.2 Recomendaciones

Conforme a los resultados de la investigación, se presentan recomendaciones, las cuales se detallan a continuación:

1. Elaborar trimestralmente encuestas de: satisfacción sobre los elementos de la remuneración extrínseca que ofrece la empresa, identificación de los elementos valorados de la remuneración extrínseca, evaluación de desempeño, y de salida.

Asimismo, se recomienda identificar a los colaboradores claves en el área de consultoría, ya que el plan de estrategias de retención estará enfocado en el personal valioso para la organización. Además, en base a los resultados de las encuestas, se propone elaborar y actualizar trimestralmente el plan de estrategias de retención. De igual manera, tomando en consideración los resultados de las encuestas, se plantea que el programa de remuneración extrínseca sea flexible lo que implicará actualizarlo trimestralmente.

Luego de la actualización del programa de remuneración extrínseca, se comunicará a los colaboradores por medios digitales sobre la actualización. Por otro lado, se recomienda realizar un taller participativo para los líderes del área de consultoría con la finalidad de transmitirles y concientizarlos sobre el impacto de la ausencia de elementos valorados de la remuneración extrínseca en la retención de personal, por ende, en la alta rotación de personal y en los resultados organizacionales. Finalmente, los líderes del área de consultoría, de recursos humanos y de gerencia general deberán participar de la elaboración del plan de estrategias de retención y del programa de remuneración extrínseca.

2. Elaborar trimestralmente encuestas de: satisfacción sobre los elementos de la remuneración financiera que ofrece la empresa, identificación de los elementos valorados de la remuneración financiera, evaluación de desempeño, y de salida. Asimismo, se recomienda identificar a los colaboradores claves en el área de consultoría, ya que el plan

de estrategias de retención estará enfocado en el personal valioso para la organización. Además, en base a los resultados de las encuestas, se propone elaborar y actualizar trimestralmente el plan de estrategias de retención. De igual manera, tomando en consideración los resultados de las encuestas, se plantea que el programa de remuneración financiera sea flexible lo que implicará actualizarlo trimestralmente. Luego de la actualización del programa de remuneración financiera, se comunicará a los colaboradores por medios digitales sobre la actualización. Por otro lado, se recomienda realizar un taller participativo para los líderes del área de consultoría con la finalidad de transmitirles y concientizarlos sobre el impacto de la ausencia de elementos valorados de la remuneración financiera en la retención de personal, por ende, en la alta rotación de personal y en los resultados organizacionales. Finalmente, los líderes del área de consultoría, de recursos humanos y de gerencia general deberán participar de la elaboración del plan de estrategias de retención y del programa de remuneración financiera.

3. Elaborar trimestralmente encuestas de: satisfacción sobre los elementos de la remuneración no financiera que ofrece la empresa, identificación de los elementos valorados de la remuneración no financiera, evaluación de desempeño, y de salida. Asimismo, se recomienda identificar a los colaboradores claves en el área de consultoría, ya que el plan de estrategias de retención estará enfocado en el personal valioso para la organización. Además, en base a los resultados de las encuestas, se propone elaborar y actualizar trimestralmente el plan de estrategias de retención. De igual manera, tomando en consideración los resultados de las encuestas, se plantea que el programa de remuneración no financiera sea flexible lo que implicará actualizarlo trimestralmente. Luego de la actualización del programa de remuneración no financiera, se comunicará a los colaboradores por medios digitales sobre la actualización. Por otro lado, se

recomienda realizar un taller participativo para los líderes del área de consultoría con la finalidad de transmitirles y concientizarlos sobre el impacto de la ausencia de elementos valorados de la remuneración no financiera en la retención de personal, por ende, en la alta rotación de personal y en los resultados organizacionales. Finalmente, los líderes del área de consultoría, de recursos humanos y de gerencia general deberán participar de la elaboración del plan de estrategias de retención y del programa de remuneración no financiera.

## REFERENCIAS

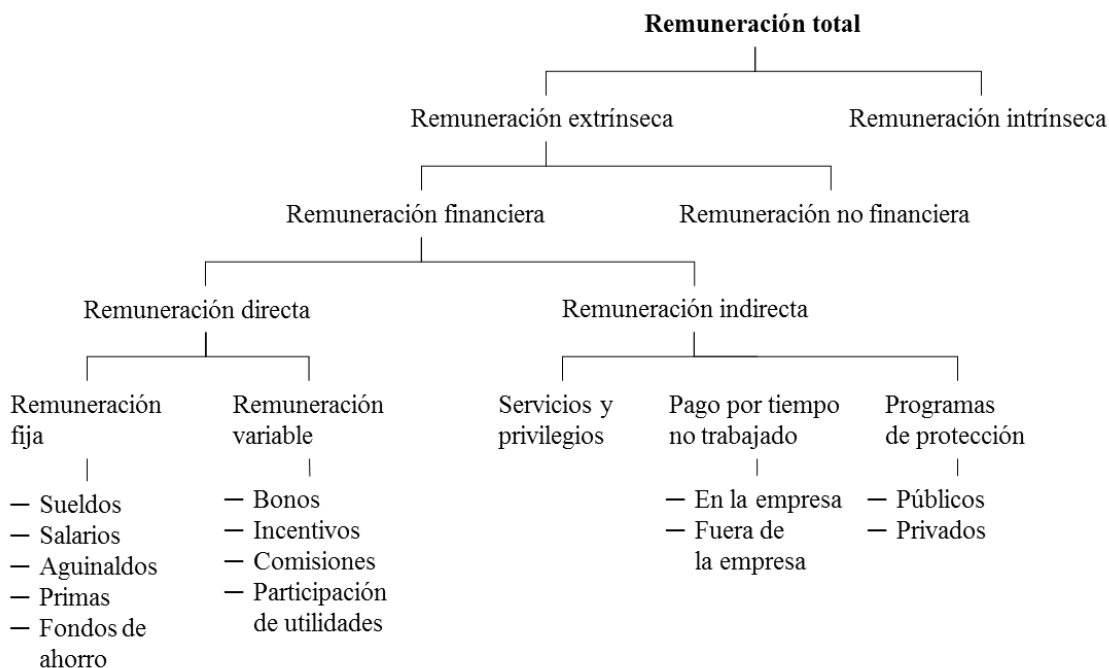
- Alcalá, J. y Balcázar, C. (2017). *Estrategias de retención que ayuden a reducir la rotación del personal obrero de las empresas del sector de construcción civil de Lima Metropolitana*. (Grado de Licenciado). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Perú.
- Alvarado, L., Campos, H., y Varillas, R. (2017). *Diseño de un programa de retención de talento dirigido a los asesores de negocios de una entidad de microfinanzas*. (Grado de Magíster). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Perú.
- Álvarez, M., Llorente, I., Ezquiaga, G., González, M., Higuera, J., Maella, P., Malumbres, A., Pascual, J., Sánchez, J., y Torres, A. (2014). *La buena gestión de recursos humanos*. México: Alfaomega Grupo Editor, S.A.
- Amaya, M. (2012). *Gestión moderna de salarios e incentivos*. Colombia: Editorial Escuela Colombiana de Ingeniería.
- Arbaiza, L. (2010). *Comportamiento organizacional: base y fundamentos*. Argentina: Cengage Learning Argentina.
- Bohlander, G. y Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos*. México: Cengage Learning Editores S.A.
- Bonache, J. y Cabrera, A. (2006). *Dirección de personas*. España: Pearson Educación, S.A.
- Cabrejos, Y., San Miguel, E., y Rojas, D. (2018). *Propuesta de estrategias de retención para el personal técnico de una empresa especializada contratista minera*. (Grado de Magíster). Universidad del Pacífico. Perú.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A.
- Cooper, D., Robertson, I., y Tinline, G. (2003). *Reclutamiento y selección*. España: Thomson Editores Spain Paraninfo S.A.

- Díaz, D. (2014). *Factores de motivación para retener al personal creativo en las agencias de publicidad*. (Grado de Licenciado). Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- García, F. (2002). *El cuestionario*. Recuperado de <http://www.estadistica.mat.uson.mx/Material/elcuestionario.pdf>
- Gibson, J., Ivancevich, J., y Donnelly, J. (2001). *Las organizaciones*. Chile: McGraw-Hill/Interamericana de Chile LTDA.
- Gonzales, D. (2009). *Estrategias de retención del personal*. (Grado de Magíster). Universidad EAFIT. Colombia.
- Hatum, A. (2011). *El futuro del talento*. Argentina: Temas Grupo Editorial SRL.
- Hernández, R., Fernández C., y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Holguín, A. y Mancilla, D. (2015). *Prácticas de gestión humana para retener al talento humano durante el periodo 2015-2020 en Sonoco de Colombia LTDA*. (Grado de Magíster). Universidad del Valle. Colombia.
- Huete, L. M. (2001). *Servicios & Beneficios*. España: Deusto S.A.
- Info Capital Humano (sf). *Electronic references*. Recuperado de <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/noticias-y-movidas/peru-es-el-tercer-pais-con-la-mayor-rotacion-de-personal-en-latam/>
- Jiménez, D. (2009). *La retribución*. España: ESIC Editorial
- Mina, P. (2015). *Atracción y retención del talento. Problemática en empresas IT de Argentina*. (Grado de Magíster). Instituto Tecnológico del Perú. Argentina.
- Mondy, R. y Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación de México, S.A.
- Ramos, A. y Sánchez, L. (2017). *Retención del talento humano estratégico en empresas mineras*. (Grado de Licenciado). Universidad de Piura. Perú.

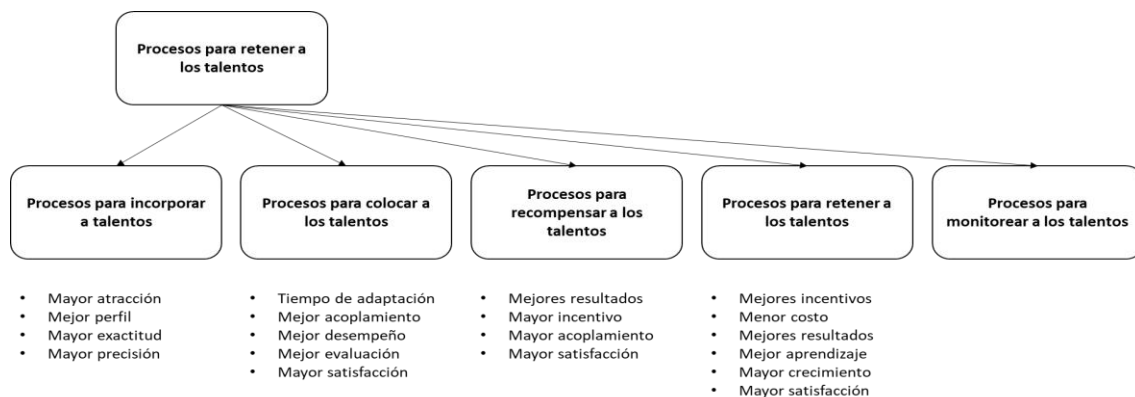
- Rimsky, T. (2005). *Administración de la remuneración total*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación de México, S.A.
- Sáenz, P. y Trujillo, B. (2016). *Factores que motivan la atracción y retención de los freelancers digitales creativos en las plataformas de crowdsourcing: el caso de freelancer.com*. (Grado de Licenciado). Pontificia Universidad Católica del Perú. Perú.
- Sánchez, H., Reyes, C., y Mejía, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística*. Recuperado de <http://repositorio.urp.edu.pe/handle/URP/1480?show=full>
- Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica*. México: Editorial Limusa, S.A.
- Valdebenito, C. y Ugarte, S. (2016). *Propuesta de valor al empleado para atraer y retener talento a través de un modelo de recompensa total*. (Grado de Magíster). Universidad de Chile. Chile.
- Werther, W. y Davis, K. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A.
- Werther, W. y Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A.



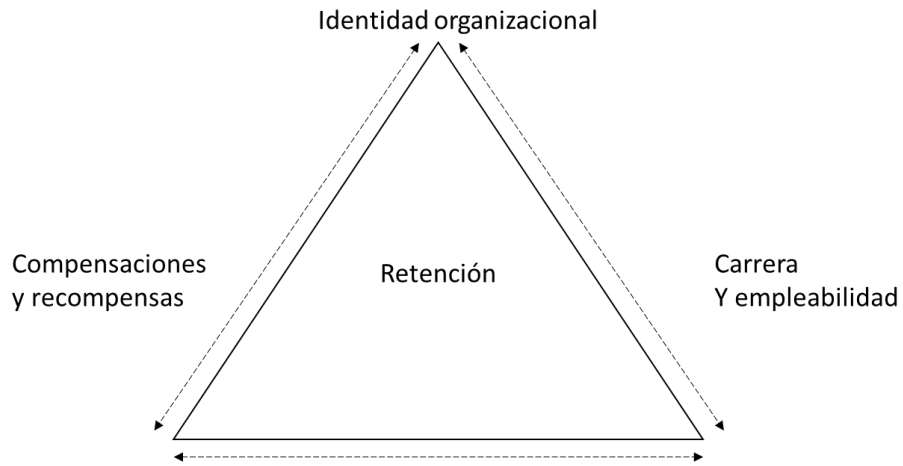
## APÉNDICE



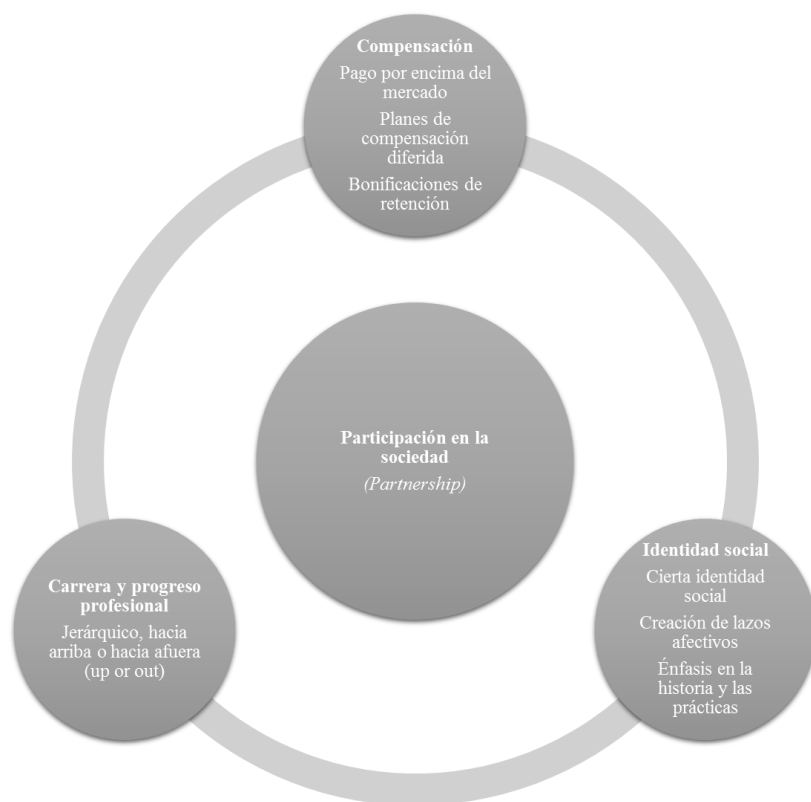
**ILUSTRACIÓN I.1** *Elementos de la remuneración total.* (Rimsky, 2005)



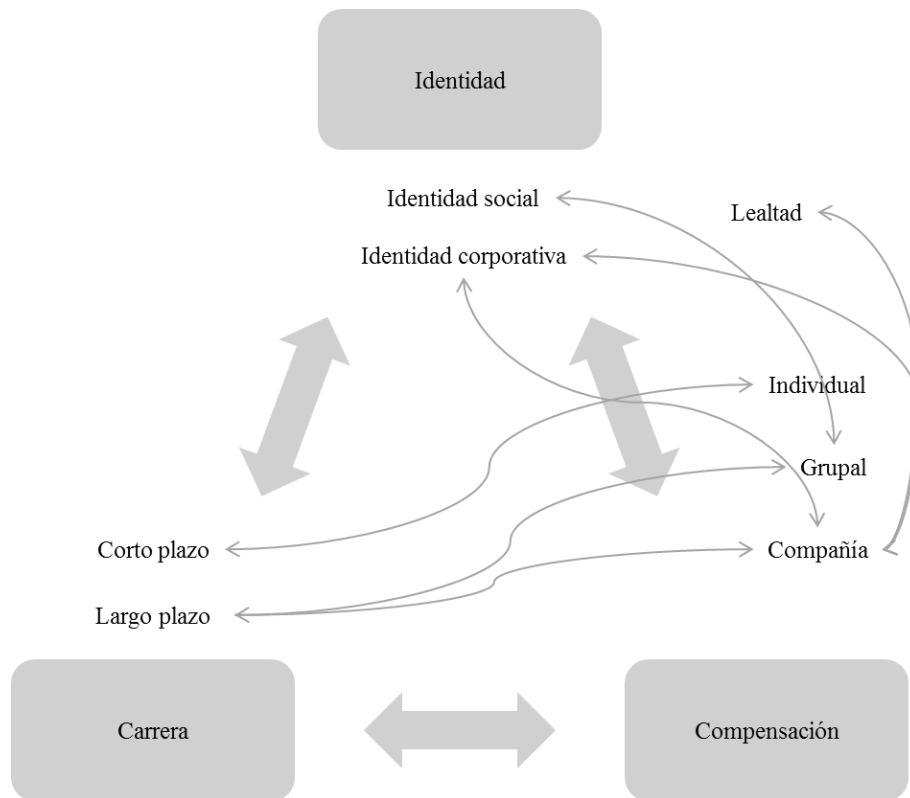
**Figura 15.6** *La influencia que los procesos para retener a los talentos tienen en los demás procesos de la administración de recursos humanos.* (Chiavenato, 2009: 496)



**Figura 5.1** *Un modelo para una estrategia de retención de largo plazo.* (Hatun, 2011: 159)

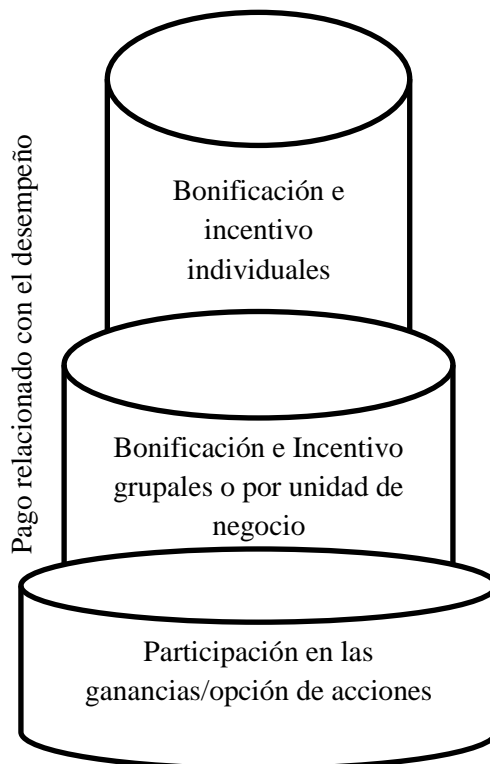


**Figura 5.4** *Estrategia de retención en las consultoras de gestión.* (Hatun, 2011: 182)

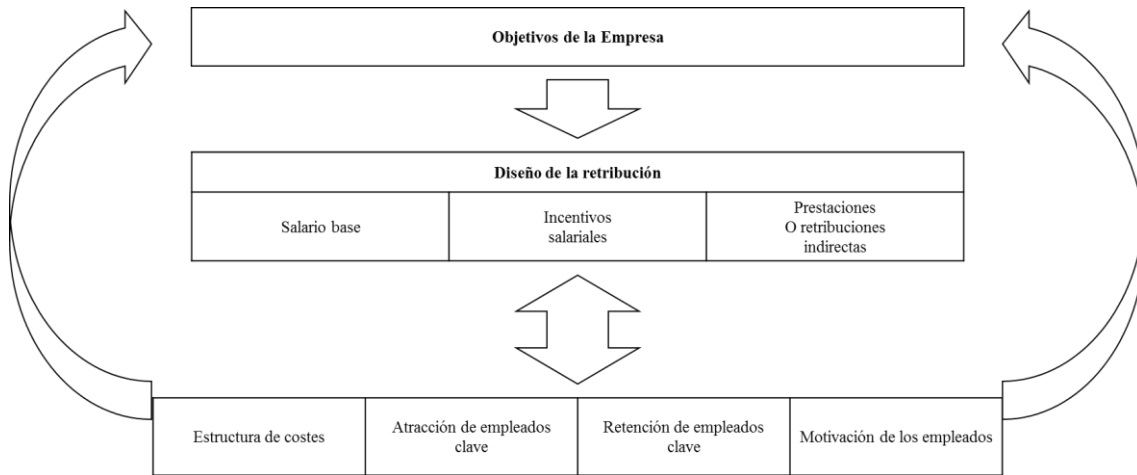


**Figura 5.5** *La dinámica del modelo de retención.*

(Hatun, 2011: 185)



**Figura 5.3** *Un modelo de pago por desempeño.* (Hatun: 2011: 170)



**Figura 1.** *Diseño de la retribución.* (Bonache y Cabrera: 2006: 195)



**UNIVERSIDAD RICARDO PALMA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA**

---

**CUESTIONARIO SOBRE LA REMUNERACIÓN EXTRÍNSECA Y LA RETENCIÓN  
DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA DE CONSULTORÍA EN EXPERIS –  
MANPOWERGROUP**

Estimado/a:

Actualmente me encuentro realizando un estudio de investigación para elaborar una tesis sobre la remuneración extrínseca y la retención de los colaboradores del área de consultoría en Experis – ManpowerGroup.

Solicito tu apoyo para responder preguntas relacionadas al tema de investigación. Cabe resaltar que las respuestas obtenidas serán confidenciales y anónimas. Además, los resultados del cuestionario serán incluidos en la tesis.

**Te agradeceré responder las preguntas del cuestionario con la mayor sinceridad posible. Todas las respuestas serán válidas, no hay respuestas correctas ni incorrectas.**

Por favor, previamente a responder las preguntas, se deberán leer las instrucciones.

#### **INSTRUCCIONES**

- Utilizar lapicero para responder el cuestionario.
- Marcar con claridad la opción u opciones elegidas con un aspa (X).
- En el caso de alguna duda y/o consulta, preguntar a la encuestadora.

#### **CONFIDENCIALIDAD**

**Las respuestas de cada participante serán anónimas y confidenciales. Además, las respuestas serán procesadas por personas externas a la organización.**

¡Muchas gracias por tu colaboración!

**CUESTIONARIO SOBRE LA REMUNERACIÓN EXTRÍNSECA Y LA RETENCIÓN  
DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA DE CONSULTORÍA EN EXPERIS –  
MANPOWERGROUP**

<b>Edad:</b>	<b>Género:</b> 1) Masculino 2) Femenino	<b>Estado civil:</b>
<b>Distrito de residencia:</b>		

<b>Área:</b>	<b>Puesto:</b>	<b>Antigüedad:</b>
--------------	----------------	--------------------

**1. ¿Qué tan satisfecho te sientes en tu trabajo?**

(1) Muy insatisfecho	(2) Insatisfecho	(3) Neutral	(4) Satisfecho	(5) Muy satisfecho
----------------------	------------------	-------------	----------------	--------------------

**2. ¿Qué tan motivado te sientes en tu trabajo?**

(1) Muy desmotivado	(2) Desmotivado	(3) Neutral	(4) Motivado	(5) Muy motivado
---------------------	-----------------	-------------	--------------	------------------

**3. ¿Qué tan comprometido te sientes con tu trabajo?**

(1) Nada comprometido	(2) Poco comprometido	(3) Regularmente comprometido	(4) Comprometido	(5) Muy comprometido
-----------------------	-----------------------	-------------------------------	------------------	----------------------

**4. ¿Qué tanto satisface la empresa tus expectativas, valores y necesidades?**

(1) Nada	(2) Poco	(3) Regular	(4) Mucho	(5) Demasiado
----------	----------	-------------	-----------	---------------

**5. ¿Qué tanto cumple la empresa con tu percepción de justicia?**

(1) Nada	(2) Poco	(3) Regular	(4) Mucho	(5) Demasiado
----------	----------	-------------	-----------	---------------

**6. ¿Qué tanto cumple la empresa con la reciprocidad?**

(1) Nada	(2) Poco	(3) Regular	(4) Mucho	(5) Demasiado
----------	----------	-------------	-----------	---------------

**7. Del 1 al 5 ¿Qué tan identificado estás con los valores organizacionales?**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Nada  
identificado**

**Muy  
identificado**

**8. Del 1 al 5 ¿Qué tan comprometido estás con la misión organizacional?**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Nada  
comprometido**

**Muy  
comprometido**

**9. Del 1 al 5 ¿Qué tan coherente son las creencias organizacionales con tus creencias?**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Nada  
coherente**

**Muy  
coherente**

<b>10. ¿Qué tan satisfecho te sientes sobre los elementos financieros que te ofrece la empresa como colaborador?</b>	<b>(1) Muy insatisfecho</b>	<b>(2) Insatisfecho</b>	<b>(3) Neutral</b>	<b>(4) Satisfecho</b>	<b>(5) Muy satisfecho</b>
Sueldo					
Aguinaldo					
Bonos individuales					
Participación de utilidades					
Servicio de cafetería o comedor					
Ayuda educativa					
Capacitación					
Días festivos y vacaciones					
Ausencias autorizadas					
Retiros modificados					
Seguros de salud					
EPS					

<b>11. ¿Qué tan satisfecho te sientes sobre los elementos no financieros que te ofrece la empresa como colaborador?</b>	<b>(1) Muy insatisfecho</b>	<b>(2) Insatisfecho</b>	<b>(3) Neutral</b>	<b>(4) Satisfecho</b>	<b>(5) Muy satisfecho</b>
Ascensos/Promociones					
Oportunidades de desarrollo					
Libertad y autonomía en el trabajo					
Calidad de vida en el trabajo					
Ambiente laboral					

**12. ¿El puesto que ocupas ayuda a desarrollarte profesionalmente?**

(1) Nada	(2) Poco	(3) Regular	(4) Mucho	(5) Demasiado
----------	----------	-------------	-----------	---------------

**13. ¿El puesto que ocupas ayuda a formarte profesionalmente?**

(1) Nada	(2) Poco	(3) Regular	(4) Mucho	(5) Demasiado
----------	----------	-------------	-----------	---------------

**14. ¿El puesto que ocupas te ayuda a ser competente en el mercado laboral?**

(1) Nada	(2) Poco	(3) Regular	(4) Mucho	(5) Demasiado
----------	----------	-------------	-----------	---------------

**15. ¿Cuáles son los elementos que influyen en tu decisión de permanecer en la empresa de manera voluntaria? (marcar con un aspa "X", puede marcar más de una opción).**

- |                                |                         |
|--------------------------------|-------------------------|
| 1. Sueldo                      | 5. Ambiente laboral     |
| 2. Bonos individuales          | 6. Ascensos/Promociones |
| 3. Capacitación                | 7. Trabajo a distancia  |
| 4. Oportunidades de desarrollo | 8. Otros: _____         |

**16. Del 1 al 5 ¿Qué tan importante crees que es la recompensa financiera para la retención de personal?**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Nada  
importante**

**Muy  
importante**

**17. Del 1 al 5 ¿Qué tan importante crees que es la recompensa no financiera para la retención de personal?**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Nada  
importante**

**Muy  
importante**

<b>18. ¿Qué tanto valoras los siguientes elementos como parte de tu remuneración?</b>	<b>(1) Nada valorado</b>	<b>(2) Poco valorado</b>	<b>(3) Regularmente valorado</b>	<b>(4) valorado</b>	<b>(5) Muy valorado</b>
Sueldo					
Aguinaldo					
Primas de vacaciones					
Fondos de ahorro					
Comisiones					
Bonos individuales					
Incentivos grupales					
Incentivos colectivos					



<b>18. ¿Qué tanto valoras los siguientes elementos como parte de tu remuneración?</b>	<b>(1) Nada valorado</b>	<b>(2) Poco valorado</b>	<b>(3) Regularmente valorado</b>	<b>(4) valorado</b>	<b>(5) Muy valorado</b>
Participación de utilidades					
Compra de acciones					
Opción de acciones					
Cesión de acciones					
Acciones fantasmas o derecho de apreciación de acciones					
Asignación para alimentos					
Servicio de cafetería o comedor					
Automóvil de la empresa					
Membresía de clubes					
Servicios sociales (guarderías infantiles, agencias de cuidar a personas de la tercera edad, programas de reconocimiento de gastos por reubicación, integración o provisión de fenómenos sociales y suplemento de los servicios de la comunidad)					
Servicios financieros (préstamos con bajo interés, el financiamiento de vivienda y los programas de apoyo para la compra de vehículos personales)					
Ayuda educativa					
Capacitación					
Días de enfermedad y compensación por salud					
Actividades deportivas					
Días festivos y vacaciones					
Ausencias autorizadas					
Retiros modificados					
Seguros de salud					
Seguros de vida					
EPS					
Reconocimiento					
Participación en la labor					
Seguridad de empleo					
Ascensos/Promociones					
Oportunidades de desarrollo					
Variedad de habilidades					
Retroalimentación					
Libertad y autonomía en el trabajo					
Calidad de vida en el trabajo					
Ambiente laboral					
Semana laboral reducida					
Flexitime					
Telecommuting/Trabajo a distancia					
Trabajo de tiempo parcial					

**19. ¿Cuáles son los elementos que influyen en tu decisión de retirarte de la empresa de manera voluntaria? (marcar con un aspa “X”, puede marcar más de una opción).**

- |                                |                         |
|--------------------------------|-------------------------|
| 1. Sueldo                      | 5. Ambiente laboral     |
| 2. Bonos individuales          | 6. Ascensos/Promociones |
| 3. Capacitación                | 7. Trabajo a distancia  |
| 4. Oportunidades de desarrollo | 8. Otros: _____         |