



**UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES**  
**CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES**  
**Opción: Compensación y Beneficios**

**TRABAJO DE GRADO**

**PERCEPCIÓN DEL PERSONAL SOBRE LA INFLUENCIA DE LOS COMPONENTES  
DE LA COMPENSACIÓN TOTAL EN LA RETENCIÓN DEL TALENTO**

**Tesista:** Álvarez Rodríguez, Beatriz.

**Tesista:** Baca Dias, Maybet Jacqueline

**Tutor:**

Lorenza Lupo

**Caracas, 08 de Octubre de 2007.**

## **DEDICATORIAS**

A Dios, Virgen de Fátima y Santiago Apóstol, por acompañarme y estar cerca de mí en todos los momentos de mi vida, por guiarme a tomar las decisiones más acertadas y por darme fuerza para seguir adelante ante cualquier dificultad.

A mis padres Vicenta y Valentín por ser mis guías en todo momento, por ser mi ejemplo a seguir y brindarme todo el apoyo necesario en cada uno de los retos que he asumido. A mi hermana Ana Ysabel por sus consejos y por estar siempre a mi lado cada vez que fuese necesario. A mi abuela Palmira por todo el cariño y atención brindado a lo largo de mi vida. A Aloha por ser lo más especial que ha pasado por nuestras vidas. ¡Los Amo!

A Christian, por acompañarme y no dejarme caer a pesar de las dificultades, por ser mi apoyo incondicional y estar a mi lado. Por escucharme cada vez que fuese necesario y por brindarme tanta felicidad. Te Amo.

A mi compañera Maybet, por ser más que una compañera, por ser una amiga incondicional y equipo perfecto, por tu fortaleza, ánimo y dedicación. Te Adoro.

A Loreta Moccia y Lorenza Lupo, por ser nuestras guías, por su valiosa e incondicional ayuda, por su desinteresada colaboración y disponibilidad.

A esta casa de estudios la UCAB, por darme la oportunidad de formarme en ella y haber obtenido todos los conocimientos necesarios para el comienzo de mi vida profesional.

Por eso y mucho más....

**GRACIAS**

## DEDICATORIAS

Ante todo quiero agradecerle a Dios, a los santos y madre Oshun, por estar siempre a mi lado, por acompañarme en este camino y haberme ayudado a culminar con éxito esta etapa de mi vida.

A mis padres Carmen y Miguel, por ser los mejores del mundo, por su comprensión, apoyo y ayuda incondicional, y por ser mi ejemplo a seguir. Ustedes han sido mi fortaleza y mis ganas de querer seguir adelante, ¡Los Amo!. A mi hermana Carolina por estar siempre a mi lado y ser mi amiga, ¡Te quiero Mucho!. A mi sobrinito Carlos Eduardo, por ser ese tesorito que me llena de alegría y sonrisas la vida ¡Te Amo!. A turrón porque es el ser mas especial y ha sido el regalo mas hermoso que ha llegado a mi vida, ¡Lo Adoro!

A mi novio Alexander, por estar siempre a mi lado, por ser mi bastón cuando ya no tenia fuerzas, por no dejarme nunca caer y brindarme esas palabras de aliento que me reconfortan. Gracias por tanto felicidad, ¡Te Amo!.

A mi amiga Beatriz, porque somos el equipo perfecto, porque juntas hacemos que todo sea mas fácil. Gracias por ser como eres, por tu fuerza, ímpetu y ganas de querer hacer bien las cosas. Lo logramos amiga, ¡Te Adoro!

A las profesoras Lorenza Lupo y Loreta Moccia, por su desinteresada colaboración, por sus consejos tan sabios y acertados, y por ser parte de este sueño que hoy mi amiga y yo estamos logrando.

A esta gran casa de estudios, la Universidad Católica Andrés Bello, por haberme abierto las puertas de su sabiduría, me llevo una gran enseñanza, no sólo de estudios sino también de vida.

***De corazón por todo esto, y mucho más... GRACIAS!!!***

## INDICE GENERAL

Resumen.....	i
Introducción.....	ii-iii
<b>Capítulo I. El Problema.</b>	
Planteamiento del Problema.....	1, 2, 3
Objetivos de Investigación.....	4
Justificación.....	5
<b>Capítulo II. Marco Teórico.</b>	
Antecedentes de la Investigación.....	6, 7
Compensación.....	7
Importancia de la Compensación.....	7, 8
Compensación Total.....	8
Objetivo de la administración de los sistemas de compensación.....	9
Componentes de un programa total de compensaciones.....	10
Componentes de la compensación directa.....	11
Componentes de la compensación indirecta.....	11, 12, 13
Retención de Personal	
Definición de Retención.....	14
La Retención vista por varios autores.....	14, 15, 16
Estrategias de Retención.....	16, 17
Estrategias de retención de personal basada en la utilización de componentes no remunerativos.....	17, 18
Estrategias de retención de personal basada en compensaciones monetarias.....	18
<b>Capítulo III. Marco Metodológico.</b>	
Tipo y Diseño de Investigación.....	19, 20
Definición de Variables.....	20, 21, 22
Unidad de Análisis.....	23
Poblaciones y Muestra.....	23, 24

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	24, 25, 26
Validez del Instrumento.....	26
Procedimiento de Recolección de Datos.....	26, 27
Análisis Estadístico de los Datos.....	27, 28
<b>Capítulo IV. Análisis y Discusión de los Resultados.....</b>	<b>29-75</b>
<b>Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>77-81</b>
Referencias Bibliográficas.....	82, 83
<b>Anexos</b>	

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Años de experiencia en las empresas de la muestra.....	30
Tabla 2. Edad del personal de la muestra.....	31
Tabla 3. Cargo que ocupa en la empresa.....	32
Tabla 4. Estado Civil de la muestra de estudio.....	32
Tabla 5. Clasificación de los Estadísticos Descriptivos.....	33
Tabla 6. Clasificación de los Componentes de la Compensación Total según Reciba o No.....	34
Tabla 7. Clasificación de la Percepción del personal sobre la influencia de la compensación total en la retención del talento.....	42
Tabla 8. Índice de influencia de componentes directos de la compensación total según cargo. ....	44
Tabla 9. Clasificación de la influencia del salario base según el cargo.....	46
Tabla 10. Clasificación de la Influencia de Incrementos por Mérito según cargo.....	47
Tabla 11. Clasificación de la Influencia de los planes de incentivos según cargo.....	48
Tabla 12. Clasificación de la Influencia de la participación en utilidades según cargo.....	50
Tabla 13. Clasificación de los Índices de la Percepción sobre la influencia de Componentes Indirectos de la Compensación Total según cargo.....	51
Tabla 14. Clasificación de la Percepción de los empleados sobre la Influencia de los componentes de la Compensación Indirecta. (Beneficio Cobertura de Necesidades Básicas).....	53
Tabla 15. Clasificación de la Percepción de la Influencia del Beneficio Vivienda Provista por la Empresa.....	54
Tabla 16. Clasificación de la percepción del personal sobre la Influencia de los Pro gramas de Alimentación.....	55
Tabla 17. Clasificación de la Percepción del personal de la Influencia de la Adquisición de bienes de Consumo. ....	56
Tabla 18. Clasificación de la Percepción sobre la Influencia del Beneficio de Guardería en la Retención de Personal.....	57

Tabla 19. Clasificación de la Percepción sobre la Influencia del Beneficio de Guardería según el Estado Civil en la Retención de Personal.....	59
Tabla 20. Clasificación de la Percepción del Personal sobre la Influencia del Seguro de Vida en la Retención del Personal.....	61
Tabla 21. Clasificación de la Percepción del Personal sobre la influencia de la Póliza de HCM sobre la retención de los trabajadores.....	62
Tabla 22. Clasificación de la Percepción del Personal sobre la influencia del Seguro de Accidentes Personales en la retención de los trabajadores.....	63
Tabla 23. Clasificación de la Percepción del Personal sobre la influencia del Seguro de Accidentes Personales en la retención de los trabajadores.....	65
Tabla 24. Clasificación de la Percepción del Personal sobre la Influencia de los Planes de Ahorro en la Retención de talento clave.....	67
Tabla 25. Clasificación de la Percepción de los empleados sobre los Programas de Acciones sobre la Retención del Personal.....	68
Tabla 26. Clasificación de la Percepción de la Influencia del Beneficio de Asignación de Vehículo en la Retención del Personal.....	70
Tabla 27. Clasificación de la Percepción de la muestra sobre la Influencia del Estacionamiento sobre la Retención del Personal.....	71
Tabla 28. Percepción de la muestra de la Influencia de las Actividades Deportivas en la Retención de Personal.....	73
Tabla 29. Clasificación de la Percepción del personal sobre la Influencia de los Viajes de Placer sobre la Retención de Personal.....	74
Tabla 30. Clasificación de la Percepción del Personal sobre Otros Beneficios en la Retención de los Trabajadores de la muestra.....	75

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Distribución de la muestra según años de experiencia en las empresas.....	30
Gráfico 2. Distribución porcentual de la muestra por edad.....	31
Gráfico 3. Distribución Porcentual del componente directo en las empresas de la muestra.....	35
Gráfico 4. Identificación del Beneficio de Cobertura de Necesidades Básicas del Componente Indirecto.....	36
Gráfico 5. Clasificación de los Beneficios de Seguridad del Componente Indirecto.....	37
Gráfico 6. Beneficios Financieros del Componente Indirecto de la Compensación Total.....	38
Gráfico 7. Beneficios de Transporte del Componente Indirecto de la Compensación Total.....	39
Gráfico 8. Beneficios Recreacionales del Componente Indirecto de la Compensación Total.....	40
Gráfico 9. Otros beneficios del Componente Indirecto de la Compensación Total.....	41
Gráfico 10. Percepción del personal sobre la influencia de la compensación total en la retención del talento.....	42
Gráfico 11. Distribución porcentual de la influencia de componentes directos de la compensación total según cargo.....	44
Gráfico 12. Influencia del salario base según el cargo.....	46
Gráfico 13. Influencia de incrementos por mérito según cargo.....	47
Gráfico 14. Influencia de los planes de incentivos según cargo.....	49
Gráfico 15. Influencia de la participación en utilidades según cargo.....	50
Gráfico 16. Índices de influencia de Componentes Indirectos de la Compensación Total según cargo.....	52
Gráfico 17. Percepción de los empleados sobre la Influencia de los componentes de la Compensación Indirecta. (Beneficio Cobertura de Necesidades Básicas).....	53



Gráfico 18. Percepción del personal sobre la Influencia de los Programas de Alimentación.....	55
Gráfico 19. Percepción del personal de la Influencia de la Adquisición de bienes de Consumo.....	56
Grafico 20. Percepción sobre la Influencia del Beneficio de Guardería en la Retención de Personal.....	58
Gráfico 21. Percepción sobre la Influencia del Beneficio de Guardería según el Estado Civil en la Retención de Personal.....	59
Gráfico 22. Distribución de la Percepción del Personal sobre la Influencia de los Componentes Indirectos de la Compensación Total. (Beneficios de Seguridad).....	60
Gráfico 23. Percepción del Personal sobre la Influencia del Seguro de Vida en la Retención del Personal.....	61
Gráfico 24. Percepción del Personal sobre la influencia de la Póliza de HCM sobre la retención de los trabajadores.....	62
Gráfico 25. Percepción del Personal sobre la influencia del Seguro de Accidentes Personales en la retención de los trabajadores.....	64
Gráfico 26. Percepción del Personal sobre la influencia del Servicio de Chequeo Médico en la retención de los trabajadores.....	65
Gráfico 27. Percepción del Personal sobre la Influencia de los Beneficios Financieros sobre la Retención del Talento.....	66
Gráfico 28. Percepción del Personal sobre la Influencia de los Planes de Ahorro en la Retención de talento clave. ....	67
Gráfico 29. Percepción de la Influencia de los Beneficios de Transporte sobre la retención del talento.....	69
Gráfico 30. Percepción de la muestra sobre la Influencia del Beneficio de Asignación de Vehículo en la Retención del Personal.....	70
Gráfico 31. Percepción de la muestra sobre la Influencia del Estacionamiento sobre la Retención del Personal. ....	71
Gráfico 32. Percepción del Personal sobre la Influencia de los Beneficios Recreacionales sobre la Retención en los trabajadores.....	72

Gráfico 33. Percepción del personal sobre la Influencia de los Viajes de Placer sobre la Retención de Personal .....74

Gráfico 34. Percepción del Personal sobre Otros Beneficios en la Retención de los Trabajadores de la muestra.....75

## RESUMEN

Es cierto que actualmente muchas empresas se preocupan por ser las más competitivas en el mercado, situación en la cual no se implica únicamente ofrecer la mejor calidad de productos, sino que también se refiere a que se debe contar con el capital humano más talentoso para lograr esa efectividad. Este último punto, nos lleva a reflexionar, acerca del comportamiento que debe tener la empresa en relación al empleado, es decir, a mantener al empleado satisfecho salarialmente, ofreciéndole un paquete de remuneración o compensación total que lo retenga en la organización.

Es por ello que orientamos nuestra investigación a identificar cual es la percepción del personal sobre la influencia que tienen los componentes directos e indirectos de la compensación total en la retención del talento a través de la opinión de los empleados, ya que, no sólo se le debe retribuir al trabajador en base a los beneficios que otorga la ley sino que debe estimularse con otros tipos de beneficios que estén orientados a la satisfacción de sus necesidades.

En nuestro estudio se realizó una investigación de tipo Descriptivo, con un diseño de campo. Asimismo la población estuvo representada por dos empresas del Sector de Licores ubicadas en el Área Metropolitana, de ésta se tomó la totalidad de la muestra conformada por un número significativo de trabajadores de los diferentes niveles jerárquicos (Directivo, Gerencial y Supervisorio). Para la obtención de los resultados se aplicó a los trabajadores un cuestionario conformado por distintas afirmaciones, y con las cuales se obtuvieron una serie de resultados esperados, a través de un análisis con medidas estadístico con medidas descriptivas.

Las conclusiones muestran que los componentes de la compensación directa retienen con mayor influencia al personal y/o talentos dentro de la empresa.

## INTRODUCCION

El hombre ha buscado la compañía de otros semejantes con el fin de agrupar esfuerzos e ideas comunes para el logro de un objetivo provecho para todos. De allí que surjan las organizaciones como mecanismos de vinculación entre los individuos y las metas que se persiguen, para procurar un resultado final y beneficioso para el individuo.

Las organizaciones a su vez poseen metas, objetivos y fines a actuar, con el propósito de lograr un resultado que conlleve a un beneficio tanto para los trabajadores como para las organizaciones en sí; por ello las organizaciones necesitan de individuos que contribuyan al logro de las metas, necesitan de un recurso humano que permita el logro de los fines y que éste conlleve a la obtención de beneficios tanto para la empresa como para el trabajador.

Bajo este contexto, los individuos que pertenecen a las organizaciones poseen necesidades que requieren ser saldadas para que así, éste se sienta satisfecho de sus logros. Es por ello que los individuos trabajan en pro de la obtención de beneficios que cumplan sus necesidades básicas.

Lo anterior supone que un individuo al ingresar a una organización ha estudiado todos los beneficios y oportunidades que ésta le ofrece. Entre otros aspectos ha tomado en cuenta las llamadas estrategias organizacionales que hayan sido desarrolladas con la finalidad de poder cumplir sus necesidades. Sin duda cuando se trata de retener y motivar a un empleado, los especialistas recurren a un sin número de estrategias que permiten alcanzar este fin; para efectos de estudio nos centraremos a estudiar cual es la percepción que tienen los empleados sobre la influencia de los componentes de la compensación total en la retención del talento.

El desarrollo de ésta investigación esta investigación es el resultado de una serie de labores que forman parte del proceso para la elaboración de un diseño de campo-descriptivo, sustentado en la aplicación de técnicas de análisis bibliográfico y de campo, siendo el método deductivo el utilizado.

El trabajo está estructurado en 6 capítulos. En el primero se expone, El Problema, donde se puntualiza el planteamiento del problema; posteriormente se indican los objetivos tanto el general como los específicos; la justificación en la que se resalta la importancia de la investigación en términos del beneficio que genera la misma. En el segundo el Marco Teórico, se efectúa el análisis pertinente sobre los antecedentes y el soporte teórico de la investigación; el tercero, Marco Metodológico, donde se incorpora la tipología del estudio, se describen los procesos de la investigación y se explican las técnicas utilizadas; el cuarto capítulo, Análisis y Presentación de Resultados, contiene los resultados debidamente procesados, tabulados y graficados; finalmente, el quinto capítulo, de las Conclusiones y Recomendaciones, en donde se presentan los puntos más importantes resultantes de ésta investigación, así como una serie de recomendaciones que facilitarán la visualizar la percepción y garantizar la mejora del sistema de compensación total.

# CAPITULO I

## EL PROBLEMA

### 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

El estudio de la actividad organizacional, y la actividad empresarial es como un proceso de conversión de varios recursos en un sistema integrado para obtener salidas o resultados. Este proceso de conversión incluye una combinación óptima de entradas, como capital, tecnología, materias primas, esfuerzo humano, etc., en un conjunto de trabajo para producir un resultado deseado. El recurso humano es parte integral de esta actividad<sup>1</sup>.

Las compensaciones son elemento esencial tanto en la posición competitiva de la empresa, como en las relaciones de la organización con sus propios empleados. Para el empleado, la compensación es una retribución por el esfuerzo y la inversión que ha hecho en educación y en formación, para los empresarios, las compensaciones son un costo de operación<sup>2</sup>.

El propósito de crear un sistema de remuneración eficaz y apropiado consiste en atraer y conservar un grupo de individuos competentes y talentosos que ayuden a la organización en el cumplimiento de su misión y en el logro de sus metas. Además se ha demostrado que el sistema de remuneración de una organización influye en su rendimiento estratégico<sup>3</sup>.

Existe un intento de las organizaciones por atraer y retener ejecutivos talentosos, y para ello se integraron las compensaciones variables al sueldo y en muchos casos

---

<sup>1</sup> Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, Edit. Mac Graw Hill, 1988, p. 398

<sup>2</sup> Milkovich, G. y Newman, J., Compensation, USA: Edit Irwin, Mc Graw Hill, 1996, p. 103.

<sup>3</sup> Robbins, Sp y Coulter, M. Administración. México. Prentice-Hall. Sexta Edición, 2000, p. 362.

comenzaron a incluir incentivos. Por lo cual los programas de remuneración variable comenzaron a alinear los esfuerzos del trabajador a los objetivos organizacionales y controlar los costos para así ganar terreno en los últimos años y prometen convertirse en la principal fuente de ingresos de los ejecutivos<sup>4</sup>.

El sistema de recompensas incluye el paquete total de beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros, y los mecanismos y procedimientos para distribuir estos beneficios. No sólo se consideran los salarios, vacaciones, ascensos a posiciones más elevadas, sino también algunas recompensas como garantía de estabilidad en el cargo, transferencias laterales hacia posiciones más desafiantes o hacia posiciones que lleven a un progreso, a un desarrollo adicional y a varias formas de reconocimiento por servicios notables.

Según Aroudin<sup>5</sup>, el área de recursos humanos está empezando a ser considerada como un socio estratégico de la alta dirección, debido a que no hay tecnología de punta, organización, ni procesos perfectos que puedan llevar a una empresa a cumplir exitosamente las estrategias si la voluntad humana no es parte del esquema. Son las personas las encargadas de hacer realidad una estrategia. Por ende, la verdadera ventaja competitiva radica en el talento humano y en la correcta gestión de los mismos.

Para Petter Drucker<sup>6</sup>, es función principal de Recursos Humanos lograr las exigencias requeridas tras la búsqueda de los distintos perfiles de puestos y ofrecer paquetes competitivos administrando recursos escasos. La compensación es uno de los elementos más importantes para mantener a lo largo del tiempo al personal en las organizaciones, teniéndose así que mantener en las bandas competitivas del mercado.

Bajo este contexto, la retención del talento adecuado es una de las principales preocupaciones de los encargados de recursos humanos. En tal sentido, los responsables de

---

<sup>4</sup>Gigante, Estefanía, (2000). Sueldos a Medida. Referencia en forma electrónica recuperada de [www.bumeran.com.mx](http://www.bumeran.com.mx) (17/11/2005).

<sup>5</sup>Ardouin, Javier. (2000). La Motivación y la Satisfacción Laboral. Referencia electrónica recuperada de <http://www.apsique.com/tiki-index.php?page=LaboMotysatis> (05/01/07).

<sup>6</sup> Petter Drucker citado por <http://www.centrum.pucp.edu.pe>.

gestionar el talento humano tienen como una de sus principales tareas, una vez identificado este talento, encontrar los mecanismos más apropiados para atraer y retener a quienes generan valor para su organización.

Toda organización independientemente del entorno en el que se desenvuelve, va a reclutar y seleccionar personal de acuerdo a las necesidades y perfiles del candidato, pero con cada nuevo empleado la empresa invierte dinero para poder acoplarlo a un nuevo ambiente de trabajo y lograr que el recurso humano de la organización sea el más valioso y eficiente, es aquí cuando la empresa se percata de que es más fácil retener a los empleados con esos componentes de la compensación total que son ofrecidos y que contribuyen a que el trabajador decida quedarse en la empresa y no buscar otras oportunidades a nivel laboral. Es por ello que se dice que de los trabajadores de quedarse en las organizaciones se encuentra influenciando por la remuneración que le otorga la empresa.

En este trabajo de investigación se busca responder la siguiente pregunta: ¿Cuál es la percepción que tiene el personal de dos empresas del Sector de Licores sobre la influencia que tienen los componentes de la compensación total en la retención del talento?



## **2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.**

- *Objetivo General.*

Identificar la percepción del personal sobre la influencia que tienen los componentes de la Compensación Total en la Retención del Talento en empresas del Sector de Licores del Área Metropolitana para el año 2007.

- *Objetivos Específicos.*

1. Identificar los diferentes componentes de la Compensación Total que reciben los trabajadores de la muestra.
2. Describir la percepción del personal sobre la influencia de la Compensación Total en la Retención del Talento en las empresas de la muestra.
3. Conocer la percepción del personal sobre la influencia del componente directo de la Compensación Total en la Retención del Talento en empresas de la muestra.
4. Conocer la percepción de la influencia del componente indirecto de la Compensación Total sobre la Retención del Talento en empresas de la muestra.

### **3. JUSTIFICACION.**

Con la presente investigación, se busca resaltar la importancia que tienen los paquetes de compensación total que ofrecen las empresas a sus trabajadores. Es por ello, que se considera que los componentes directos y los componentes indirectos de la compensación ejercen una influencia sobre la permanencia que tiene el personal de una compañía en la misma. Por lo cual, este efecto de retención se deriva del grado o nivel de satisfacción que sienten los trabajadores a través de la remuneración que perciben.

Mediante la aplicación de conceptos de la compensación total y sus componentes y en base a la percepción de los trabajadores, se pretende encontrar explicaciones que indiquen que factor hace posible la retención de los trabajadores en las dos empresas del Sector Licorero ubicadas en el Área Metropolitana. Para ello se acude al empleo de técnicas de investigación, como instrumentos, para medir la percepción del personal y en los trabajos de investigación que actúan como fuente primaria, conjuntamente con la aplicación del instrumento (cuestionario), con el cual se pretende identificar que factores de la compensación directa e indirecta, de acuerdo a la opinión de los empleados, hace posible su permanencia en la empresas de la muestra.

Para el desarrollo de esta investigación se creó un instrumento que permite conocer cual es la percepción de la compensación total en la retención. Así las personas interesadas podrían considerarlo como soporte para futuras investigaciones.

En virtud de que no existe un indicador específico que permita medir los niveles de retención, se puede decir, que esta investigación proporcionará una fuente importante para realizar nuevas indagaciones en otros sectores del mercado laboral venezolano.

Por otra parte este estudio se estará beneficiando a las empresas que constituyen nuestra muestra, ya que se les estará aportando información importante sobre cual es la percepción que tienen sus empleado sobre las recompensas que reciben de éstas, y así se podrá constatar cual es su opinión.

## CAPITULO II

### MARCO TEÒRICO

#### 1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION.

El grupo Ipsos<sup>7</sup>, patrocinado por Cestaticket, realizó un estudio de investigación de para conocer qué esperan los empleados de sus empleadores. La encuesta se llevó a cabo entre el 16 de marzo y el 4 de abril de 2007 en base a una muestra representativa de 1.272 empleados en Venezuela, de 18 años o más (excluyendo artesanos, dueños de empresas, profesionales de libre ejercicio y agricultores/ ganaderos/ operadores) utilizando un cuestionario en línea. Los resultados que arrojó la investigación fueron los siguientes:

- El empleado prefiere que su empleador se comprometa más con él en casos que van más allá de lo salarial, es decir, en el ámbito de la salud, seguros y asuntos inmobiliarios, lo que refleja una marcada preocupación por los “accesorios del salario”
- Los asalariados venezolanos se sienten orgullosos de su trabajo, al igual que se sienten “realizados” con los mismos
- Este orgullo se traduce en compromiso con el trabajo que realizan
- Un orgullo que sin embargo no opaca la posibilidad de buscar nuevas ofertas laborales, que mejoren su condición financiera actual
- Los trabajadores venezolanos otorgan un alto posicionamiento a la calidad de vida en el trabajo, lo que se traduce en ambiente laboral, satisfacción por ese ambiente y una percepción positiva de ese ambiente de trabajo.

---

<sup>7</sup> **Ipsos Loyalty** es un equipo especializado dedicado a ayudar a sus clientes a mejorar el funcionamiento de su negocio desde el punto de vista de la satisfacción de sus clientes y la lealtad y el ambiente de sus empleados. Identifican sus prioridades más críticas de acciones para mejorar la retención y la rentabilidad de sus clientes y empleados.

- Es muy importante la estabilidad en su trabajo, aún es más importante este hecho que el salario mismo, aunque la falta de dinero sea una preocupación que antecede a la educación de los hijos o los tickets para alimentación.

## **2. COMPENSACION.**

Se refiere a todas las formas de retribución financiera, servicios tangibles y beneficios que el empleado recibe como parte de una relación de empleo. Para el empleado la compensación es como un intercambio por servicios prestados o como una recompensa por un trabajo bien hecho.

Como su nombre lo indica, las compensaciones representan la ponderación que dos partes, empresa y trabajadores, hacen respecto de lo que cada una da y recibe en una relación contractual laboral. Para ambas, esto es de gran importancia: para el trabajador suele ser un determinante importante de su bienestar socioeconómico. Al mismo tiempo, el empleado ve la compensación que recibe como un retorno por su capacidad, destreza, educación, desempeño y lealtad.

La compensación es el total de recompensas monetarias y los servicios y beneficios tangibles que recibe un empleado, como parte de una relación laboral. Las compensaciones pueden adoptar múltiples formas, las cuales pueden ir desde los pagos indirectos con impacto salarial, hasta la posibilidad de obtener un balance vida / trabajo.

### **a) Importancia de la Compensación.**

La administración de las compensaciones empresariales esta muy ligada a la supervivencia de la empresa y a su plan estratégico de desarrollo, ya que permite crear los principios de identidad, pertenencia y participación de todos los trabajadores en aras del éxito, tanto del individuo como de la organización. Las compensaciones hacen parte de las estructuras de costos totales de la producción; por ello su planificación, control y

coordinación constituyen un bastión para las gestiones financieras, productivas y de mercadeo. Su adecuado diseño guiado por la cultura, la visión y la misión organizacionales, harán que deje de ser un gasto para convertirse en una inversión productiva<sup>8</sup>.

La estrategia salarial o de compensación debe ser parte fundamental de la estrategia organizacional, dada su capacidad para obtener de los empleados, individualmente o como miembros de un equipo, su mayor contribución en la realización de la visión empresarial. Su impacto sobre el personal radica en que con un adecuado sistema de compensación se pueden obtener mayores esfuerzos y por tanto mejores resultados de cada una de las personas. Esto implica que el salario se debe considerar como un elemento dinámico y dinamizador, es decir, no puede ser considerado como un gasto sino como una inversión<sup>9</sup>.

Los sistemas de compensación por su parte deben estar articulados con la estrategia empresarial. Sus valores, cultura y metas deben respaldar el cambio; por ello es indispensable determinar primero la cultura de la organización y su visión y en esta medida diseñar el sistema de compensación, como por ejemplo, cuales son los valores que se pretende impulsar, cual es el perfil del empleado ideal<sup>10</sup>.

#### **b) Compensación Total.**

Según Morales y Velandia<sup>11</sup>, se puede definir a la compensación total como el conjunto de políticas, técnicas y objetivos de compensación traducidos en las retribuciones financieras, prestaciones o beneficios tangibles que se otorgan a los empleados como parte de la relación laboral. Las políticas de la organización conforman las bases del sistema, las técnicas traducen las políticas en la práctica y los objetivos son los resultados deseados.

---

<sup>8</sup> Morales y Velandia, Salarios: Estrategia y Sistema Salarial o de Compensaciones. Colombia. Editorial Mc Graw Hill. 1999 .p. 223.

<sup>9</sup> Werther y Davis, Administración de Personal y Recursos Humanos, (5ª Edición). México. Editorial Mc Graw Hill. 2000.p. 215.

<sup>10</sup> Morales y Velandia... (Ob.cit), p: 224.

<sup>11</sup> Morales y Velandia... (Ibid), p: 9.

**c) Objetivos de la administración del sistema de compensación.**

Estos objetivos crean conflictos y deben buscarse soluciones de compromiso. Otro aspecto esencial lo constituye el amplio potencial del área para promover criterios de igualdad entre las personas<sup>12</sup>.

1. Adquisición de personal calificado. Las compensaciones deben ser suficientemente altas para atraer solicitantes.

2-. Retener empleados actuales. Cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumenta.

3-. Garantizar la igualdad. La igualdad interna se refiere a que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos; la igualdad externa significa compensaciones análogas a las de otras organizaciones.

4-. Alentar el desempeño adecuado. El pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades y el logro de objetivos.

5-. Controlar costos. Un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga el personal adecuado a los más bajos costos.

6-. Cumplir con las disposiciones legales.

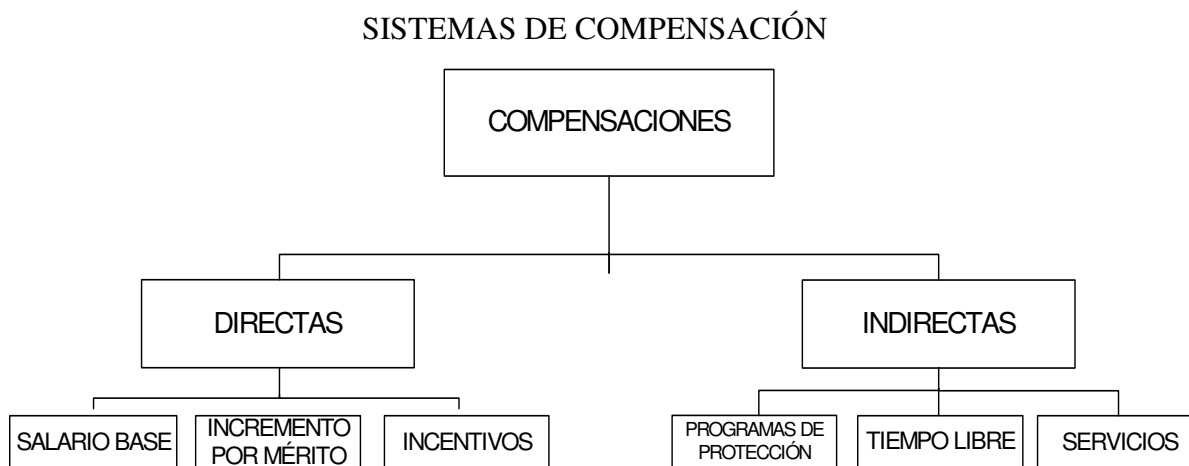
7-. Mejorar la eficiencia administrativa. Al cumplir con los otros objetivos, el departamento de personal alcanza su eficiencia administrativa.

---

<sup>12</sup> Werther y Davis... (Ob.cit), p. 216.

#### d) Componentes de un programa total de compensaciones:

A continuación se presenta un esquema general del sistema salarial o de compensaciones según los autores Morales y Velandia:



*La compensación* consiste en el pago que recibe una persona en forma de salarios, sueldos, bonos y comisiones. Dentro de la compensación financiera se encuentran la compensación directa e indirecta<sup>13</sup>.

- Compensación directa es aquella que consiste en el pago que recibe una persona en forma de sueldos, salarios e incentivos.
- Compensación financiera indirecta es aquella que incluye todas las compensaciones financieras que no están comprendidas en la compensación directa. Esta compensación incluye retribuciones como lo pueden ser planes de seguros, prestaciones de ayuda social, vacaciones, servicios, entre otros.

<sup>13</sup> Morales y Velandia... (Ob.cit), p. 230

**e) Componentes de la Compensación Directa:**

Según Morales y Velandia, la compensación directa está clasificada de la siguiente forma:

*Salario Base:* cantidad de remuneración que se otorga a un empleado por la ejecución en su puesto de trabajo, en función del nivel su ubicación en la jerarquía o estructura de cargos, y del tiempo que la persona ocupa a lo largo de la jornada.

*Incrementos por mérito:* constituyen aumentos en el nivel de la compensación concedidos a cada persona de acuerdo a una evaluación de su desempeño. Estos aumentos se deciden por parte del supervisor inmediato del empleado, junto con los otros supervisores.

*Planes de Incentivos:* Son todos aquellos procedimientos diseñados por las empresas que buscan motivar a los empleados para logro de determinados objetivos y/o conductas.

*Participación en Utilidades:* es la participación de los empleados en un porcentaje fijo de las utilidades de la empresa.

*Bono Vacacional:* es aquella bonificación que da la empresa al trabajador, en la oportunidad del disfrute de sus vacaciones anuales, correspondientes a un (1) año completo de servicios prestados.

**f) Componentes de la Compensación Indirecta:**

*Vivienda provista por la empresa:* vivienda otorgada al trabajador con el fin de mejorar sus condiciones de vida.



*Programas de Alimentación:* servicio de alimentación a los empleados, con miras al bienestar, la salud y la productividad.

*Adquisición de Bienes de Consumo:* facilidad que otorga la empresa para la compra de artículos primarios y secundarios que satisfagan las necesidades inmediatas de sus trabajadores.

*Guardería:* Pago de guardería para aquellos empleados que tengan hijos entre 1 y 5 años, o provisión de la infraestructura y servicio de guardería.

*Seguro de Vida:* Fueron las primeras en ser ofrecidas a los empleados. Generalmente, el monto de la póliza es un múltiplo del sueldo del asegurado. Al contrario de lo que ocurre con las pólizas por gastos médicos, no se suele incluir a los familiares del empleado.

*Seguro de Hospitalización Cirugía y Maternidad (HCM):* póliza en la cual los empleados tendrán la cobertura de hospitalización, cirugía y maternidad

*Seguro de Accidentes Personales:* Una clasificación importante es determinar si la lesión ocurrió durante la jornada laboral o en otro momento, si se originó por descuido o negligencia del empleado o si es atribuible a la empresa, y si las lesiones sufridas incapacitan al empleado en forma permanente o total.

*Chequeo Médico:* servicio que ofrece la empresa a sus empleados con la finalidad de garantizar la salud del mismo.

*Planes de Retiro:* es un plan que garantiza al trabajador el amparo contra las contingencias derivadas de la vejez, después de haber cumplido unos requisitos básicos de acceso a dicho plan.

*Prestamos:* Créditos a tasas de interés preferencial para los empleados.

*Planes de Ahorro:* es un plan de aportaciones periódicas, que pueden ser incrementadas con las aportaciones extraordinarias que desee en cualquier momento.

*Programas de Acciones:* opciones sobre acciones de la organización.

*Asignación de Vehículo:* Otorgamiento de vehículo ó asignación mensual para facilitar el traslado del hogar al trabajo, y demás funciones relacionadas con el trabajo.

*Estacionamiento:* servicio de estacionamiento adyacente al lugar de trabajo.

*Disfrute de club privado:* acceso y disfrute de los empleados y familiares a club privado para actividades varias.

*Actividades Deportivas:* organización de actividades deportivas por parte de la empresa, con la finalidad de garantizar el bienestar social de los trabajadores.

*Viajes de placer:* pago de viajes turísticos para los empleados por logro de objetivos.

*Pago de Estudios para hijos:* aquellos empleados que tengan hijos, disfrutarán del pago de su educación primaria, secundaria y universitaria.

*Pago de estudios para empleados:* Son los programas de reembolsos de gastos generados por la educación formal. Los cursos pueden ser de interés directo para la empresa o de interés sólo moderadamente relacionados con el área de la empresa.

*Asignación de Celular:* Asignación de teléfono celular por parte de la empresa o el pago mensual del mismo.

## **2. RETENCIÓN DE PERSONAL.**

### **a) Definición de Retención.**

La retención de los recursos humanos se refiere a la condición que hace a los individuos, que una vez reclutados, seleccionados, socializados y que han comenzado a trabajar en la organización, se mantengan dentro de ella<sup>14</sup>.

La preservación de los recursos humanos debe constituir un objetivo estratégico de la organización laboral, al permitir aprovechar las capacidades, destrezas y experiencias de los trabajadores en su propio desarrollo y fomentar al sentimiento de pertenencia a ésta<sup>15</sup>.

Retener, sujetar y evitar que marche personal implica muchas veces acciones de emergencia y reactivas y de efecto inmediato aunque no duradero como, por ejemplo, incrementos salariales, incentivos, promesas de futuro, aunque muchas veces son acciones que no llegan al fondo de la cuestión.

### **b) La Retención vista por diversos autores.**

Para Dave Ulrich<sup>16</sup>, la retención de capital humano es un instrumento o herramienta necesaria para realizar efectivamente el proceso de gerencia de la contribución de los empleados dentro de la Administración de Recursos. La retención de capital humano representa un reto de competitividad para las empresas, en este medio de negocio cambiante, global y tecnológicamente exigente. Hoy en día, las organizaciones empresariales deben competir enérgicamente por los mejores talentos pues las firmas que triunfen serán aquellas capaces de contar con individuos con capacidad, perspectiva y experiencia suficiente para conducir un negocio global.

---

<sup>14</sup> Sherman, A y Bohlander, S. Administración de Recursos Humanos. 12 Edición. México. 2001. Pág. 698

<sup>15</sup> Sherman y Bohlander... (Ob.cit), p: 699.

<sup>16</sup> Ulrich, Dave: Recursos Humanos Champions, Edit. Granica, 1997, pp 39,62, 64 y 224.

La fuga de talentos disminuye y la magnitud de la contribución de los empleados se incrementa, cuando éstos sienten la libertad de compartir sus ideas, cuando sienten que individuos claves en las compañías piensan en sus intereses y cuando perciben que tienen una relación de empleo válida y valorada por la compañía.

Para garantizar la retención y compromiso de los empleados es fundamental ofrecer un sistema de compensación óptimo, para que el personal pueda tener la posibilidad de compartir las ganancias de los trabajos realizados, contar con suficientes ingresos extras y planes de beneficios adecuados que se ajusten a las necesidades de los trabajadores.

Según el autor Peña Baztán<sup>17</sup>, la retención de recursos humanos representa una función de personal que se desarrolla a través de una serie de funciones formalizadas dentro de la compañía, precisas para el desarrollo de la plantilla, su administración y la consecución de un buen clima laboral. La función distributiva tiene como finalidad repartir adecuadamente el fondo de salarios, establecer las líneas generales del mismo dentro de la empresa y brindar medio para la subsistencia y desarrollo personal a los trabajadores según los niveles existentes en la comunidad.

De acuerdo al autor Chiavenato<sup>18</sup>, la retención constituye en sí un aspecto fundamental en la administración de Recursos Humanos (ARH)

La ARH puede definirse como la planificación, organización, dirección y control del recurso humano dentro de la empresa. Vista como un proceso este se encuentra conformado por cinco subsistemas independientes, los cuales son:

1. Subsistema de alimentación de recursos humanos: relacionada con la planificación personal, investigación de mercado, reclutamiento y selección.
2. Subsistema de aplicación de recursos humanos: conformada por los procesos de inducción, evaluación de desempeño y movimiento de personal.

---

<sup>17</sup> Baztán, Manuel. Dirección de Personal. Organización y Técnicas, Edit. Hispano Europea, 1982, p. 50 a 52

<sup>18</sup> Chiavenato, I... (Ibid), p 131.

3. Subsistema de desarrollo de personal: comprende todo lo concerniente al entrenamiento, capacitación y desarrollo del recurso humano.
4. Subsistema de control de personal: abarca los sistemas de información de recursos humanos y el proceso de auditoría.
5. Subsistema de retención de personal (recursos humanos): funciona principalmente a través de la compensación, higiene y seguridad en el trabajo.

Con lo anterior expuesto la retención de personal puede ser entendida, como el subsistema de la ARH encargado del mantenimiento del recurso humano dentro de la empresa, a través de la utilización de criterios remunerativos, componentes no efectivos y mediante el uso de criterios alusivos a las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad que rodean el desempeño de las tareas.

La retención de personal como subsistema de recursos humanos logra que una empresa sea estable al contrarrestar significativamente el retiro voluntario de sus empleados. Con ello logra que individuos que son importantes para la organización, sigan laborando en la misma lo que ocasiona un impacto positivo en la rentabilidad, y no pone en peligro sus secretos, al existir la posibilidad de ser divulgados por la competencia.

Cabe mencionar, que la retención de personal actúa indirectamente en el mejoramiento de la productividad pues al lograrse la estabilidad en la organización (disminución del éxodo de personal, etc.), mejora la capacidad de la empresa de atraer nuevos empleados.

### **c) Estrategias de Retención.**

De acuerdo con los autores vistos anteriormente en materia de retención, las estrategias de retención como tal, funcionan de acuerdo a sistemas de recompensas que constituyen en sí los procedimientos y herramientas básicas necesarias que hacen al individuo trabajar en función a la organización. Básicamente una estrategia de retención

representa el conjunto de unas decisiones implantadas y adoptadas por una organización, dirigidas a elevar la permanencia o mantenimiento de los trabajadores en las empresas a través de gratificaciones, para el logro de los objetivos. El fin esencial de una estrategia de retención puede resumirse en fortalecer la actitud de permanencia de los trabajadores (decisión de participar en la empresa), y buscar (una vez logrado el objetivo anterior), que el personal contribuya con su tiempo, esfuerzo u otros recursos validos.

Las estrategias de retención basadas en la opinión de los autores se enmarcarán en las prácticas salariales a desarrollar, los planes de beneficios sociales a utilizar, los programas de preparación constante y los programas de incentivos. Bajo este punto la estrategia de retención puede incluir diferentes modalidades, de acuerdo a los métodos que aplica para cumplir con su objetivo dentro de la organización. De esta manera puede basarse en:

1. En el desarrollo de personal (uso de cursos de mejoramiento profesional, becas de estudio, programas de adiestramiento, etc.)
2. Mejoramiento continuo de las condiciones físicas que rodean el desempeño de las tareas (uso de programas de higiene y seguridad industrial, por ejemplo).
3. Utilización de componentes no efectivos y remunerativos como estrategia (salarios competitivos, ofrecer un menú de opciones de beneficios y emolumentos como facilidad para los empleados).

***1. c. Estrategias de retención de personal basada en la utilización de componentes no remunerativos<sup>19</sup>.***

Se enfoca en los denominados emolumentos y programas de incentivos que aluden a recompensas no monetarias y procedimientos también no remunerados. Su objetivo es aumentar el bienestar del empleado y lograr su permanencia en la empresa con el fin de que sigan contribuyendo con su esfuerzo y desempeño. En este tipo de estrategia de retención, los programas de incentivos utilizados hacen referencia al otorgamiento de premios o

---

<sup>19</sup> Chiavenato, I... (Ob.cit), p. 413 a 420.

gratificaciones informales a los empleados de la compañía como viajes, productos de la empresa, botones, emblemas de reconocimiento y mérito. Para el caso de los emolumentos, esta estrategia se vale de una serie de menús o beneficios (no contemplados en la ley), que se otorgan al empleado según sus necesidades.

Esta serie de menús o beneficios repercuten en gran medida en la retención de personal, porque constituyen actividades asistenciales que proveen al empleado y en algunos casos a sus familias, de cierta seguridad. Además representan servicios que crean condiciones de descanso y reposo constructivo para los empleados y ofrecen conveniencias y utilidades a los mismos.

### ***2. c. Estrategia de retención de personal basada en compensaciones monetarias<sup>20</sup>.***

Se enfoca en otorgar recompensas remunerativas bien sea directas o indirectas. Su objetivo es guiar el despliegue de todos los recursos y desembolsos monetarios a realizar de acuerdo a los programas y planes de recompensa fijados para estimular e incentivar la permanencia del trabajador en la empresa

Los programas de compensación monetaria hacen parte de un sistema de recompensas y gratificaciones que las empresas brindan a sus participantes para desestimular la insatisfacción y se desarrollan, a través de las prácticas salariales, los planes de beneficios sociales alusivos a componentes monetarios y los programas de incentivos.

La estrategia de retención basada en la compensación monetaria usa tres diferentes modalidades de remuneración para garantizar la retención del recurso humano más calificado y altamente satisfecho dentro de la organización, que son los beneficios sociales, la remuneración tradicional y remuneración variable.

---

<sup>20</sup> Chiavenato, I... (Ob.cit), p. 341, 411 y 415.

## CAPITULO III

### MARCO METODOLOGICO

#### 1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACION.

Según el tipo de conocimiento a obtener, la investigación alcanzo un nivel Descriptivo, que conforme con Danhke<sup>21</sup>, “busca especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”. El estudio tuvo como finalidad identificar la percepción del personal sobre la influencia de los componentes de la compensación total en la retención de dos empresas del Sector de Licores, a través de la opinión de los empleados, logrando así cumplir con los objetivos planteados en el estudio.

En el marco de la investigación planteada, referida a la Percepción del personal sobre la influencia de los Componentes de la Compensación Total en la Retención; el diseño de la investigación se refiere al plan o estrategias que se desarrollan para obtener la información que se requiere y guiar todo el proceso de investigación, desde la recolección de los primeros datos, hasta el análisis e interpretación de los mismos.

Atendiendo a los objetivos delimitados de manera primaria, el estudio guarda un enfoque cualitativo y cuantitativo, el cual conjuntamente con el diseño de la investigación, permite analizar las variables en un contexto en particular, para aportar evidencias respectos a los lineamientos de la misma.

---

<sup>21</sup> Danhke, citado por Hernández, S. y otros. Metodología de la Investigación, 31 Edición, México, Mc Graw Hill Interamericana, 2003, p. 117.



En este sentido, el estudio se orienta hacia un diseño de campo, en el que de acuerdo con Morín<sup>22</sup>, “se recolecta la información de una manera directa de la realidad en donde ocurren los hechos”.

## **2. DEFINICION DE VARIABLES.**

### ***2. a. Definición de Variables.***

Las variables son el eje principal de los trabajos de investigación y se desprenden de los objetivos específicos. Por eso, se hace pertinente su identificación y categorización para definir las tanto conceptual como operacionalmente. Dicha definición establece el significado que el investigador le otorga a las variables y que se conservaran en el desarrollo de todo el estudio.

Para Hernández y otros<sup>23</sup>, una variable es una propiedad que puede variar, y cuya variación es susceptible de medirse en factores o términos que pueden asumir diferentes valores cada vez que son examinados, o que reflejan distintas manifestaciones según el contexto en el que se presentan.

Por lo tanto, la definición conceptual es la expresión del significado que el investigador le atribuye a la variable. De acuerdo con Balestrini<sup>24</sup>, a través de la definición conceptual es posible evidenciar de alguna manera, cual es el tipo de fenómeno o situación que aludimos al emplear la palabra correspondiente. Por lo que, a partir de estos conceptos es que se valora, ordena se comunica la percepción y se guía la acción individual del mundo empírico.

---

<sup>22</sup> Morin, M. Metodología de la Investigación. Serie Módulos Didácticos, p. 76.

<sup>23</sup> Hernández, S. y otros... (Ibid), p. 99.

<sup>24</sup> Balestrini, M. Como se elabora el Proyecto de Investigación, Segunda Edición, BL Consultores Asociados, Servicio Editorial, p. 98

De la misma manera, Pineda, Alvarado y Canales<sup>25</sup>, “explican que la definición operacional representa el desglosamiento de la misma en aspectos cada vez más sencillos que permitan la aproximación para medirla”...

### **Cuadro 1**

#### ***Identificación y Definición de Variables***

<b>VARIABLES</b>	<b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</b>	<b>DEFINICIÓN OPERACIONAL</b>
Componente Directo de la Compensación Total	Contraprestación financiera en la cual el empleado recibe el pago de su trabajo en forma de sueldo, salarios, primas, incentivos y comisiones provistas para los trabajadores en las empresas.	Pagos que realizan las empresas a sus trabajadores, los cuales están compuestos por los pagos establecidos en la ley y por todos aquellos que se determinan por los objetivos y metas de cada trabajador, y que serán recolectados con un cuestionario compuesto de preguntas abiertas y cerradas.
Componente Indirecto de la Compensación Total	Este tipo de compensación no se da solo por el servicio prestado a la empresa sino que son otorgados por pertenecer a ella o por desempeñar una función en un cargo, y consta de aquellos bienes y servicios que la empresa proporciona a sus trabajadores y a su grupo familiar.	Diversidad de beneficios que otorga la empresa a sus trabajadores para cubrir sus necesidades básicas, con el fin de proporcionarles y brindarles seguridad y protección, y que serán recolectados con un cuestionario compuesto de preguntas abiertas y cerradas.

<sup>25</sup> Pineda, Alvarado y Canales. Metodología de la investigación, Barcelona, El Cid, p.37

**2. b. Operacionalización de Variables.**

**Cuadro 2**

**Operacionalización de Variables.**

<b>Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>Item</b>
Componente Directo de la Compensación Total		Salario Base	1b
		Incrementos por Mérito	1a, 2b
		Planes de Incentivo	2a,3b
		Participación en Utilidades	4b
		Bono Vacacional	23a,5b
Componente Indirecto de la Compensación Total	Beneficio para cobertura de Necesidades Básicas	Vivienda provista por la Empresa	3a, 6b
		Programas de Alimentación	4a, 7b
		Adquisición de Bienes de Consumo	5a, 8b
		Guardería	6a, 9b
	Beneficio de Seguridad	Seguro de Vida	7 <sup>a</sup> , 10b
		Seguro de HCM	8 <sup>a</sup> , 11b
		Seguro de Accidentes Personales	9 <sup>a</sup> , 12b
		Chequeo Médico	10a, 13b
		Planes de Retiro	11a, 14b
	Beneficio Financiero	Préstamos	12a, 15b
		Planes de Ahorro	13a, 16b
		Programas de Acciones	14a, 17b
	Beneficio de Transporte	Asignación de Vehículo	15a, 18b
		Estacionamiento	16a,19b
	Beneficios Recreacionales	Disfrute de club privado	17a, 20b
		Actividades Deportivas	18a,21b
		Viajes de placer	19a, 22b
	Otros Beneficios	Pago de Estudios para hijos	20a, 23b
		Pago de estudios para empleados	21a, 24b
		Asignación de Celular	22a, 25b

### 3. UNIDAD DE ANALISIS.

Para seleccionar una muestra, tal y como señalan Hernández y otros<sup>26</sup>, lo primero que debe hacerse es definir una unidad de análisis (los sujetos u objetos a ser medidos), con el fin de precisar claramente el problema a investigar y los objetivos de investigación.

La información para la selección de la unidad de análisis fue suministrada por la persona contacto del departamento de recursos humanos de las dos empresas de licores en relación con la estructuración de su personal, ya que se trabajo con tres niveles diferentes:

- *Nivel Directivo:* quienes son responsables por establecer las estrategias, políticas y objetivos de la entidad.
- *Nivel Gerencial:* asumen el rol de administrar las políticas y se toman las decisiones para el funcionamiento de la entidad de acuerdo con los lineamientos definidos en el nivel directivo.
- *Nivel Supervisorio:* son responsables de ejecutar los objetivos tácticos y guiar el trabajo del equipo bajo su responsabilidad.

Para efectos del presente estudio quedaron excluidos las personas de los tres niveles con condición de expatriados, ya que para ellos están sujetos a políticas especiales de remuneración.

### 4. POBLACION Y MUESTRA

El siguiente paso es delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados. Entendiendo así por población o universo de estudio, de acuerdo con Ander-Egg<sup>27</sup>, “la totalidad de un conjunto de elementos, seres u objetos que se desea investigar y de la cual se estudiará una fracción (muestra) que se pretende reúna las

---

<sup>26</sup> Hernández, S. y otros... (Ibid), p. 101.

<sup>27</sup> Ander-Egg, citado por Balestrini... (Ibid), p. 124.

misma características y en igual proporción”, Para efectos de esta investigación se tomo como población de estudio a dos empresas del Sector de Licores.

De la misma manera, importa destacar que según el tipo de población ésta puede ser finita o infinita, Morin<sup>28</sup>. El tipo que aplica a la presente investigación es finita, por ser pequeña en su totalidad, conforme con Pineda, Alvarado y Canales<sup>29</sup>... “esta constituida por un número delimitado o conocido de unidades y elementos”, los cuales a su vez han sido escogidos de un modo intencional, es decir, de acuerdo a los objetivos e intereses del investigador y de la investigación, por lo cual no se trabaja con muestra sino con la totalidad de población definida en la unidad de análisis.

Por consiguiente, la población o universo de estudio en el presente caso, esta conformado por 43 empleados, que laboran en las dos empresas del Sector Licorero.

En este sentido, importa resaltar que en esta investigación, no se aplicarán criterios muestrales, dada las características de la población pequeña y finita.

## **5. TECNICAS E INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS.**

Según Arias<sup>30</sup>, las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información. Son ejemplos de técnicas; la observación directa, el cuestionario, el análisis documental, análisis de contenido, etc.

Para los efectos de este estudio se construyó un cuestionario, considerado éste por Hurtado<sup>31</sup>, “...como un instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento o temática particular, sobre el cual el investigador desea obtener información...Las preguntas se hacen por escrito y su aplicación no requiere necesariamente la presencia del investigador.”

---

<sup>28</sup> Morin... (Ibid), p. 77.

<sup>29</sup> Pineda, Alvarado y Canales... (Ibid), p. 109.

<sup>30</sup> Arias, F. El Proyecto de Investigación. Guía para su Elaboración Científica, Episteme, 1999, p53.

<sup>31</sup> Hurtado, J. Metodología de la Investigación Holística. Edit. Fundación Sypal, 1998, p.449.

El Cuestionario está basado en los objetivos propuestos y el mismo se fundamentó en la operacionalización de las variables en estudio, considerando las dimensiones e indicadores, con el fin de dar respuestas a los objetivos planteados en la investigación. Mediante este instrumento se intentará recoger la información necesaria y válida que servirá para aclarar y determinar la percepción del personal sobre la influencia que tienen los componentes de la Compensación Total en la Retención. El mismo consta de una serie de preguntas abiertas y cerradas

Para el diseño del cuestionario se consideró el método de la escala de Likert, el cual de acuerdo con Hernández y otros<sup>32</sup>:

Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los sujetos. Es decir, se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala (...) La alternativa de respuesta o puntos de la escala son cinco e indican cuanto se está de acuerdo con la afirmación correspondiente.”

El Cuestionario dentro de la investigación fue diseñado en dos partes: la primera parte consta de 24 preguntas que buscan identificar los componentes de la compensación directa e indirecta que son percibidos por el trabajador encuestado y una segunda parte que está conformado por 25 ítems, de los cuales 5 ítems evalúan el componente directo y los 20 ítems restantes el componente indirecto; que contienen una serie de afirmaciones que pretende identificar el nivel de acuerdo o desacuerdo de los trabajadores, en relación a los componentes de la compensación total que influyen en su retención en la empresa.

En la Parte I del cuestionario las opciones de respuesta son Si y No, con respecto a si reciben o no el componente de la compensación directa o indirecta. En la Parte II las opciones de respuesta son Poca Influencia, Mediana Influencia y Mucha Influencia las

---

<sup>32</sup> Hernández y otros... (Ibid), p 368.

cuales están encargadas de medir el nivel de influencia de los componentes de la compensación sobre la muestra seleccionada.

## **6. VALIDEZ DEL INSTRUMENTO.**

Previa a la realización del cuestionario, se procedió a la aplicación de una prueba piloto, es decir, se consideró una sub-muestra constituida por un Director, un Gerente y un Supervisor, a fin de determinar la confiabilidad y validez del instrumento, lo cual permitió modificar, ajustar y en consecuencia mejorar el mismo.

La validez se refiere “...al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide. Es el grado en que la medición representa al concepto medido.”<sup>33</sup>

Por lo tanto para la determinación de la relación entre la evidencia con el contenido, se procedió a la validación del instrumento median el juicio de dos expertos, la Profesora Loreta Moccia y Anel Maldonado, Psicólogo Industrial y especialista en Compensación y Beneficios.

## **7. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCION DE DATOS.**

El desarrollo de la presente investigación, es el resultado de una serie de labores previas que forman parte del proceso básico de elaboración de un estudio de grado, sustentado en la aplicación de las técnicas de análisis bibliográfico.

En primer lugar se indagaron los antecedentes, se realizó una consulta a expertos y profesores, así como también se revisaron literaturas relacionadas con el tema objeto de estudio, diversidad de libros y tesis de grado. Seguidamente, se procedió a un análisis preliminar de toda la información obtenida, la que permitió delimitar el tema de investigación partiendo de lo general a lo particular. Una vez centrado el tema en el ámbito

---

<sup>33</sup> Bohrnstedt, Citado por Hernández y otros, 2003 p.347.

bibliográfico, se determinó tanto la población de estudio como la muestra en la que se centran los objetivos de la investigación.

El método aplicado para llevar a cabo la presente investigación, fue el deductivo, que va de lo general a lo particular y además se basó en un estudio exploratorio que según la Universidad Nacional Abierta<sup>34</sup>, “...es aquel que está dirigido a tener un conocimiento general aproximativo de la realidad”. Permitiendo así crear un punto de partida para la familiarización con el tema de objeto de estudio.

Para los efectos de esta investigación se procedió a localizar a la persona contacto dentro de la empresa, que sería al Gerente, Analista o Asistente del Departamento de Recursos Humanos o en su defecto del Departamento de Compensación y Beneficios, se comento con éste el propósito, alcance y utilidad o beneficio que le pueda generar el estudio. Al momento en que se contó con su aprobación se procedió a la aplicación del cuestionario a la muestra seleccionada, considerando el tiempo y disponibilidad del personal, para que de ésta forma ellos pudieran analizar e interpretar con ligera calma las afirmaciones que se le están presentando y los resultados sean totalmente confiables. Una vez hecho esto y teniendo el instrumento de recolección de datos en nuestras manos se realizó la tabulación de los mismos, para facilitar el proceso estadístico y de este modo obtenerlos resultados esperados.

## **8. ANALISIS ESTADISTICO DE LOS DATOS.**

En este punto según lo expresa Arias, F<sup>35</sup>: *se describen las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan: clasificación, registro, tabulación y codificación, si fuese el caso. En lo referente al análisis, se definirán las técnicas lógicas (inducción, deducción, análisis, síntesis, o estadísticas, que serán empleadas para descifrar lo que relevan los datos que sean recogidos).*

---

<sup>34</sup> Universidad Nacional Abierta (UNA). Modulos Instrumentales, 1980, p. 53.

<sup>35</sup> Arias, F... (Ibid), p 55.



Posterior a la tabulación de los datos se procedió a analizar los resultados en función a la estadística descriptiva de los datos, la cual según Hernández y otros<sup>36</sup>, su principal objetivo es describir los datos y valores para cada variable. En nuestro estudio se describió la variable componentes de la compensación directa e indirecta, así como algunos de sus indicadores.

Se utilizo de igual manera la distribución de frecuencias relativas absolutas, trabajando para ello con las siguientes medidas descriptivas:

- a) Para el análisis de los datos demográficos (edad, años de experiencia e índices de los componentes de la compensación) se tomo en cuenta la media y la desviación típica.
- b) Para el análisis de variables cuantitativas se hizo uso de gráficos de barras compuestas y cuadros estadísticos de frecuencias absolutas en porcentajes.

---

<sup>36</sup> Hernández y otros... (Ibid.), p 391

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

A continuación se procede a presentar los resultados obtenidos a través de la aplicación del cuestionario a las empresas que componen la muestra de estudio y el procedimiento de los datos obtenido. El análisis de datos va a ser presentado de la siguiente forma:

- a) Datos demográficos de la muestra de estudio. (Años de Experiencia, Edad de la Muestra y Cargo que ocupa).
- b) Identificación de los diferentes componentes de la Compensación Total que reciben los trabajadores de la muestra.
- c) Descripción de la Influencia de la Compensación Total sobre la Retención de los Trabajadores.
- d) Descripción de la influencia del Componente Directo de la Compensación Total sobre la Retención del Talento.
- e) Descripción de la influencia del Componente Indirecto de la Compensación Total sobre la Retención del Talento.
- f) Elaboración propuesta de un paquete de Compensación Total en función a los resultados obtenidos, para la retención del personal de la muestra.

### 8. a. Datos Cualitativos de la muestra de estudio.

A continuación se presenta los datos demográficos de la muestra de estudio, que en este caso son 2 empresas del Sector de Licores del Área Metropolitana, entre los datos que se presentan están los años de experiencia en la empresa, edad, estado civil y cargo que ocupan en la organización.

#### 8. a.1. Años de experiencia de la muestra

Años en la Empresa		Frecuencia	Porcentaje
	1 - 3	15	34,9
	4 - 6	24	55,8
	7 - 9	4	9,3
	Total	43	100,0

Tabla 1. Años de experiencia en las empresas de la muestra.



Gráfico 1. Distribución de la muestra según años de experiencia en las empresas.

Como se puede observar en la Tabla 1 y Gráfico 1 la muestra del estudio se encuentra comprendida entre 1 año de experiencia hasta 9 años laborando en las empresas participantes en el estudio, donde la mayoría de los empleados tienen una antigüedad de entre 4 y 6 años.

8. a.2 *Edad de la muestra de estudio.*

Edad del Personal		Frecuencia	Porcentaje
	25-29	18	41,9
	30-34	19	44,2
	35-39	4	9,3
	40 o Más	2	4,7
	Total	43	100,0

Tabla 2. Edad del personal de la muestra.

**EDAD DEL PERSONAL**

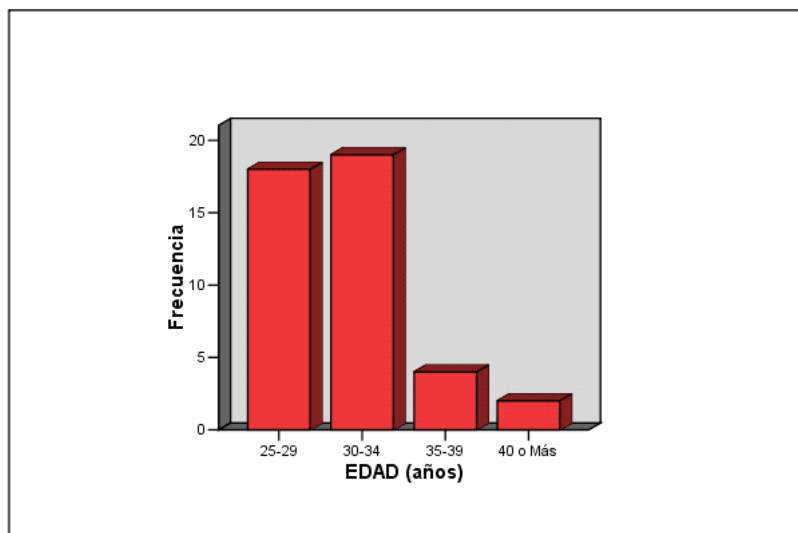


Gráfico 2. Distribución porcentual de la muestra por edad.

En la Tabla 2 se indica la edad de las personas participantes en el estudio, las cuales se encuentran entre los 25 años hasta los 40 años o más. Es importante destacar que la mayoría de la muestra de estudio está comprendida entre los 30 y 34 años.

*8. a.3 Cargo que ocupan los participantes de la muestra.*

Tal y como se definió en la muestra de estudio, se toman en cuenta solo los empleados que se encuentren laborando a Nivel Supervisorio, Gerencial y Directivo.

Cargo	Frecuencia	Porcentaje
Supervisor	19	44,2
Gerente	16	37,2
Director	8	18,6
Total	43	100,0

Tabla 3. Cargo que ocupa en la empresa.

En la tabla que se presenta anteriormente se puede observar los niveles de los cargos con los que se trabajó para el estudio, tal y como se había definido en la población del estudio, donde la mayoría se encuentra en el nivel supervisorio.

*8. a.4 Estado Civil de la muestra.*

Estado Civil	Frecuencia	Porcentaje
Soltero	20	46,5
Casado	21	48,8
Divorciado	2	4,7
Total	43	100,0

Tabla 4. Estado Civil de la muestra de estudio.

Como se puede observar en la tabla anterior, la mayoría de la muestra se encuentra entre los Estados Civiles de Soltero y Casado.

### 8. b Estadísticos Descriptivos.

Tal y como fue definido en la marco metodológico, el estudio es descriptivo y en la tabla que se encuentra a continuación se puede observar cada uno de los índices utilizados y sus valores máximos, mínimos, media y desviación típica.

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
AÑOS DE EXPERIENCIA EN LA EMPRESA	43	1	9	4,14	1,726
EDAD	43	25	52	31,35	4,805
INDICE DE COMPONENTES DIRECTOS DE LA COMPENSACION TOTAL	43	7	14	10,98	1,581
INDICE DE COMPENSACIÓN INDIRECTA (Beneficio Cobertura de Necesidades Básicas)	43	2	9	5,19	2,119
INDICE DE COMPENSACIÓN INDIRECTA (Beneficio de Seguridad)	43	2	9	5,65	1,587
INDICE DE COMPENSACIÓN INDIRECTA (Beneficio Financiero)	43	0	4	2,35	,783
INDICE DE COMPENSACIÓN INDIRECTA (Beneficio de Transporte)	43	1	5	2,72	1,120
INDICE DE COMPENSACIÓN INDIRECTA (Beneficios Recreacionales)	43	0	6	2,05	2,058
INDICE DE COMPENSACIÓN INDIRECTA (Otros Beneficios)	43	0	3	1,91	,921
INDICES DE COMPONENTES INDIRECTOS DE LA COMPENSACION TOTAL	43	10	27	19,86	4,351
N válido (según lista)	43				

Tabla 5. Clasificación de los Estadísticos Descriptivos

**8. c. Identificación de los diferentes componentes de la Compensación Total que reciben los trabajadores de la muestra.**

En el estudio realizado se pregunta a los empleados de la muestra que Componentes de la Compensación Total reciben en su actual cargo en la organización, y los resultados obtenidos son los que se presentan a continuación.

<b>COMPONENTES DE LA COMPENSACIÓN TOTAL</b>		
<b>Componente Directo</b>	<b>No Recibe</b>	<b>Recibe</b>
Salario Base	0%	100%
Incrementos por Mérito	0%	100%
Planes de Incentivos	0%	100%
Bono Vacacional	0%	100%
<b>Componente Indirecto</b>	<b>No Recibe</b>	<b>Recibe</b>
Viviendas provistas por la empresa	97.7 %	2,30%
Programa de Alimentación	46,50%	53,30%
Póliza de Seguro de Vida	53,50%	46,50%
Póliza de Accidentes Personales	53,50%	46,50%
Servicio de Chequeo Médico	46,50%	53,50%
Opción de Compra de Acciones	93%	7%
Asignación de Vehículo	76.7%	23,30%
Actividades Deportivas	46,50%	53,50%
Viajes de Placer	46,50%	53,50%
Asignación de Celular	11,60%	88,40%
Adquisición de Bienes de Consumo	0%	100%
Guardería	0%	100%
Póliza de HCM	0%	100%
Planes de Retiro	100%	0%
Préstamos	100%	0%
Planes de Ahorro	0%	100%
Disfrute de Club Privado	100%	0%
Pago de Estudio de Hijos	100%	0%
Pago de estudio a empleados	100%	0%

Tabla 6. Clasificación de los Componentes de la Compensación Total según Reciba o No.

En la Tabla 6 se observa cuáles de los Componentes de la Compensación total reciben los trabajadores de la muestra, para así conocer el paquete de Compensación que reciben a nivel global.

A través de los resultados obtenidos en el estudio, se puede apreciar en los datos que se presentan a continuación, qué componentes de la compensación total reciben los individuos de la muestra, los cuales estarán clasificados según los diferentes componentes de la compensación total.

### 8. c.1 Identificación del Componente Directo en los Trabajadores de la Muestra.

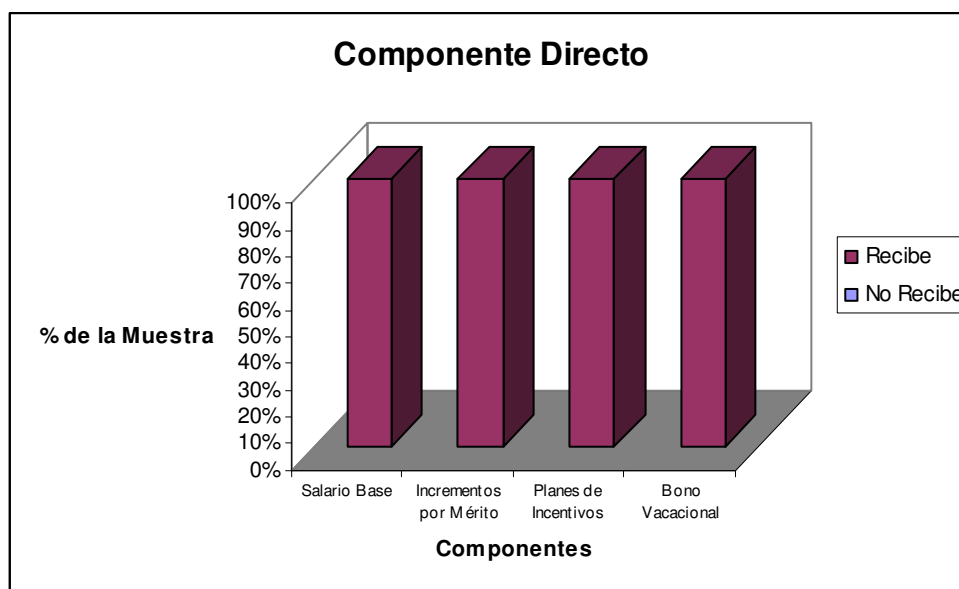


Gráfico 3. Distribución Porcentual del componente directo en las empresas de la muestra.

Como se puede observar en el gráfico anterior todos los participantes de la muestra reciben en su totalidad los componentes directos de la compensación total. Esto indica que todos los individuos reciben salario base, incrementos por mérito, planes de incentivos y bono vacacional en los tres niveles del estudio, es decir, Supervisorio, Directivo y Gerencial.



8. c.2 Identificación del Beneficio de Cobertura de Necesidades Básicas del Componente Indirecto.

La Compensación Indirecta se divide en varias dimensiones que comprende Beneficios de distinta índole, es por ello que la identificación del componente indirecto se presenta a continuación según las diferentes dimensiones definidas para el estudio.

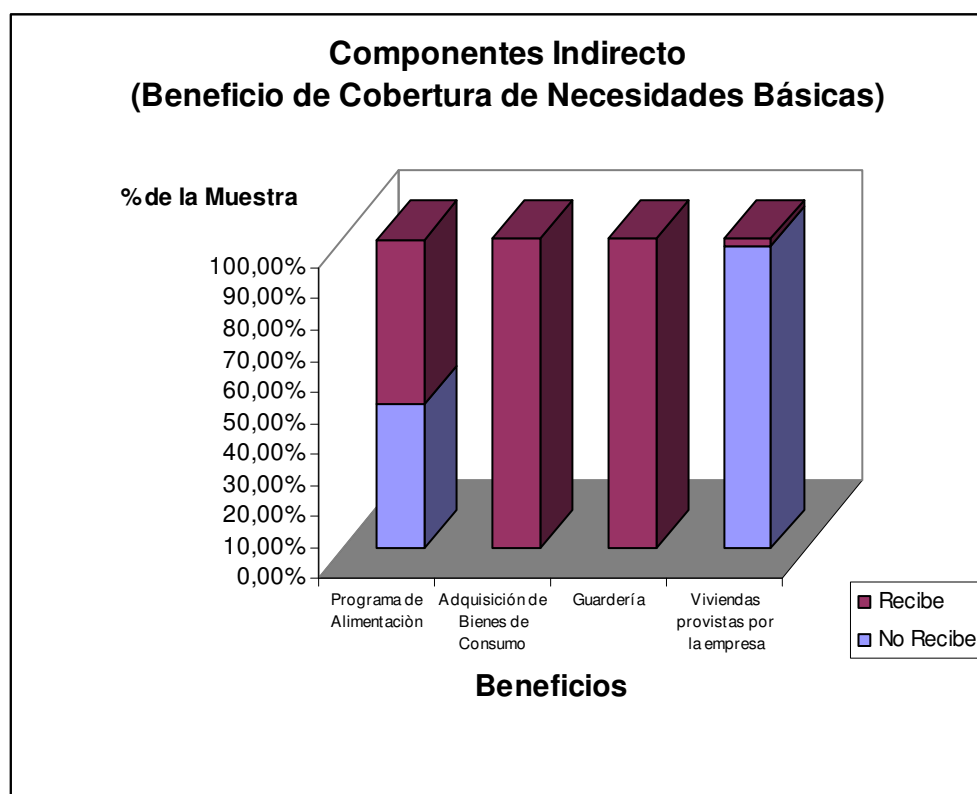


Gráfico 4. Identificación del Beneficio de Cobertura de Necesidades Básicas del Componente Indirecto.

En el Gráfico 4 se observa que la muestra de estudio recibe en su totalidad los beneficios de Adquisición de Bienes de Consumo y Guardería, por lo que se considera que son beneficios comunes para los tres niveles de estudio. Mientras que el beneficios de Programas de Alimentación alrededor del 55% de la muestra recibe este beneficio y las Viviendas Provistas por la Empresa solo un 2% son los que gozan de este beneficio.

### 8. c.3 Identificación de los Beneficios de Seguridad del Componente

#### Indirecto

Este tipo de beneficios comprende aquellos que están ligados a la salud y seguridad de los empleados de la organización.

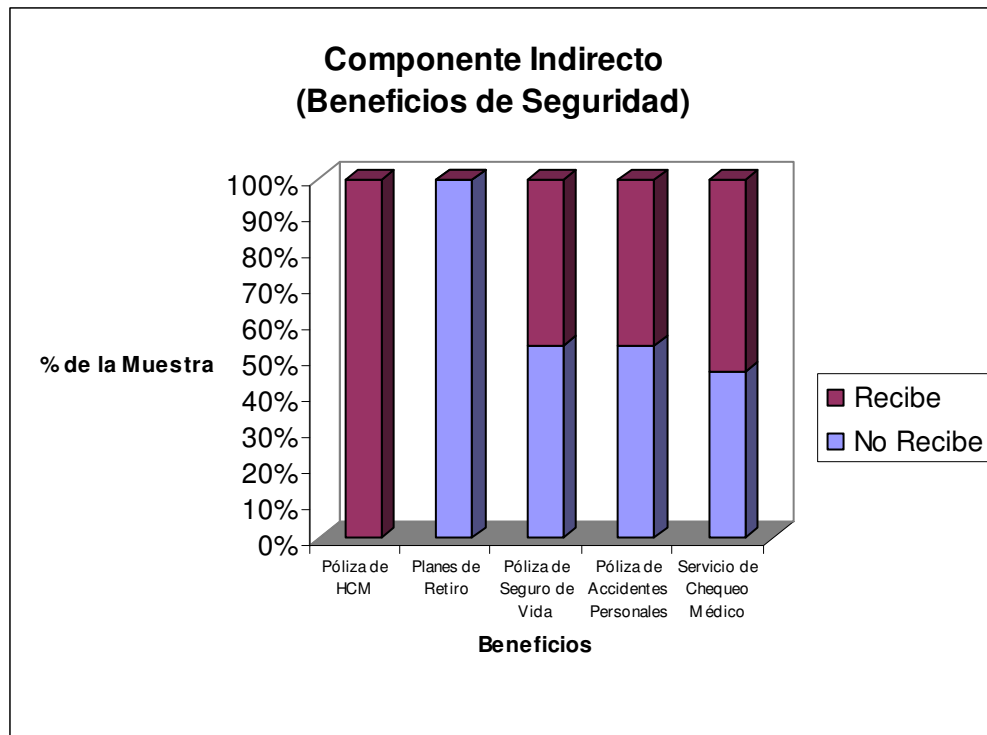


Gráfico 5. Clasificación de los Beneficios de Seguridad del Componente Indirecto.

En el Gráfico presentado anteriormente se observa que de los Beneficios de Seguridad el único que recibe la totalidad de las muestra es el de HCM, motivado por la importancia que tiene este beneficio para los empleados, mientras que los planes de retiro ninguno de los individuos de la muestra lo recibe, es decir, que las empresas del estudio no manejan este beneficio de seguridad en su paquete de Compensación Total.

Los beneficios de Póliza de Seguro de Vida y de Accidentes Personales lo recibe más del 45% de la muestra y el Servicio de chequeo médico el 53% de los empleados.

#### 8. c.4 Beneficios Financieros del Componente Indirecto de la Compensación

Total.

En esta sección se encuentran los beneficios financieros, que están completamente ligados a las facilidades financieras que la empresa pudiese o no prestar a sus empleados, para ello, a continuación se presentan los datos obtenidos en el estudio.

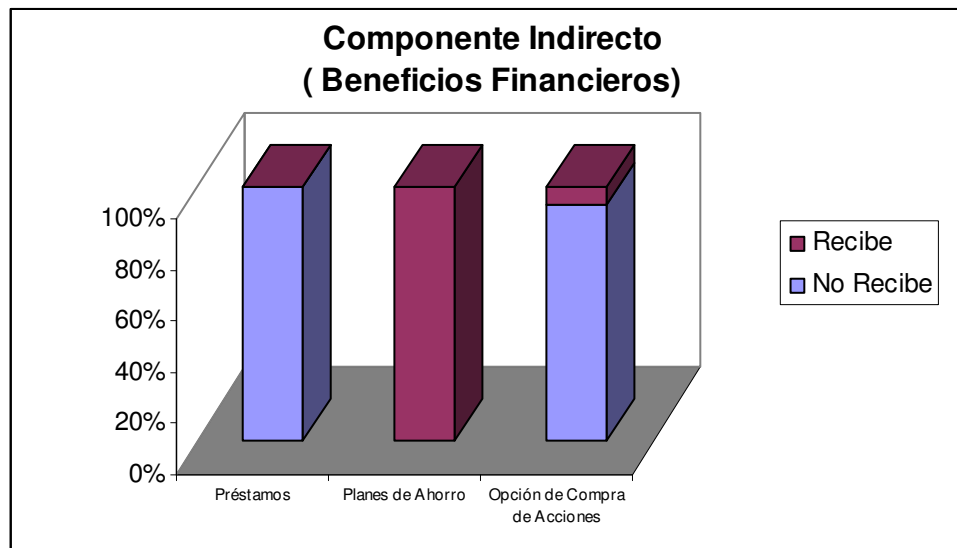


Gráfico 6. Beneficios Financieros del Componente Indirecto de la Compensación Total.

Los beneficios Financieros del Componente Indirecto se observan en el Gráfico anterior, donde se aprecia que ninguno de los individuos de la muestra recibe el beneficio de Préstamos, mientras que en su totalidad reciben los Planes de Ahorro. Con respecto a la Opción de Compra de Acciones solo el 3% de la muestra lo recibe, ya que, es un beneficio que aplica solo a algunos casos en nivel Directivo.

8. c.5 *Beneficios de Transporte del Componente Indirecto de la Compensación Tota.*

El traslado de los empleados a su lugar de trabajo es de vital importancia para las organizaciones, es por ello que existen algunos beneficios que facilitan el traslado de los empleados, como los que se presentan a continuación.

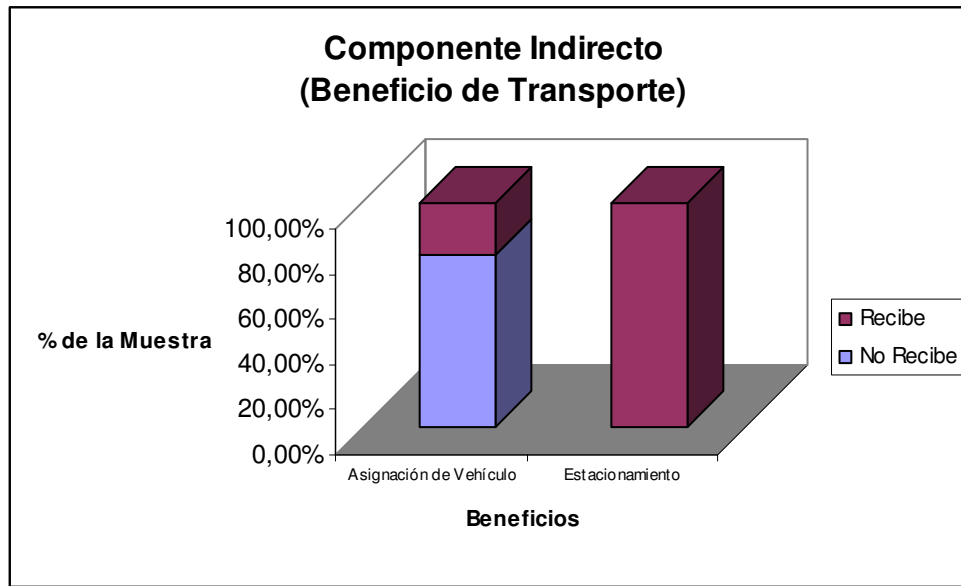


Gráfico 7. Beneficios de Transporte del Componente Indirecto de la Compensación Total.

Como se observa en el Gráfico 7, todos los empleados de la muestra reciben el beneficio de Estacionamiento, mientras que el de Provisión de Vehículo solo el 23% de la muestra lo recibe.

El tener o no estos beneficios puede facilitar el traslado de los empleados el traslado del hogar al trabajo, y además poder cumplir con demás funciones relacionadas con el trabajo.

### 8. c.6 Beneficios Recreacionales del Componente Indirecto de la Compensación Total

Los beneficios Recreacionales del Componente Indirecto de la Compensación Total tienen como finalidad principal el que sus empleados gocen de bienestar social, y los resultados del estudio son mostrados a continuación:

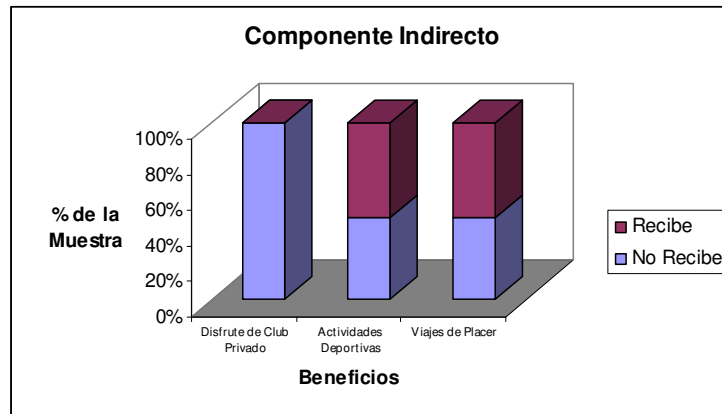


Gráfico 8. Beneficios Recreacionales del Componente Indirecto de la Compensación Total.

En el Gráfico 8 se observa que ninguno de los empleados de la muestra goza del beneficio de Disfrute de Club Privado, mientras que el 54% de la muestra puede disfrutar de Viajes de Placer y Actividades deportivas, las cuales aportan bienestar a los empleados.

### 8. c.7 Otros beneficios del Componente Indirecto de la Compensación Total

A continuación se presentan otros Beneficios que corresponden al Componente Indirecto de la Compensación Total.

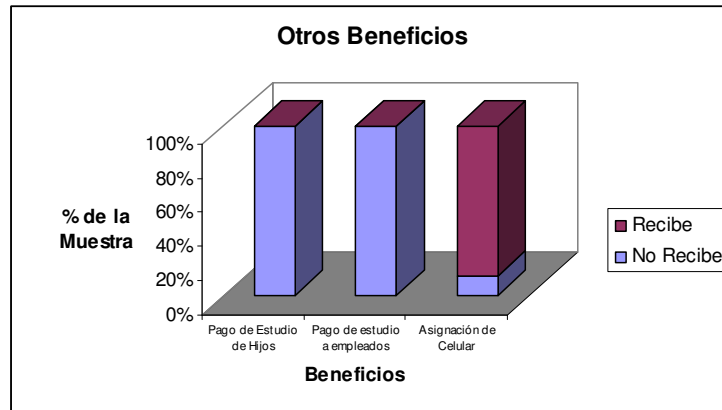


Gráfico 9. Otros beneficios del Componente Indirecto de la Compensación Total.

En el Gráfico 9 se observa que la totalidad de la muestra de estudio no goza de los Beneficios de Pago de Estudio a sus Hijos ni Pago de Estudios a lo empleados, pero más del 88% de la muestra recibe la Asignación de Celular o minutos libres de Consumo.

### 8. d. Descripción de la percepción del personal sobre la influencia de la compensación total en la retención del talento.

Como bien afirman Werther y Davis la empresa deben tener un paquete salarial atractivo para atraer al personal, contratarlos y a la vez retenerlos en la organización. En la medida en que los beneficios sean más atractivos los empleados permanecerán satisfechos y no renunciaran a ese tipo de ventajas que consideran de gran importancia.

A través de los resultados obtenidos en el estudio, se puede determinar cuál es la percepción de los empleados sobre la influencia de los Componentes de la Compensación Total en la Retención del Talento, y para ello se presentan los datos que resultaron del estudio.

INDICE DE COMPENSACION TOTAL SEGUN CARGO				
CARGO EN LA EMPRESA		INFLUENCIA		Total
		Poca	Mediana	
Supervisor	Frecuencia	4	15	19
	%	21,1%	78,9%	100,0%
Gerente	Frecuencia	2	14	16
	%	12,5%	87,5%	100,0%
Director	Frecuencia	0	8	8
	%	,0%	100,0%	100,0%
Total	Frecuencia	6	37	43
	%	14,0%	86,0%	100,0%

Tabla 7. Clasificación de la Percepción del personal sobre la influencia de la compensación total en la retención del talento.

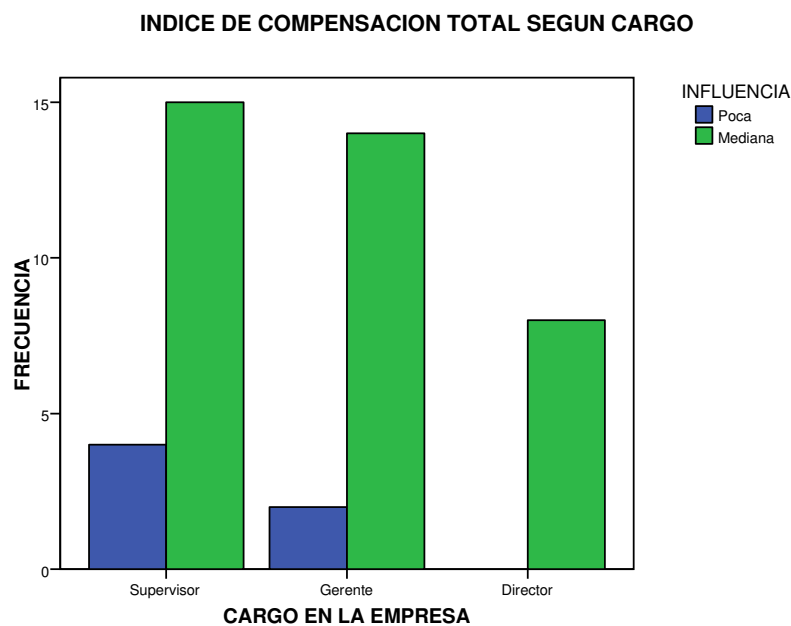


Gráfico 10. Percepción del personal sobre la influencia de la compensación total en la retención del talento.

Como se puede observar en la Tabla 7 y Gráfico 10, la percepción del personal sobre la influencia de los componentes de la compensación total en la retención de trabajadores se encuentra en su mayoría en la escala de mediana influencia, por lo que se puede inferir que la Compensación total que reciben los trabajadores de la muestra es un factor importante de retención.

Tal y como se presenta en el marco teórico la Compensación total es un mecanismo que utilizan las empresas para retribuir de manera directa o indirecta a los empleados, y para los empleados es de suma importancia, ya que, ésta le permitirá obtener satisfacción de ciertas necesidades, bien sea de manera directa o indirecta.

Dado que el resultado de la Compensación Total arrojó una mediana influencia se podría afirmar que además de la compensación Total deben existir otros factores que determinen la permanencia de los empleados en la organización como lo pueden ser el clima laboral, tipo de empresa, oportunidades de carrera, entre otros.

#### ***8. e. Influencia del componente directo de la compensación total.***

El Componente directo de la Compensación Total es otorgado a los empleados con la finalidad de que éstos gocen de poder monetario para poder satisfacer sus necesidades. En los resultados que se presentan a continuación se puede apreciar cuál es la percepción de los individuos sobre la influencia del componente directo en su permanencia en la organización.



8. e.1 Influencia de los componentes directos sobre la Retención (Resultado Global)

CARGO EN LA EMPRESA		INFLUENCIA		Total
		Mediana	Mucha	
Supervisor	Frecuencia	7	12	19
	%	36,8%	63,2%	100,0%
Gerente	Frecuencia	5	11	16
	%	31,3%	68,8%	100,0%
Director	Frecuencia	2	6	8
	%	25,0%	75,0%	100,0%
Total	Frecuencia	14	29	43
	%	32,6%	67,4%	100,0%

Tabla 8. Índice de influencia de componentes directos de la compensación total según cargo.

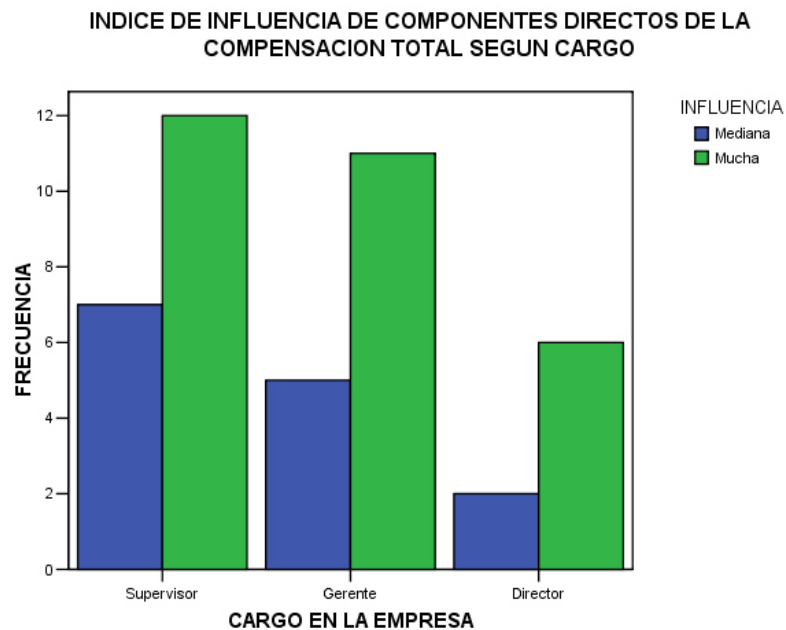


Gráfico 11. Distribución porcentual de la influencia de componentes directos de la compensación total según cargo.

En la Tabla 8 y el Gráfico 11 se observa cuál es la influencia de los componentes directos de la compensación total según los trabajadores participantes en el estudio.

El estudio arroja como resultado que en los tres niveles de estudio el componente directo de la compensación total se encuentra entre una mediana y alta influencia a la hora de permanecer en la organización, por lo que se infiere que tanto el salario base, los planes de incentivos, incrementos por mérito y el bono vacacional son factores importantes a la hora de retener al personal en la organización.

Estas afirmaciones van en consonancia con lo expresado por los teóricos, los cuales aseguran que el componente directo bien sea de forma fija o variable, le provee al individuo la capacidad de obtener los medios necesarios, es decir, dinero para poder establecer su patrón de vida y satisfacer las necesidades

8. e.2 Percepción de los empleados sobre influencia del Salario Base en la Retención del Personal.

Al ser el salario base una retribución directa que reciben los empleados a cambio del trabajo realizado, puede tener una influencia importante en los empleados a la hora de permanecer en la organización, para ello se presentan los resultados obtenidos en el estudio.

CARGO EN LA EMPRESA		INFLUENCIA SALARIO BASE			Total	
		Poca	Mediana	Mucha		
Supervisor	Frecuencia	1	11	7	19	
	%	5,3%	57,9%	36,8%	100,0%	
Gerente	Frecuencia	0	5	11	16	
	%	,0%	31,3%	68,8%	100,0%	
Director	Frecuencia	0	2	6	8	
	%	,0%	25,0%	75,0%	100,0%	
Total		Frecuencia	1	18	24	43

Tabla 9. Clasificación de la influencia del salario base según el cargo.

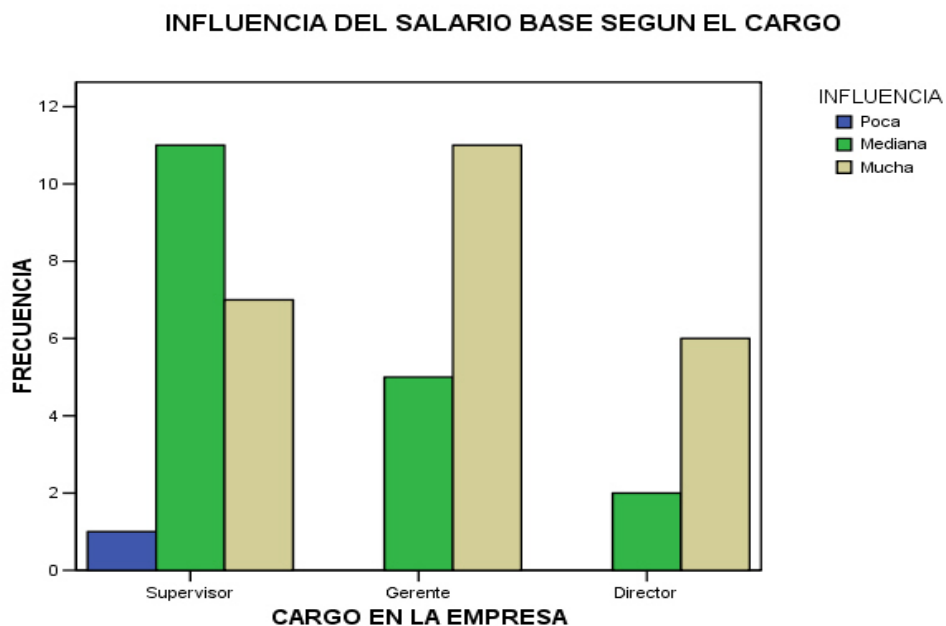


Gráfico 12. Influencia del salario base según el cargo.

Como se puede observar en la Tabla 9 y el Gráfico 12 la mayoría de la muestra encuestada, es decir un 97.7% considera que el salario base es un componente que se encuentra entre mediana y alta influencia a la hora de permanecer en una empresa, esto es debido a que éste representa un ingreso fijo a los empleados y así poder cumplir con sus necesidades.

*8. e.3 Percepción de los empleados sobre la influencia de los Incrementos por Mérito en la Retención de Personal.*

CARGO EN LA EMPRESA		INFLUENCIA		Total
		Mediana	Mucha	
Supervisor	Frecuencia	7	12	19
	%	36,8%	63,2%	100,0%
Gerente	Frecuencia	4	12	16
	%	25,0%	75,0%	100,0%
Director	Frecuencia	1	7	8
	%	12,5%	87,5%	100,0%
Total		Frecuencia	12	31
		%	27,9%	72,1%

Tabla 10. Clasificación de la Influencia de Incrementos por Mérito según cargo.

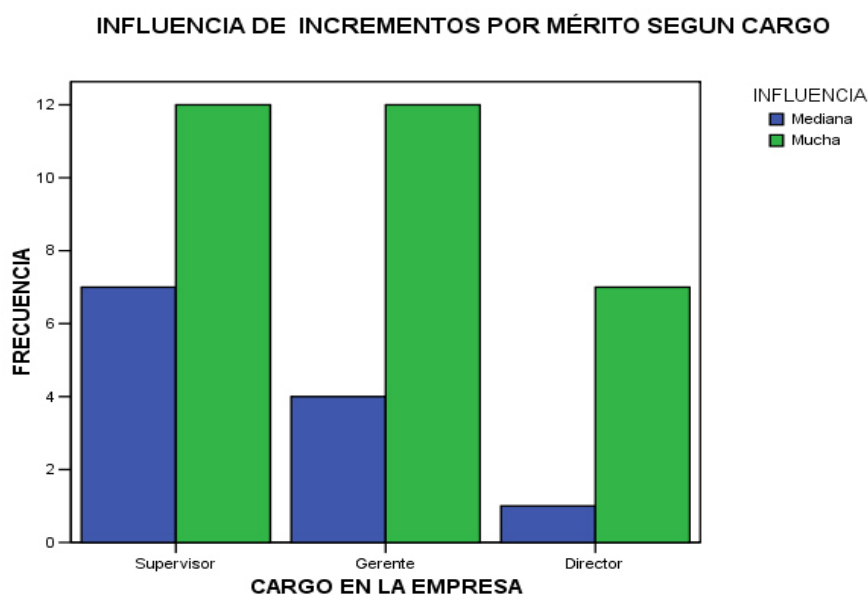


Gráfico 13. Influencia de incrementos por mérito según cargo.

En la Tabla 10 y Gráfico 13 presentados anteriormente se observa que al igual que el salario base, los incrementos por mérito son un factor importante para la muestra de estudio, ya que se observa que la mayoría de la muestra se inclina hacia las opciones de mediana y mucha influencia. Este factor indica, tal y como su definición lo expresa que los aumentos en el nivel de compensación basados en la evaluación del desempeño de los empleados son influyentes en la decisión de los empleados de permanecer en la organización

*8. e.4 Percepción del personal sobre la influencia de los Planes de Incentivos en la Retención del Personal.*

INFLUENCIA DE LOS PLANES DE INCENTIVOS SEGUN CARGO						
CARGO EN LA EMPRESA			INFLUENCIA			Total
			Poca	Mediana	Mucha	
Supervisor	Frecuencia	0	5	14	19	
	%	,0%	26,3%	73,7%	100,0%	
Gerente	Frecuencia	0	3	13	16	
	%	,0%	18,8%	81,3%	100,0%	
Director	Frecuencia	1	1	6	8	
	%	12,5%	12,5%	75,0%	100,0%	
Total	Frecuencia	1	9	33	43	
	%	2,3%	20,9%	76,7%	100,0%	

Tabla 11. Clasificación de la Influencia de los planes de incentivos según cargo.

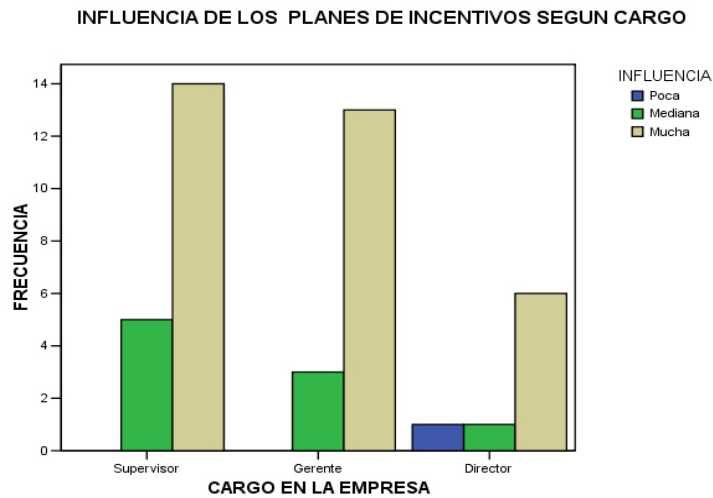


Gráfico 14. Influencia de los planes de incentivos según cargo.

Como se observa en la Tabla 11 y Gráfico 14 los Planes de Incentivos tienen una alta influencia en los tres niveles de estudio, ya que, un 76.7% de la muestra se encuentra en la opción de mucha influencia, por lo que la esencia de este componente se cumple en los empleados de la muestra, ya que, es otorgado con el fin de motivar a los empleados para el logro de determinados objetivos, conductas y actitudes.

8. e.5 Percepción de los empleados sobre la influencia de la Participación en las Utilidades en la Retención de Personal.

CARGO EN LA EMPRESA		INFLUENCIA			Total
		Poca	Mediana	Mucha	
Supervisor	Frecuencia	0	5	2	7
	%	,0%	71,4%	28,6%	100,0%
Gerente	Frecuencia	1	7	2	10
	%	10,0%	70,0%	20,0%	100,0%
Director	Frecuencia	1	2	1	4
	%	25,0%	50,0%	25,0%	100,0%
Total	Frecuencia	2	14	5	21
	%	9,5%	66,7%	23,8%	100,0%

Tabla 12. Clasificación de la Influencia de la participación en utilidades según cargo.

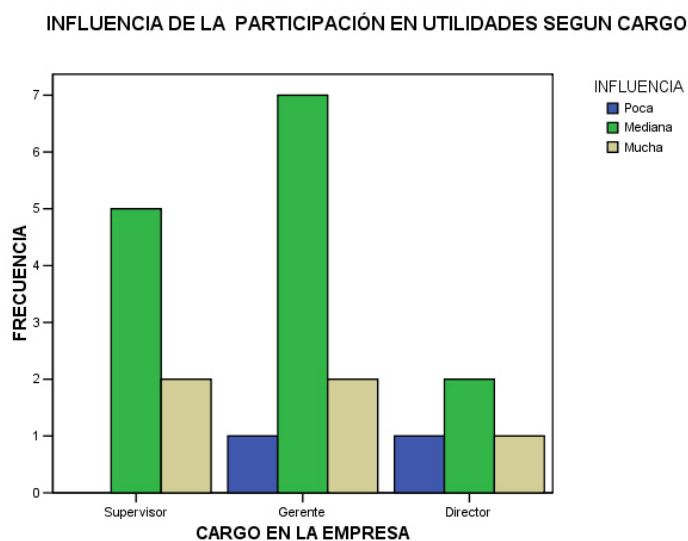


Gráfico 15. Influencia de la participación en utilidades según cargo.

En la Tabla 12 y Gráfico 15 se observa que al igual que el resto de los componentes directos de la compensación total, la participación en utilidades es un factor determinante para la retención del personal según la opinión de la muestra ya que más del 90% se encuentra entre mediana y mucha influencia.

### ***8. f. Influencia del componente indirecto de la compensación total.***

En esta oportunidad se presentará la percepción del personal sobre la Influencia de los Componentes Indirectos de la Compensación Total de manera global, es decir, en su totalidad tomando en cuenta todos y cada uno de los beneficios que conforman este componente.

CARGO EN LA EMPRESA		INFLUENCIA		Total
		Poca	Mediana	
Supervisor	Frecuencia	12	7	19
	%	63,2%	36,8%	100,0%
Gerente	Frecuencia	9	7	16
	%	56,3%	43,8%	100,0%
Director	Frecuencia	4	4	8
	%	50,0%	50,0%	100,0%
Total	Frecuencia	25	18	43
	%	58,1%	41,9%	100,0%

Tabla 13. Clasificación de los Índices de la Percepción sobre la influencia de Componentes Indirectos de la Compensación Total según cargo.



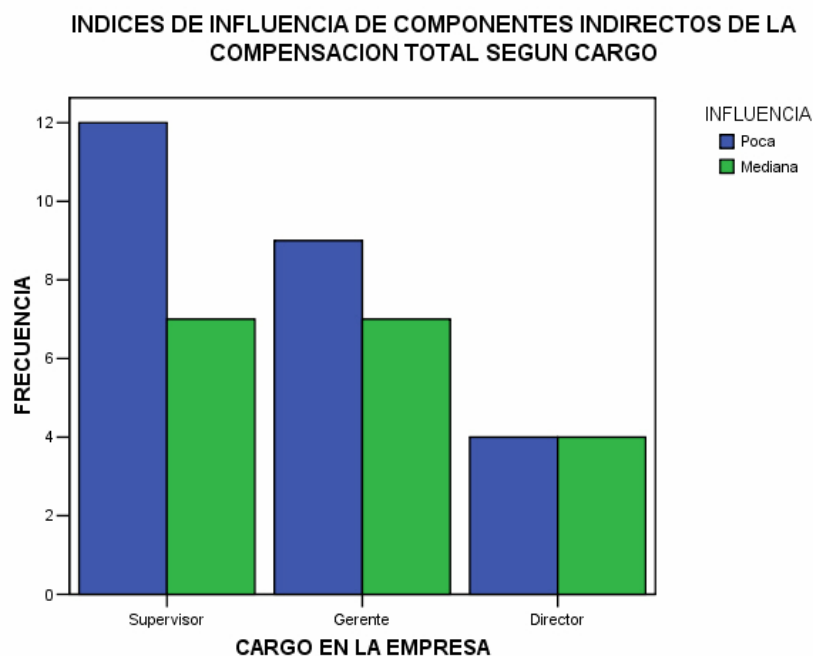


Gráfico 16. Índices de influencia de Componentes Indirectos de la Compensación Total según cargo.

Tal y como se observa en la Tabla 13 y Gráfico 16 la influencia del componente indirecto de la compensación total se divide entre las opciones de poca y mediana influencia, por lo que se puede inferir que contribuye en menor grado que los componentes directos de la compensación total según la muestra seleccionada.

Una vez conocidos los resultados se puede indicar que en este componente se encuentran algunas diferencias significativas entre los diferentes niveles de la muestra, lo que puede arrojar que dependiendo del cargo en el que se encuentre el individuo puede estar más o menos influenciado por un beneficio.

Cabe destacar que los empleados que aplican a este beneficios fueron trasladados desde el interior del país hasta el área Metropolitana, y por ello se les asignó vivienda.

8. f.1. *Percepción de los empleados sobre la Influencia de los componentes de la Compensación Indirecta. (Beneficio Cobertura de Necesidades Básicas)*

En esta dimensión del Componente Indirecto se encuentra beneficios relacionados con la Cobertura de necesidades Básicas como lo son las Viviendas Provistas por la Empresa, Programas de Alimentación Adquisición de Bienes de Consumo y Guardería.

CARGO EN LA EMPRESA		INFLUENCIA			Total
		Poca	Mediana	Mucha	
Supervisor	Frecuencia	7	11	1	19
	%	36,8%	57,9%	5,3%	100,0%
Gerente	Frecuencia	9	5	2	16
	%	56,3%	31,3%	12,5%	100,0%
Director	Frecuencia	3	5	0	8
	%	37,5%	62,5%	,0%	100,0%
Total	Frecuencia	19	21	3	43
	%	44,2%	48,8%	7,0%	100,0%

Tabla 14. Clasificación de la Percepción de los empleados sobre la Influencia de los componentes de la Compensación Indirecta. (Beneficio Cobertura de Necesidades Básicas).

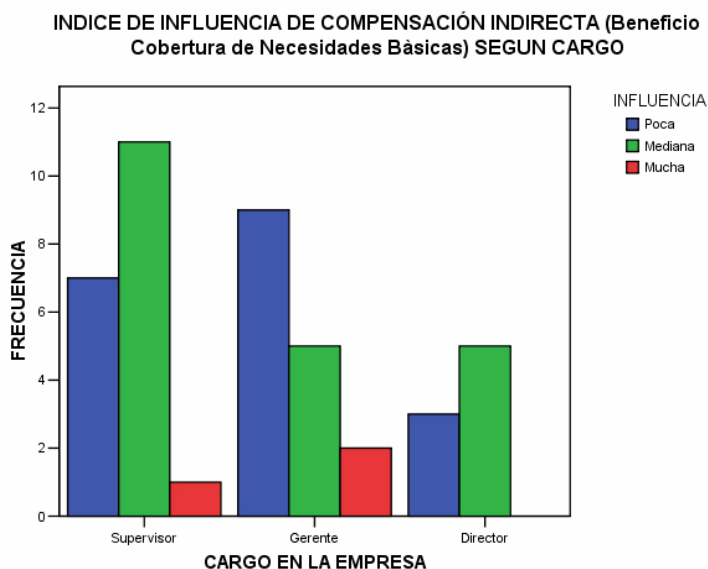


Gráfico 17. Percepción de los empleados sobre la Influencia de los componentes de la Compensación Indirecta. (Beneficio Cobertura de Necesidades Básicas).

Como se puede observar en la Tabla 14 y Gráfico 17, los niveles de influencia de los beneficios de cobertura de necesidades básicas de la compensación total se encuentran entre poca y mediana influencia para los empleados de la muestra de estudio, por lo que es importante especificar en que medida afectan cada uno de los componentes indirectos que se presentan en los resultados siguientes.

*8. f.1.2 Percepción de la Influencia del Beneficio Vivienda Provista por la Empresa.*

INFLUENCIA DE VIVIENDA PROVISTA POR LA EMPRESA SEGUN CARGO				
CARGO EN LA EMPRESA			INFLUENCIA	Total
			Mucha	
Gerente	Frecuencia		2	2
	%		100,0%	100,0%
Total	Frecuencia		2	2
	%		100,0%	100,0%

Tabla 15. Clasificación de la Percepción de la Influencia del Beneficio Vivienda Provista por la Empresa.

Como se puede observar en la Tabla 15 a nivel Gerencial se observa que aquellas personas que gozan del beneficio de la Vivienda provista por la empresa consideran que éste tiene una alta influencia a la hora de permanecer en la organización.

8. f.1.2 Percepción del personal sobre la Influencia de los Programas de Alimentación.

INFLUENCIA PROGRAMAS DE ALIMENTACIÓN SEGUN CARGO						
CARGO EN LA EMPRESA		INFLUENCIA			Total	
		Poca	Mediana	Mucha		
Supervisor	Frecuencia	0	7	5	12	
	%	,0%	58,3%	41,7%	100,0%	
Gerente	Frecuencia	0	4	3	7	
	%	,0%	57,1%	42,9%	100,0%	
Director	Frecuencia	2	3	0	5	
	%	40,0%	60,0%	,0%	100,0%	
Total	Frecuencia	2	14	8	24	
	%	8,3%	58,3%	33,3%	100,0%	

Tabla 16 Clasificación de la percepción del personal sobre la Influencia de los Programas de Alimentación.

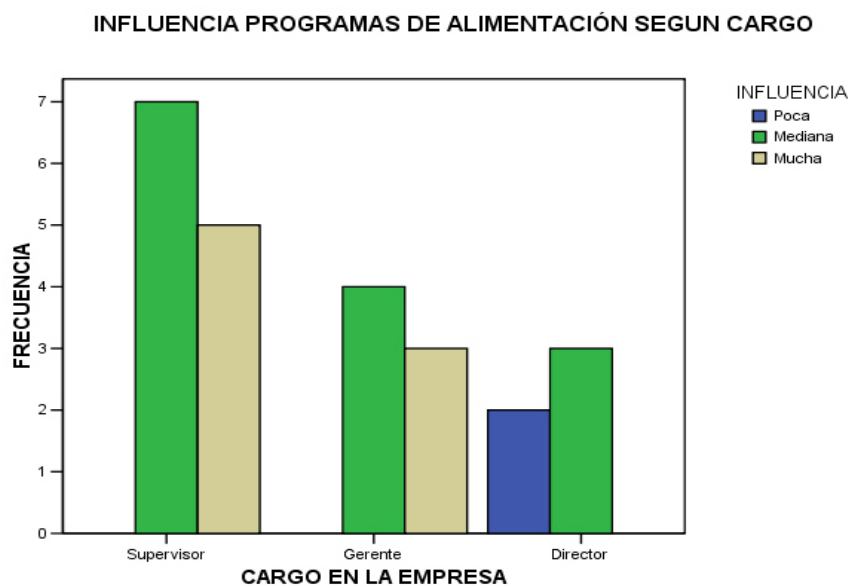


Gráfico 18. Percepción del personal sobre la Influencia de los Programas de Alimentación.

Según lo observado en la Tabla 16y Gráfico 18 tanto en el nivel supervisorio como en el gerencial existe una influencia considerable con el beneficio de programas de alimentación, ya que la mayoría de ellos se inclinan hacia la opción mediana y mucha influencia, mientras que en el nivel directivo las opciones se encuentran entre poca y mediana influencia. Esta diferencia observada puede estar ligada a que a nivel directivo

existen otros beneficios que pueden influir en mayor medida que los Programas de Alimentación.

8. f.1.3 Percepción del personal sobre la Influencia de la Adquisición de bienes de Consumo.

INFLUENCIA DE LA ADQUISICIÓN DE BIENES DE CONSUMO SEGUN CARGO						
CARGO EN LA EMPRESA		INFLUENCIA			Total	
		Poca	Mediana	Mucha		
Supervisor	Frecuencia	3	11	5	19	
	%	15,8%	57,9%	26,3%	100,0%	
Gerente	Frecuencia	8	5	3	16	
	%	50,0%	31,3%	18,8%	100,0%	
Director	Frecuencia	4	3	1	8	
	%	50,0%	37,5%	12,5%	100,0%	
Total	Frecuencia	15	19	9	43	
	%	34,9%	44,2%	20,9%	100,0%	

Tabla 17. Clasificación de la Percepción del personal de la Influencia de la Adquisición de bienes de Consumo.

INFLUENCIA DE LA ADQUISICIÓN DE BIENES DE CONSUMO SEGUN CARGO

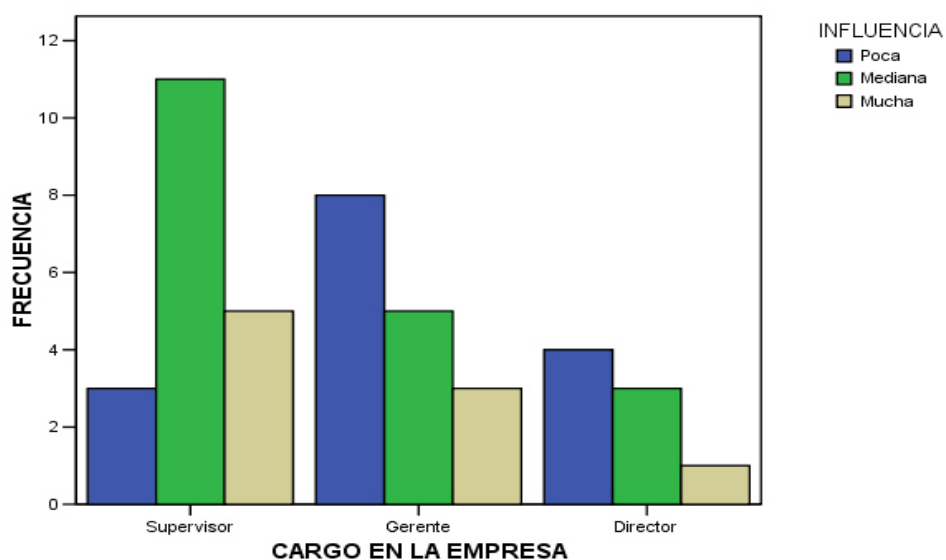


Gráfico 19. Percepción del personal de la Influencia de la Adquisición de bienes de Consumo.

Tal y como se presentan los datos en la Tabla 17y Gráfico 19 existen algunas diferencias entre los distintos niveles de la muestra, por ejemplo a nivel supervisorio este beneficio es considerado en su mayoría como una mediana influencia a la hora de permanecer en la empresa, mientras que a nivel directivo y gerencial la muestra se encuentra dividida un 50% considera a este beneficio como poco influenciado, mientras que el otro 50% lo encuentra entre mediana y muy influenciado en su retención en la empresa. Estas diferencias que se presentan entre los niveles pueden estar generadas a que a nivel supervisorio cuentan con salario base inferiores y por ende los beneficios adicionales son necesarios para satisfacer sus necesidades.

*8. f.1.4 Percepción sobre la Influencia del Beneficio de Guardería en la Retención de Personal*

INFLUENCIA DE LA GUARDERÍA SEGUN CARGO					
CARGO EN LA EMPRESA		INFLUENCIA DE GUARDERÍA			Total
		Poca	Mediana	Mucha	
Supervisor	Frecuencia	9	9	1	19
	%	47,4%	47,4%	5,3%	100,0%
Gerente	Frecuencia	1	10	5	16
	%	6,3%	62,5%	31,3%	100,0%
Director	Frecuencia	2	3	3	8
	%	25,0%	37,5%	37,5%	100,0%
Total	Frecuencia	12	22	9	43
	%	27,9%	51,2%	20,9%	100,0%

Tabla 18 Clasificación de la Percepción sobre la Influencia del Beneficio de Guardería en la Retención de Personal.

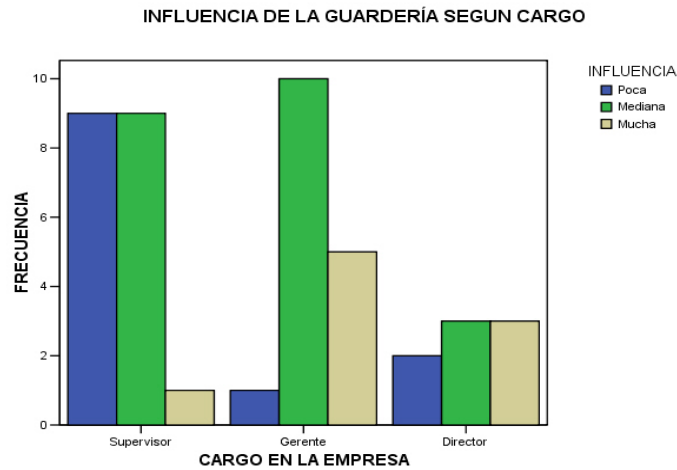


Grafico 20. Percepción sobre la Influencia del Beneficio de Guardería en la Retención de Personal.

Tal y como se presentan los datos en la Tabla 18y Gráfico 19, se encuentra diferencias entre los niveles ya que en el nivel supervisorio casi el 48% de la muestra considera a este beneficio como poco influenciante y el resto de los supervisores se encuentran entre las opciones mediana y mucha influencia, mientras que en el nivel directivo y el gerencial la mayoría de la muestra se encuentra entre las opciones de mediana y mucha influencia.

INFLUENCIA DE GUARDERÍA SEGUN ESTADO CIVIL					
ESTADO CIVIL		INFLUENCIA DE GUARDERÍA			Total
		Poca	Mediana	Mucha	
Soltero	Frecuencia	8	10	2	20
	%	40,0%	50,0%	10,0%	100,0%
Casado	Frecuencia	3	11	7	21
	%	14,3%	52,4%	33,3%	100,0%
Divorciado	Frecuencia	1	1	0	2
	%	50,0%	50,0%	,0%	100,0%
Total	Frecuencia	12	22	9	43
	%	27,9%	51,2%	20,9%	100,0%

Tabla 19 Clasificación de la Percepción sobre la Influencia del Beneficio de Guardería según el Estado Civil en la Retención de Personal.

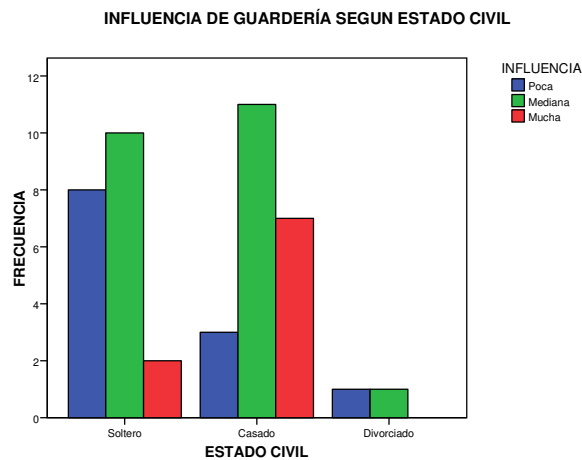


Gráfico 21. Percepción sobre la Influencia del Beneficio de Guardería según el Estado Civil en la Retención de Personal.

Se consideró conveniente en este beneficio estudiar la influencia que pudiese tener según el estado civil de los participantes de la muestra, y se encontró que aquellas personas que se encuentran casadas consideran que la guardería tiene entre mediana y mucha influencia a la hora de permanecer en la organización, mientras que los solteros y divorciados opinan que tiene poca influencia sobre ellos. (Tabla 19y Gráfico 21)



8. f.2. *Percepción del Personal sobre la Influencia de los Componentes Indirectos de la Compensación Total. (Beneficios de Seguridad)*

Este tipo de beneficios son otorgados por las empresas con la finalidad de ofrecerles a sus empleados la oportunidad de tener acceso a programas de salud y bienestar.

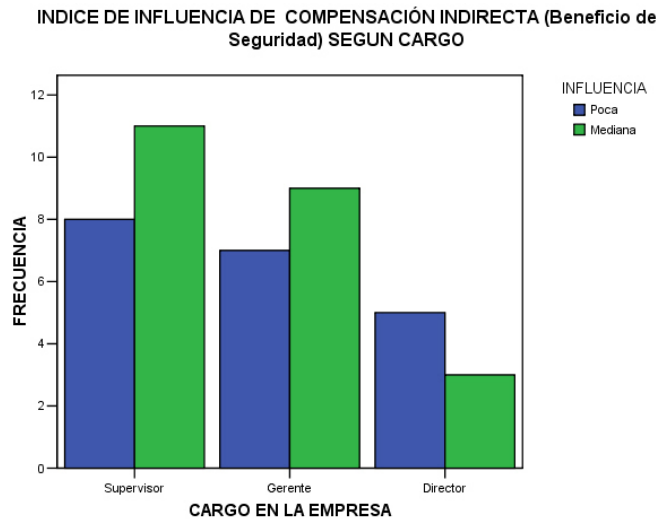


Gráfico 22. Distribución de la Percepción del Personal sobre la Influencia de los Componentes Indirectos de la Compensación Total. (Beneficios de Seguridad).

Como se puede observar en el Gráfico 22 anterior, los Beneficios de Seguridad presenta una alta influencia sobre los trabajadores de la muestra sobre su retención ella empresa, ya que como el nombre lo indica este beneficio aporta seguridad a los empleados.

A continuación se presentaran especificados cada uno de los Beneficios de Seguridad.

8. f.2.1 Percepción del Personal sobre la Influencia del Seguro de Vida en la Retención del Personal.

INFLUENCIA DEL SEGURO DE VIDA SEGUN CARGO					
CARGO EN LA EMPRESA		INFLUENCIA			Total
		Poca	Mediana	Mucha	
Supervisor	Frecuencia	2	3	2	7
	%	28,6%	42,9%	28,6%	100,0%
Gerente	Frecuencia	0	9	1	10
	%	,0%	90,0%	10,0%	100,0%
Director	Frecuencia	0	3	0	3
	%	,0%	100,0%	,0%	100,0%
Total	Frecuencia	2	15	3	20
	%	10,0%	75,0%	15,0%	100,0%

Tabla 20. Clasificación de la Percepción del Personal sobre la Influencia del Seguro de Vida en la Retención del Personal.

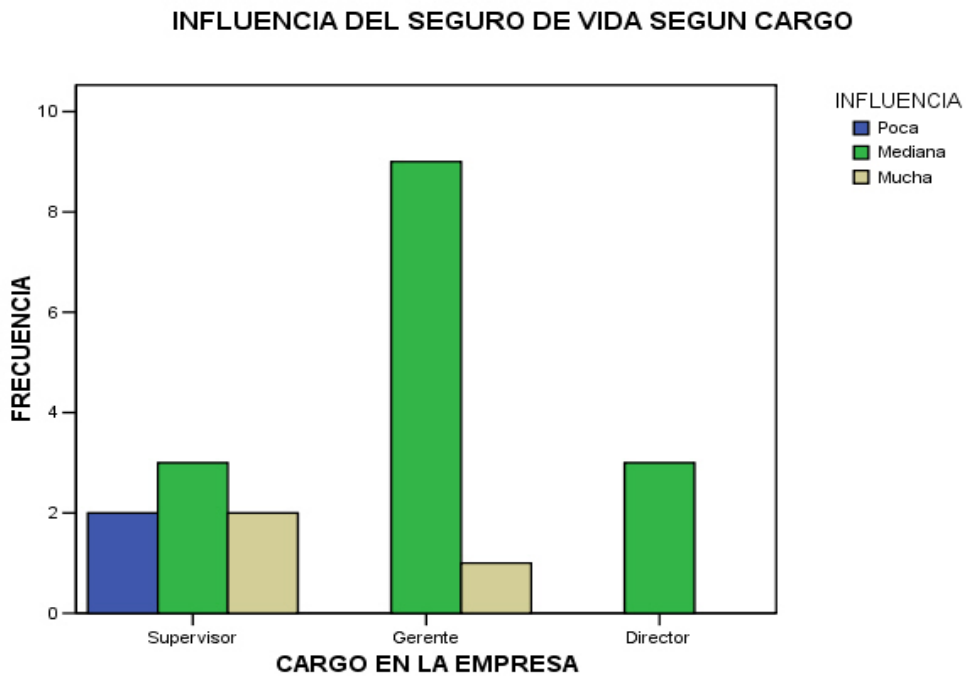


Gráfico 23. Percepción del Personal sobre la Influencia del Seguro de Vida en la Retención del Personal.

Como se observa en el Gráfico 23 y Tabla 20a mayoría de la muestra tanto a nivel supervisorio, como gerencial y directivo coinciden en que este beneficio es medianamente influenciado en su decisión de permanecer en la organización.

8. f.2.2 *Percepción del Personal sobre la influencia de la Póliza de HCM sobre la retención de los trabajadores.*

INFLUENCIA DE LA PÓLIZA DE HCM SEGUN CARGO					
CARGO EN LA EMPRESA		INFLUENCIA			Total
		Poca	Mediana	Mucha	
Supervisor	Frecuencia	1	11	7	19
	%	5,3%	57,9%	36,8%	100,0%
Gerente	Frecuencia	2	7	7	16
	%	12,5%	43,8%	43,8%	100,0%
Director	Frecuencia	2	6	0	8
	%	25,0%	75,0%	,0%	100,0%
Total	Frecuencia	5	24	14	43
	%	11,6%	55,8%	32,6%	100,0%

Tabla 21 Clasificación de la Percepción del Personal sobre la influencia de la Póliza de HCM sobre la retención de los trabajadores.

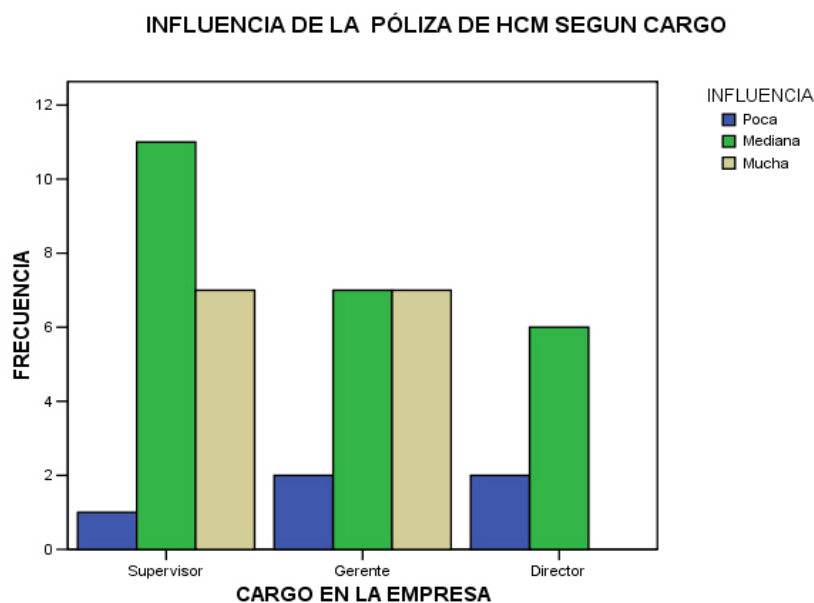


Gráfico 24. Percepción del Personal sobre la influencia de la Póliza de HCM sobre la retención de los trabajadores.

En la Tabla 21y Gráfico 24 se observa que en líneas generales el beneficio de HCM tiene una mediana y alta influencia en la muestra seleccionada, y de igual modo debe destacarse que a nivel directivo ninguna persona consideró que sea un beneficio con alta influencia. Estos resultados demuestran que para los empleados el tener un beneficio que ofrezca el acceso a la salud es de suma importancia para ellos a la hora de permanecer en la organización.

8. f.2.3 *Percepción del Personal sobre la influencia del Seguro de Accidentes Personales en la retención de los trabajadores.*

INFLUENCIA DE SEGURO DE ACCIDENTES PERSONALES SEGUN CARGO						
CARGO EN LA EMPRESA			INFLUENCIA			Total
			Poca	Mediana	Mucha	
Supervisor	Frecuencia		0	4	3	7
	%		,0%	57,1%	42,9%	100,0%
Gerente	Frecuencia		2	3	5	10
	%		20,0%	30,0%	50,0%	100,0%
Director	Frecuencia		0	2	1	3
	%		,0%	66,7%	33,3%	100,0%
Total	Frecuencia		2	9	9	20
	%		10,0%	45,0%	45,0%	100,0%

Tabla 22. Clasificación de la Percepción del Personal sobre la influencia del Seguro de Accidentes Personales en la retención de los trabajadores.

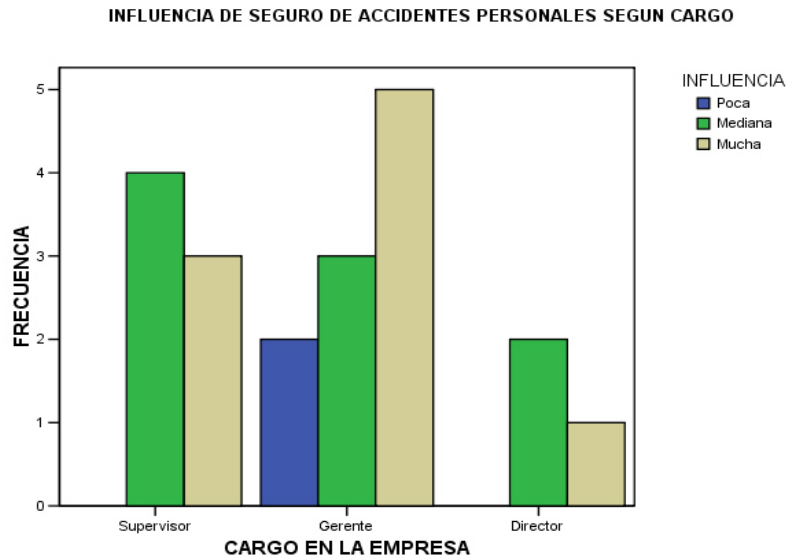


Gráfico 25. Percepción del Personal sobre la influencia del Seguro de Accidentes Personales en la retención de los trabajadores.

Según los datos presentados en la Tabla 22 y Gráfico 25 la mayoría de la muestra se inclina hacia las opciones de mediana y mucha influencia, por lo que puede ser considerado un beneficio atractivo para los empleados de la muestra, ya que, aporta seguridad a los empleados.

8. f.2.4 *Percepción del Personal sobre la influencia del Seguro de Accidentes Personales en la retención de los trabajadores.*

INFLUENCIA DE CHEQUEO MÉDICO SEGUN CARGO						
CARGO EN LA EMPRESA		INFLUENCIA			Total	
		Poca	Mediana	Mucha		
Supervisor	Frecuencia	2	3	7	12	
	%	16,7%	25,0%	58,3%	100,0%	
Gerente	Frecuencia	0	1	5	6	
	%	,0%	16,7%	83,3%	100,0%	
Director	Frecuencia	0	1	4	5	
	%	,0%	20,0%	80,0%	100,0%	
Total	Frecuencia	2	5	16	23	
	%	8,7%	21,7%	69,6%	100,0%	

Tabla 23. Clasificación de la Percepción del Personal sobre la influencia del Seguro de Accidentes Personales en la retención de los trabajadores.

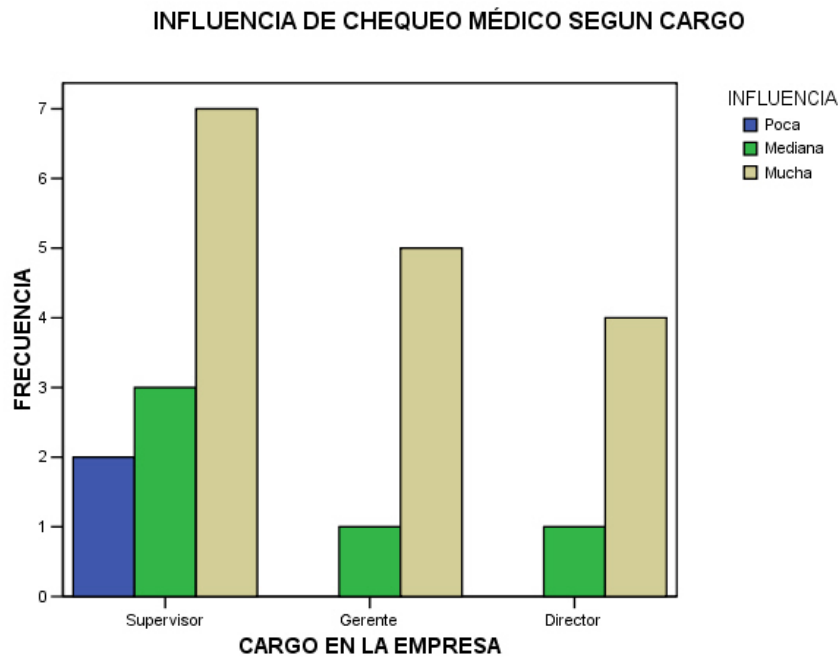


Gráfico 26. Percepción del Personal sobre la influencia del Servicio de Chequeo Médico en la retención de los trabajadores.

Tal y como se presenta la Tabla 23 y Gráfico 26 la mayoría de la muestra seleccionada considera que este beneficio tiene mucha influencia a la hora de seguir laborando con su empleador actual, por ende debe ser considerado como un beneficio clave a la hora de retener al personal.

**8. f.3. Percepción del Personal sobre la Influencia de los Beneficios Financieros sobre la Retención del Personal.**

Este tipo de beneficios financieros los cuales son los planes de ahorro, opción de compra de acciones y préstamos, le aportan a los empleados facilidades financiera que son de gran importancia a la hora de mantener su bienestar.

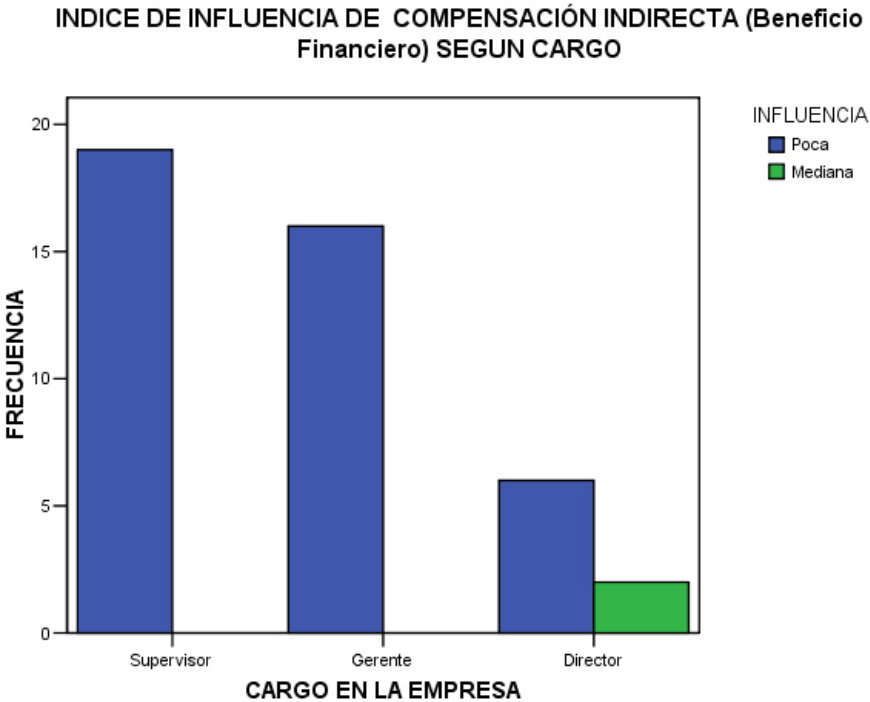


Gráfico 27. Percepción del Personal sobre la Influencia de los Beneficios Financieros sobre la Retención del Talento.

Como se puede observar en el Gráfico 27 el beneficio financiero tiene poca influencia en la muestra seleccionada, sólo a nivel directivo una pequeña porción de la muestra lo considera medianamente influenciado. Este resultado puede estar derivado a

que a los empleados de la muestra no les parezcan atractivos la forma en como se asignan los préstamos o los planes de ahorro.

*8. f.3.1 Percepción del Personal sobre la Influencia de los Planes de Ahorro en la Retención de talento clave.*

INFLUENCIA DE PLANES DE AHORRO SEGUN CARGO					
CARGO EN LA EMPRESA		INFLUENCIA			Total
		Poca	Mediana	Mucha	
Supervisor	Frecuencia	2	12	5	19
	%	10,5%	63,2%	26,3%	100,0%
Gerente	Frecuencia	1	7	7	15
	%	6,7%	46,7%	46,7%	100,0%
Director	Frecuencia	2	3	3	8
	%	25,0%	37,5%	37,5%	100,0%
Total	Frecuencia	5	22	15	42
	%	11,9%	52,4%	35,7%	100,0%

Tabla 24. Clasificación de la Percepción del Personal sobre la Influencia de los Planes de Ahorro en la Retención de talento clave.

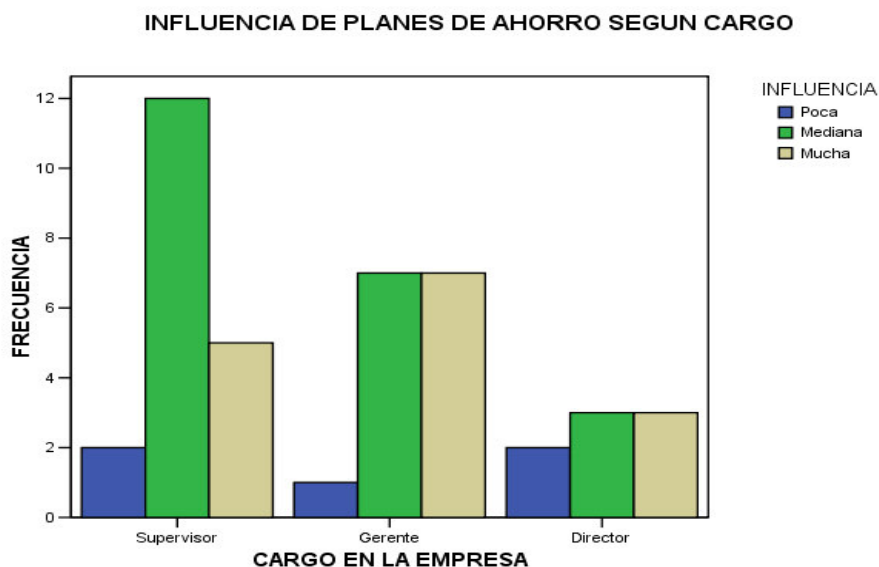


Gráfico 28. Percepción del Personal sobre la Influencia de los Planes de Ahorro en la Retención de talento clave.



Según los datos obtenidos a través del cuestionario y reflejados en la Tabla 24 y Gráfico 28 a nivel global los tres niveles consideran que éste es un beneficio con una mediana y mucha influencia en su decisión de permanecer en la organización.

8. f.3.2 *Percepción de los empleados sobre los Programas de Acciones sobre la Retención del Personal*

INFLUENCIA DEL PROGRAMA DE ACCIONES SEGUN CARGO				
CARGO EN LA EMPRESA		INFLUENCIA		Total
		Mediana	Mucha	
Director	Frecuencia	2	1	3
	%	66,7%	33,3%	100,0%
Total	Frecuencia	2	1	3
	%	66,7%	33,3%	100,0%

Tabla 25. Clasificación de la Percepción de los empleados sobre los Programas de Acciones sobre la Retención del Personal.

Como se muestra en la Tabla 25 solo a nivel directivo se recibe este beneficio, y aquellos que lo reciben encuentran que el mismo tiene una mediana y mucha influencia sobre ellos para permanecer en la organización, por lo que debe ser considerado un beneficio importante a nivel directivo. Además de ello este programa de acciones es un incentivo a largo plazo por lo que debe ser considerado como clave a la hora de retener al personal directivo en la organización.

**8. f.4 Percepción de la Influencia de los Beneficios de Transporte que están comprendidos por la Provisión de Vehículo y el estacionamiento sobre la retención del talento.**

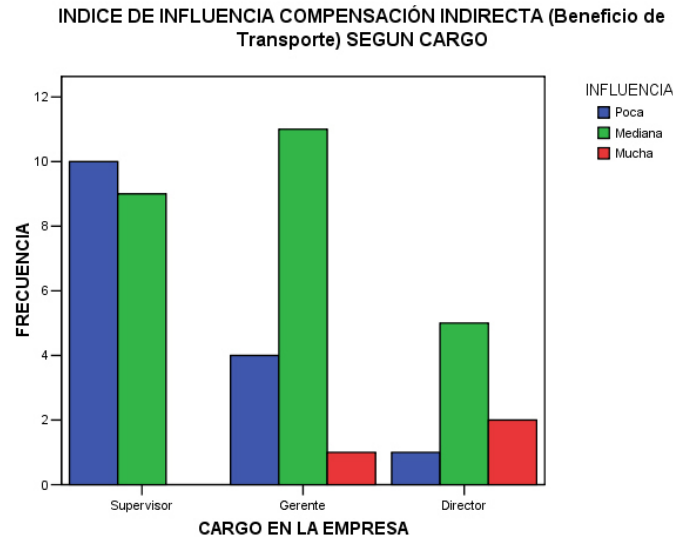


Gráfico 29. Percepción de la Influencia de los Beneficios de Transporte sobre la retención del talento.

Como se observa en el Gráfico 29 en todos los niveles predomina que estos beneficios tiene una mediana influencia sobre los trabajadores a la hora de permanecer en la empresa. Este beneficio es de vital importancia para los empleados a la hora del traslado de los empleados desde su hogar hasta el sitio de trabajo, por lo que los resultados del estudio se presentan de esta forma.

A continuación se presentan cada uno de los beneficios que comprenden el transporte.

8. f. 4.1 Percepción de la Influencia del Beneficio de Asignación de Vehículo en la Retención del Personal.

INFLUENCIA DE ASIGNACIÓN DE VEHICULO SEGUN CARGO				
CARGO EN LA EMPRESA		INFLUENCIA		Total
		Mediana	Mucha	
Gerente	Frecuencia	3	4	7
	%	42,9%	57,1%	100,0%
Director	Frecuencia	0	3	3
	%	,0%	100,0%	100,0%
Total	Frecuencia	3	7	10
	%	30,0%	70,0%	100,0%

Tabla 26. Clasificación de la Percepción de la Influencia del Beneficio de Asignación de Vehículo en la Retención del Personal.

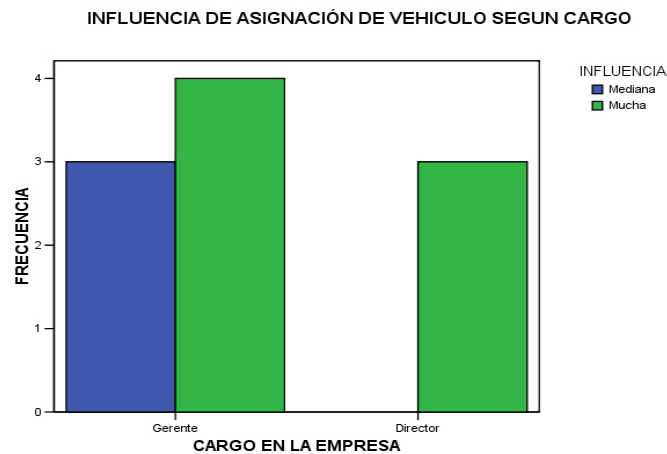


Gráfico 30. Percepción de la muestra sobre la Influencia del Beneficio de Asignación de Vehículo en la Retención del Personal.

Según los datos que arroja la investigación se observa en la Tabla 26 y Gráfico 30, que este beneficio solo aplica a nivel directivo y gerencial y para ambos es considerado influenciante a la hora de continuar laborando para su empleador actual.

8. f.4.2 Percepción de la muestra sobre la Influencia del Estacionamiento sobre la Retención del Personal.

INFLUENCIA DE ESTACIONAMIENTO SEGUN CARGO						
CARGO EN LA EMPRESA		INFLUENCIA			Total	
		Poca	Mediana	Mucha		
Supervisor	Frecuencia	4	6	9	19	
	%	21,1%	31,6%	47,4%	100,0%	
Gerente	Frecuencia	9	1	6	16	
	%	56,3%	6,3%	37,5%	100,0%	
Director	Frecuencia	2	2	4	8	
	%	25,0%	25,0%	50,0%	100,0%	
Total	Frecuencia	15	9	19	43	
	%	34,9%	20,9%	44,2%	100,0%	

Tabla 27. Clasificación de la Percepción de la muestra sobre la Influencia del Estacionamiento sobre la Retención del Personal.

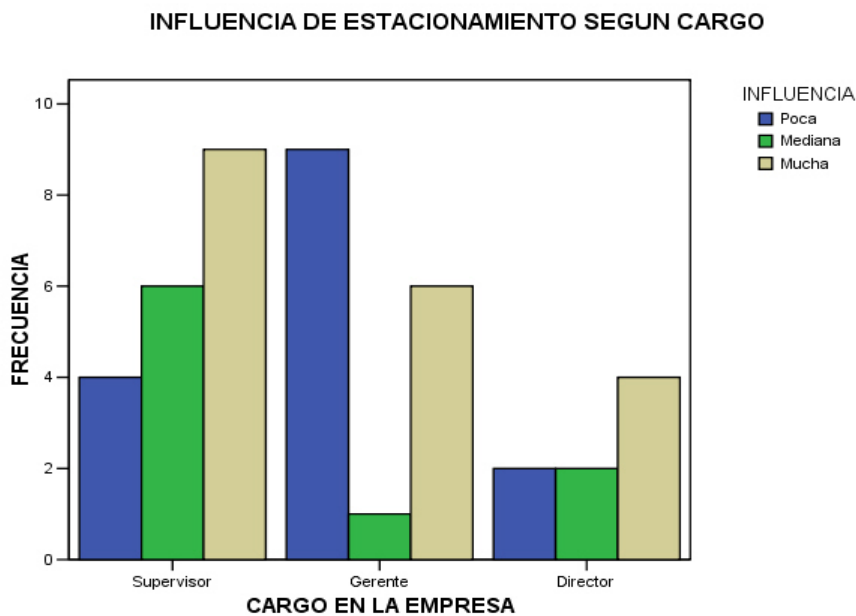


Gráfico 31. Percepción de la muestra sobre la Influencia del Estacionamiento sobre la Retención del Personal.

En el Gráfico 31 y Tabla 27 se observa que el beneficio de estacionamiento se encuentra que a nivel supervisorio y directivo el 50% de la muestra considera que es un beneficio con mucha influencia, mientras que el 50% restante se ubica entre las opciones de

mediana y poca influencia. A nivel gerencial la mayoría de la muestra, es decir, más del 60% considera al estacionamiento como un beneficio poco influenciado y el resto de la muestra lo considera importante.

**8. f.5 Percepción del Personal sobre la Influencia de los Beneficios Recreacionales sobre la Retención en los trabajadores.**

Este tipo de beneficios tiene como objetivo principal el ofrecer a los empleados bienes y actividades que lo complementen.

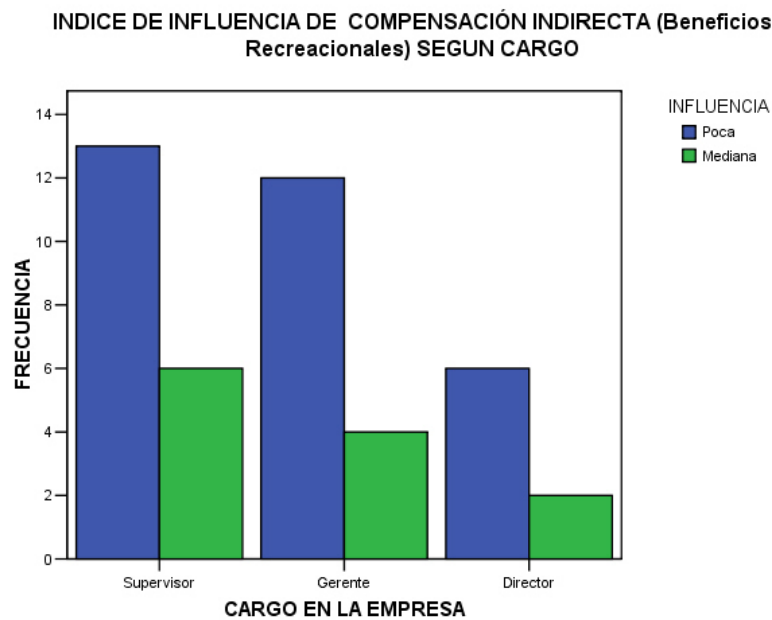


Gráfico 32. Percepción del Personal sobre la Influencia de los Beneficios Recreacionales sobre la Retención en los trabajadores.

En el Gráfico anterior se observa que en líneas generales este tipo de beneficios tienen poca influencia en los trabajadores de la muestra. Para dar respuesta a esta situación se explicaran los beneficios de este tipo.

8. f.5.1 *Percepción de la muestra de la Influencia de las Actividades Deportivas en la Retención de Personal.*

INFLUENCIA ACTIVIDADES DEPORTIVAS SEGUN CARGO						
CARGO EN LA EMPRESA			INFLUENCIA			Total
			Poca	Mediana	Mucha	
Supervisor	Frecuencia	8	3	1	12	
	%	66,7%	25,0%	8,3%	100,0%	
Gerente	Frecuencia	4	2	0	6	
	%	66,6%	33,3%	0%	100,0%	
Director	Frecuencia	4	1	0	5	
	%	80,0%	20,0%	,0%	100,0%	
Total	Frecuencia	14	6	3	23	
	%	60,9%	26,1%	13,0%	100,0%	

Tabla 28. Percepción de la muestra de la Influencia de las Actividades Deportivas en la Retención de Personal.

Como se observa en la Tabla 28, aquellas personas de la muestra que tiene acceso al beneficio de Actividades deportivas consideran que el mismo no es influenciante en la retención en la organización, por lo tanto no es un beneficio clave en el paquete de la compensación indirecta según la muestra de estudio.

8. f.5.2 *Percepción del personal sobre la Influencia de los Viajes de Placer sobre la Retención de Personal.*

INFLUENCIA DE VIAJES DE PLACER SEGUN CARGO					
CARGO EN LA EMPRESA		INFLUENCIA		Total	
		Mediana	Mucha		
Supervisor	Frecuencia	9	3	12	
	%	75,0%	25,0%	100,0%	
Gerente	Frecuencia	3	3	6	
	%	50,0%	50,0%	100,0%	
Director	Frecuencia	4	1	5	
	%	80,0%	20,0%	100,0%	
Total	Frecuencia	16	7	23	
	%	69,6%	30,4%	100,0%	

Tabla 29. Clasificación de la Percepción del personal sobre la Influencia de los Viajes de Placer sobre la Retención de Personal.

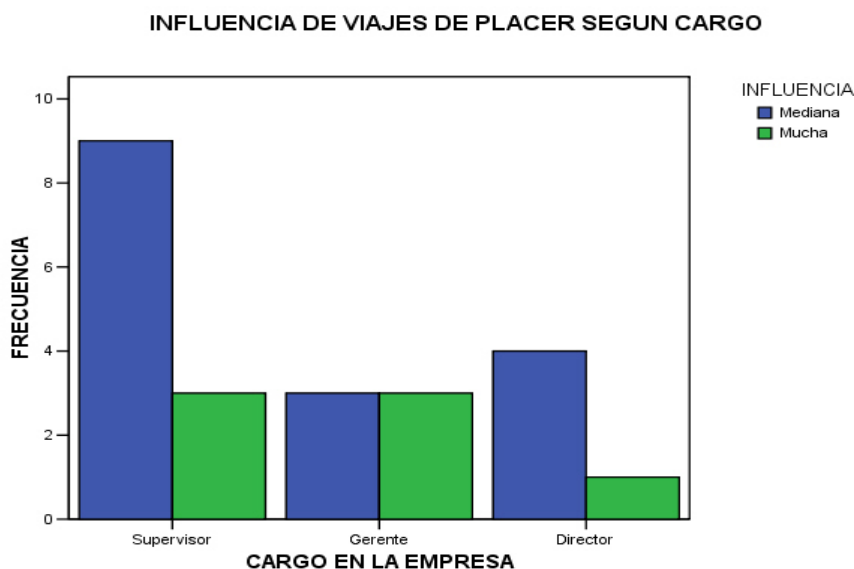


Gráfico 33. Percepción del personal sobre la Influencia de los Viajes de Placer sobre la Retención de Personal

Como se observa en la Tabla 29 y Gráfico 33 el beneficio de Viajes de Placer, para la mayoría de los individuos de la muestra que disfrutaron este beneficio, tiene una mediana influencia en los empleados a la hora de seguir laborando con su empleador actual.

**8. f.6 Percepción del Personal sobre Otros Beneficios en la Retención de los Trabajadores de la muestra.**

INFLUENCIA DE ASIGNACIÓN DE CELULAR SEGUN CARGO						
CARGO EN LA EMPRESA		INFLUENCIA			Total	
		Poca	Mediana	Mucha		
Supervisor	Frecuencia	3	8	3	14	
	%	21,4%	57,1%	21,4%	100,0%	
Gerente	Frecuencia	2	10	4	16	
	%	12,5%	62,5%	25,0%	100,0%	
Director	Frecuencia	0	4	4	8	
	%	,0%	50,0%	50,0%	100,0%	
Total	Frecuencia	5	22	11	38	
	%	13,2%	57,9%	28,9%	100,0%	

Tabla 30. Clasificación de la *Percepción* del Personal sobre Otros Beneficios en la Retención de los Trabajadores de la muestra.

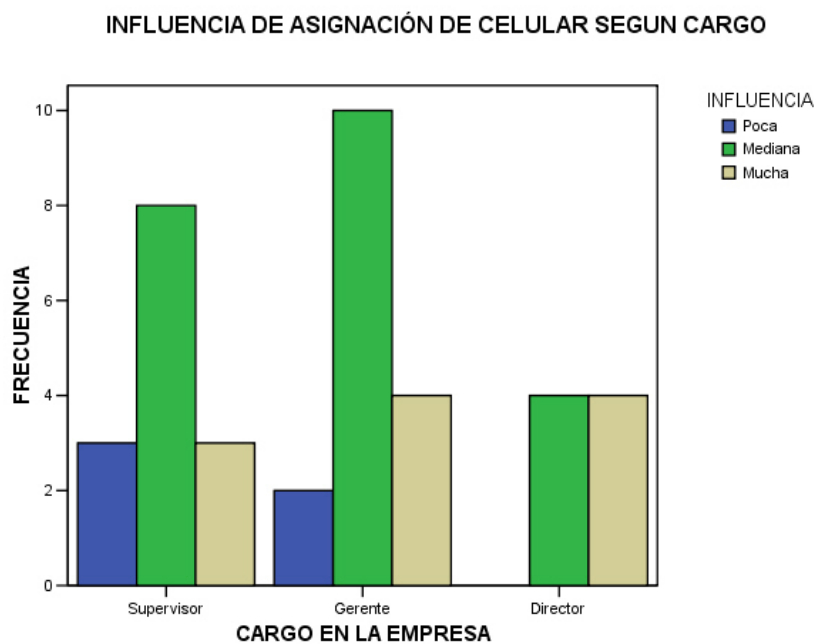


Gráfico 34. Percepción del Personal sobre Otros Beneficios en la Retención de los Trabajadores de la muestra.

En la Tabla 30 y Gráfico 34 se puede observar que el beneficio de Asignación de Celular tiene una gran influencia en los tres niveles de la muestra ya que la mayoría de ellos



considera que el mismo tiene entre una mediana y alta influencia en su permanencia en la organización, lo que puede ser considera como un facto clave de retención.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

#### **CONCLUSIONES**

Luego de haber procesado y analizado todos los datos que se obtuvieron en el estudio, se puede inferir cual es la percepción de la muestra seleccionada sobre la influencia de los componentes de la compensación total en la retención del talento y los resultados y conclusiones más relevantes se muestran a continuación:

- 1) Una vez analizados los datos, se obtuvo que del Componente Directo de la Compensación Total es recibido por un 100% de la muestra de estudio, donde se encuentran ubicados el Salario Base, Incrementos por Mérito, Planes de Incentivos y Bono Vacacional.
- 2) En cuanto al Componente Indirecto referido a los Beneficios de Cobertura de Necesidades Básicas se encuentra que tanto Adquisición de Bienes de Consumo como Guardería son recibidos por el 100% de la muestra, mientras que el beneficio de Viviendas Provistas por la Empresa lo recibe un 2.3% y los Programas de Alimentación son otorgados a un 53.30% de la muestra de estudio.
- 3) Los Beneficios de Seguridad que pertenecen al Componente Indirecto dieron como resultado que la totalidad de la muestra recibe una Póliza de HCM, un 45.5% recibe una Póliza de Seguro de Vida y Póliza de Accidentes Personales, un 53.50% tiene acceso al Servicio de Chequeo Médico y el 100% de la muestra no es beneficiado por Planes de Retiro.

- 4) Para los Beneficios Financieros se encuentra que todos los participantes de la muestra tienen Planes de Ahorro, un 3% recibe la Opción a Compra de Acciones y ningún individuo recibe Préstamos otorgados por la empresa.
- 5) En los Beneficios Recreacionales se obtuvo que las empresas de la muestra no otorgan el Disfrute de Club Privado y que el 53.3% de la muestra tiene acceso a Viajes de Placer y Actividades Deportivas.
- 6) Cuando se refiere a otros beneficios se encontró como resultado que el 88.4% tiene Asignación de Celular, y que el 100% no tiene acceso a Pago de Estudio de Hijos ni Pago de Estudio a Empleados.
- 7) En líneas generales se obtuvo que en cuanto a la percepción de los empleados la Compensación Total tiene una mediana influencia sobre ellos para permanecer laborando con su empleados actual, y por ello se afirma que es recomendable que las empresas de la muestra deben mantener paquetes de Compensación Atractivos para mantener al talento en la organización.
- 8) Según la percepción de los individuos de la muestra, el componente directo de la compensación total tiene una alta influencia a la hora de quedarse en la organización, ya que, en el nivel supervisorio, gerencial y directivo más del 67% afirma que tiene mucha influencia sobre ellos.
- 9) El salario base es un componente importante para los empleados, según los resultados que arroja el estudio más del 55% considera que tiene mucha influencia sobre ellos y esto es motivado a que el Salario base representa un ingreso fijo que de alguna manera le genera al empleado una sensación de seguridad económica.
- 10) De igual forma que el salario base, los Incrementos por Mérito y Planes de Incentivo se ubican entre las opciones de mediana y mucha influencia, y por ello se

consideran componentes importantes debido a que los mismos son otorgados con la finalidad de lograr un efecto motivador.

- 11) Existe una diferencia significativa entre la influencia del componente directo y la influencia del componente indirecto, y esto se afirma debido a que según la percepción de más del 68% de la muestra de estudio el componente indirecto representa poca influencia para ellos a la hora de permanecer en la organización.
- 12) Los beneficios para cobertura de necesidades básicas se encuentran ubicados entre las opciones de mediana y poca influencia para la muestra de estudio por lo que se considera que deben reforzarse este tipo de beneficios en las empresas de estudio para que puedan ser considerados como factores de retención de talento.
- 13) En cuanto a los beneficios de seguridad debe tomarse en cuenta que el 90% de la muestra se encuentra entre las opciones de mediana y mucha influencia, es por ello que este tipo de beneficios pueden ser considerados como factores de retención en las empresas de la muestra.
- 14) En su mayoría, la muestra seleccionada considera que los Beneficios Financieros representan para ellos poca influencia a la hora de permanecer laborando para su empleados actual, por ello se recomienda a las empresas participantes en el estudio que se refuercen este tipo de beneficios para poder considerarlos como factores de retención de talento.
- 15) Los Beneficios Recreacionales se presentan en el estudio como un factor con poca influencia a la hora de permanecer en la organización, y esto se debe a que la mayoría de los individuos participantes en el estudio consideraron las opciones de poca y mediana influencia.

- 16)** Con una mediana influencia sobre los empleados se presentan los beneficios de transporte que están representados por Asignación de Vehículo y Estacionamiento con la finalidad de facilitar al empleado su traslado al lugar de trabajo.
- 17)** Otros beneficios como la asignación de celular tiene mucha influencia sobre los empleados, ya que, según los resultados presentados más del 87% de la muestra se encuentra entre las opciones de mediana y poca influencia para ellos, por lo que puede ser considerado un beneficio importante a la hora de retener al talento.

## RECOMENDACIONES

- 1) Es importante destacar que en aquellos componentes en los cuales el estudio arrojó que tienen una mediana y alta influencia sobre los empleados a la hora de permanecer en la organización, se deben de mantener, actualizar y además de ello darle una mejora continúa, para así poder seguir reforzándolos y mantener al personal más capacitado en la organización.
- 2) En aquellos componentes en los cuales según la percepción de los empleados de la muestra se obtuvo una baja valoración, es importante investigar otras modalidades de cómo asignar dichos beneficios, hacer una investigación exhaustiva con los empleados asociada al conocimiento de los mismos, evaluar la exclusión del beneficio o la extinción natural del mismo.
- 3) Para obtener un estudio más completo, se recomienda que en oportunidades futuras se incluyan además de factores de compensación, elementos como, clima organizacional, estilos de liderazgo, cultura y valores organizacionales los cuales también pueden representar algún tipo de influencia en los trabajadores sobre su decisión de permanecer en una empresa.
- 4) Se puede realizar un estudio correlacional, donde se determine la influencia de los componentes de la compensación total sobre la retención del personal, midiendo ésta con la rotación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

### *Libros:*

1. ARIAS, F. (1999). El Proyecto de Investigación. Guía para su Elaboración Científica. 3ª Edición. Caracas: Episteme.
2. BALESTRINI, M. (1998). Como se Elabora el Proyecto de Investigación. (Segunda Edición). Venezuela: BL Consultores Asociados, Servicio Editorial.
3. BAZTÁN, M. Dirección de Personal. Organización y Técnicas, Edit. Hispano Europea, 1982, p. 50 a 52
4. CHIAVENATO, I. (1998). Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill Interamericana de México, México.
5. HERNANDEZ, S; FERNANDEZ, C; BAPTISTA, P. (2003). Metodología de la Investigación. 3ª Edición. México. Mc Graw Hill Interamericana.
6. HURTADO, J. (1998). Metodología de la Investigación Holística. Caracas: Editorial Fundación Sypal.
7. MILKOVICH, G. y NEWMAN, J., (1996). Compensation, USA: Edit Irwin, Mc Graw Hill.
8. MORALES y VELANDIA, (1999). Salarios: Estrategia y Sistema Salarial o de Compensaciones. Colombia. Editorial Mc Graw Hill.
9. MORIN, M. (1998). Metodología de la Investigación. Serie Módulos Didácticos. Caracas-Venezuela.
10. PINEDA, ALVARADO Y CANALES (1986). Metodología de la Investigación. Barcelona, El Cid.
11. ROBBINS, SP y COULTER, M. (2000). Administración. México. Prentice-Hall. Sexta Edición.
12. SIEGEL, M., (1991). Estadística. Editorial Mc Graw Hill, España, Segunda Edición.
13. SHERMAN A. SCOT S. BOHLANDER G., (2001) Administración de Recursos Humanos. 12 Edición. México.

14. ULRICH, D., (1997). Recursos Humanos Champions, Edit. Granica, Buenos Aires.
15. Universidad Nacional Abierta (UNA) (1980). Módulos Instrumentales. Caracas-Venezuela.
16. WERRTHER y DAVIS, (2000). Administración de Personal y Recursos Humanos, (5ª Edición). México. Editorial Mc Graw Hill.

***Referencias a través de Internet:***

16. ARDOUIN, Javier. (2000). La Motivación y la Satisfacción Laboral. Referencia electrónica recuperada de <http://www.apsique.com/tiki-index.php?page=LaboMotysatis> (05/01/07).
17. GIGANTE, Estefanía, (2000). Sueldos a Medida. Referencia en forma electrónica recuperada de [www.bumeran.com.mx](http://www.bumeran.com.mx) (17/11/2005).
18. SOCORRO, F., (2004).Compensación y Beneficios: Si cambia su visión, cambie su paradigma. Referencia electrónica recuperada: <http://www.arearh.com/rrll/compensacion.htm> (07/01/06)



## **ANEXOS.**

**ANEXO N° 1.**  
Instrumento de Recolección de Datos.  
Cuestionario

## CUESTIONARIO

La presente investigación tiene por objeto conocer la influencia que tienen los componentes de la Compesación Total Retención de Personal. Para el desarrollo de la misma, se hace indispensable identificar una serie de características asociadas a la relación que guarda usted con la empresa en términos de su remuneración.

Nombre de la Empresa en la que trabaja: \_\_\_\_\_

Cargo que ocupa dentro de la Empresa: \_\_\_\_\_

Años de Experiencia en el Cargo: \_\_\_\_\_

Nivel de Instrucción: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

Estado Civil: \_\_\_\_\_

PARTE I: A continuación se van a presentar una serie de items asociados a su actual remuneración en la empresa.

Marque con una (X) su respuesta.

	ITEM	SI	NO
1	Ha recibido Ud. algún tipo de Incremento por Mérito		
2	Recibe Ud. algún tipo de Incentivo Monetario, No Monetario, o Reconocimiento:		
3	Ha sido Ud. Beneficiado con Viviendas provistas por la Empresa		
4	La Empresa le ofrece algún tipo de Programa de Alimentación ( Cesta Ticket, Comedor, etc.)		
5	La Empresa le ha facilitado la Adquisición de Bienes de Consumo		
6	La Empresa le ofrece Servicio de Guardería		
7	La Empresa le ofrece el Beneficio de Pólizas de Seguro de Vida		
8	La Empresa le ofrece el Beneficio de Pólizas de Seguro de HCM		
9	La Empresa le ofrece el Beneficio de Pólizas de Seguro de Accidentes Personales		
10	La Empresa le ofrece el Servicio de Chequeo Médico		
11	La Empresa le ofrece Planes de Retiro		
12	La Empresa le otorga el Beneficio de Prestamos para cubrir sus necesidades		
13	La Empresa le ofrece Planes de Ahorro		
14	La Empresa le ofrece el Beneficio de Opción de Compra de Acciones		
15	La Empresa le tiene asignado Vehículo o alguna asignación por uso de vehículo		
16	La Empresa le ofrece el servicio de Estacionamiento		
17	La Empresa le ofrece el Beneficio de Disfrute de Club Privado		
18	La Empresa le ofrece el desarrollo de Actividades Deportivas		
19	La Empresa le ofrece Viajes de Placer por el cumplimiento de objetivos o metas		
20	La Empresa lo ayuda con el Pago de Estudios para sus Hijos		
21	La Empresa lo ayuda a Ud. con el pago de sus estudios		
22	La Empresa le tiene asignado Celular o minutos libres para consumo		

PARTE II: A continuación se van a presentar una serie de componentes de la compensación total, por favor indique en que grado influyen éstos en su deseo de seguir laborando para su empleador actual.

**Importante:** En caso de que no reciba alguno de los componentes allí reflejados, marque la opción No Aplica. Marque con una (X) la opción que más se acerque a su opinión.

	ITEM	Poca Influencia	Mediana Influencia	Mucha Influencia	No Aplica
1	Salario Base				
2	Incrementos por Mérito				
3	Planes de Incentivos				
4	Participación en Utilidades				
5	Bono Vacacional				
6	Vivienda Provista por la Empresa				
7	Programas de Alimentación				
8	Adquisición de Bienes de Consumo				
9	Guardería				
10	Seguro de Vida				
11	Póliza de HCM				
12	Seguro de Accidentes Personales				
13	Chequeo Médico				
14	Planes de Retiro				
15	Préstamos				
16	Planes de Ahorro				
17	Programa de Acciones				
18	Asignación de Vehículo				
19	Estacionamiento				
20	Disfrute de Club Privado				
21	Actividades Deportivas				
22	Viajes de Placer				
23	Pago de Estudios para hijos				
24	Pago de Estudios para Empleados				
25	Asignación de Celular				

**ANEXO N° 2.**  
Tabulación de los Datos.

## Tabulación de datos Parte I

Experiencia	Cargo	Edad	Edo Civil	Item1a	Item2a	Item3a	Item4a	Item5a	Item6a	Item7a	Item8a	Item9a	Item10a	Item11a	Item12a	Item13a	Item14a	Item15a	Item16a	Item17a	Item18a	Item19a	Item20a	Item21a	Item22a	Item23a
3	1	32	2	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1
2	1	27	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1
1	3	40	2	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1
5	1	33	2	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
5	1	32	2	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
4	1	26	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1
3	2	29	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1
1	2	31	3	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
4	2	32	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1
3	2	37	2	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1
4	2	29	2	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1
4	2	32	2	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1
3	2	32	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1
5	2	34	2	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1
5	2	34	3	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1
2	2	32	2	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1
5	3	52	2	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1
5	3	38	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1
4	1	28	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
5	1	33	2	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
9	3	34	2	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	1
5	3	34	2	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	1
7	3	33	2	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	1
2	3	36	2	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	1
3	3	32	2	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	1
6	2	29	2	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	1
6	2	30	2	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	1
5	2	28	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	1
4	2	34	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	1
5	2	28	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1
4	2	29	2	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	1
5	1	29	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	1
4	1	25	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	1
6	1	30	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	1
7	1	32	2	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	1
4	1	27	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	1
3	1	28	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	1
7	1	35	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	1
3	1	28	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	1
3	1	26	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	1
4	1	27	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	1
2	1	25	2	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	1
1	1	26	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	1

## Tabulación de Datos Parte II

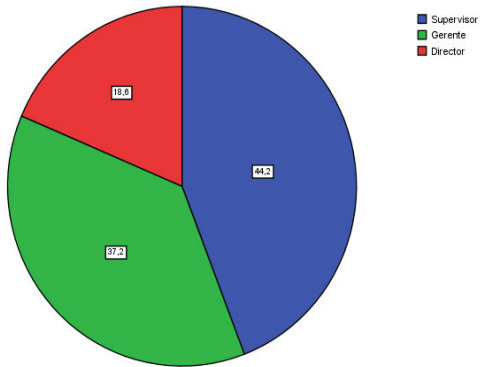
Item1b	Item2b	Item3b	Item4	Item5b	Item6b	Item7b	Item8b	Item9b	Item10b	Item11b	Item12b	Item13b	Item14b	Item15b	Item16b	Item17b	Item18b	Item19b	Item20b	Item21b	Item22b	Item23b	Item24b	Item25b
2	2	3	2	1	0	0	1	1	2	2	2	0	0	0	2	0	0	2	0	0	0	0	0	2
2	3	2	2	2	0	0	2	2	1	2	2	0	0	0	2	0	0	3	0	0	0	0	0	0
3	3	3	2	1	0	0	1	2	2	2	3	0	0	0	2	2	3	1	0	0	0	0	0	2
2	3	2	2	2	0	0	2	2	1	3	3	0	0	0	2	0	0	3	0	0	0	0	0	0
3	2	3	2	2	0	0	1	1	2	2	2	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0
2	3	2	2	2	0	0	2	2	3	3	3	0	0	0	2	0	0	3	0	0	0	0	0	2
3	3	2	1	1	0	0	2	2	2	2	1	0	0	0	3	0	0	1	0	0	0	0	0	2
3	3	2	3	1	0	0	3	1	2	2	1	0	0	0	3	0	0	1	0	0	0	0	0	2
3	3	3	2	2	0	0	1	2	2	3	2	0	0	0	2	0	2	1	0	0	0	0	0	2
2	2	3	3	2	0	0	1	2	2	3	3	0	0	0	2	0	3	1	0	0	0	0	0	2
3	2	3	2	2	0	0	1	2	2	3	2	0	0	0	2	0	3	1	0	0	0	0	0	1
3	3	2	2	1	0	0	1	2	2	2	2	0	0	0	2	0	0	1	0	0	0	0	0	2
2	2	3	2	1	0	0	1	2	2	3	3	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	2
3	3	3	2	2	0	0	1	3	3	3	3	0	0	0	1	0	0	3	0	0	0	0	0	2
3	2	3	2	1	0	0	1	2	2	2	3	0	0	0	2	0	3	1	0	0	0	0	0	2
3	3	3	2	2	3	3	1	2	2	3	3	0	0	0	2	0	3	1	0	0	0	0	0	2
2	2	1	2	1	0	0	1	1	2	2	2	0	0	0	1	3	3	2	0	0	0	0	0	2
3	3	2	1	2	0	0	1	1	2	2	2	0	0	0	1	2	3	2	0	0	0	0	0	2
2	3	3	3	3	0	0	2	2	3	2	3	0	0	0	3	0	0	1	0	0	0	0	0	0
2	3	3	3	3	0	0	2	2	2	2	2	0	0	0	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0
3	3	3	3	2	0	1	2	2	0	1	0	2	0	0	2	0	0	1	0	1	2	0	0	2
3	3	3	0	2	0	2	1	2	0	2	0	3	0	0	3	0	0	3	0	2	2	0	0	3
3	3	3	0	2	0	2	2	3	0	2	0	3	0	0	3	0	0	3	0	1	2	0	0	3
2	3	3	0	1	0	1	2	3	0	1	0	3	0	0	2	0	0	3	0	1	3	0	0	3
3	3	3	0	2	0	2	3	3	0	2	0	3	0	0	3	0	0	3	0	1	2	0	0	3
3	3	3	0	1	3	2	2	2	0	2	0	2	0	0	3	0	0	3	0	2	3	0	0	3
2	3	3	0	2	0	2	2	3	0	1	0	3	0	0	3	0	0	3	0	1	2	0	0	3
2	3	3	0	3	0	2	2	3	0	1	0	3	0	0	3	0	0	3	0	3	3	0	0	1
2	3	3	0	3	0	3	3	2	0	2	0	3	0	0	2	0	2	3	0	2	2	0	0	3
3	3	3	0	1	0	3	2	3	0	3	0	3	0	0	3	0	0	2	0	1	2	0	0	3
3	3	3	0	3	0	3	3	1	0	3	0	3	0	0	3	0	0	3	0	1	2	0	0	3
3	3	3	0	3	0	2	2	1	0	3	0	3	0	0	3	0	0	3	0	1	3	0	0	3
3	2	3	0	2	0	2	3	1	0	2	0	2	0	0	1	0	0	3	0	1	2	0	0	1
2	3	3	0	3	0	3	3	3	0	2	0	3	0	0	2	0	0	2	0	1	2	0	0	2
3	3	3	0	2	0	3	3	2	0	3	0	3	0	0	2	0	0	3	0	1	2	0	0	2
3	3	3	0	2	0	3	2	1	0	3	0	3	0	0	2	0	0	3	0	2	2	0	0	2
3	2	3	0	2	0	2	2	1	0	2	0	3	0	0	2	0	0	3	0	3	2	0	0	3
2	3	3	0	2	0	2	2	1	0	2	0	2	0	0	3	0	0	2	0	1	3	0	0	2
2	3	3	0	3	0	3	2	1	0	3	0	3	0	0	2	0	0	2	0	2	3	0	0	2
2	2	2	0	1	0	2	3	2	0	2	0	1	0	0	3	0	0	1	0	2	2	0	0	1
2	2	3	0	2	0	2	2	2	0	2	0	2	0	0	2	0	0	2	0	1	2	0	0	2
1	2	2	0	2	0	2	1	2	0	1	0	1	0	0	2	0	0	2	0	1	2	0	0	1

### **ANEXO N° 3.**

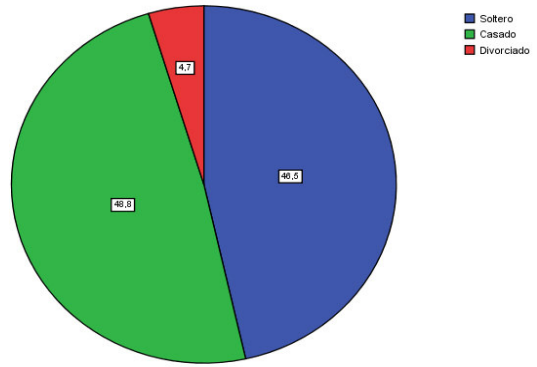
Gráficos que representan la información recopilada en la primera parte del Cuestionario.



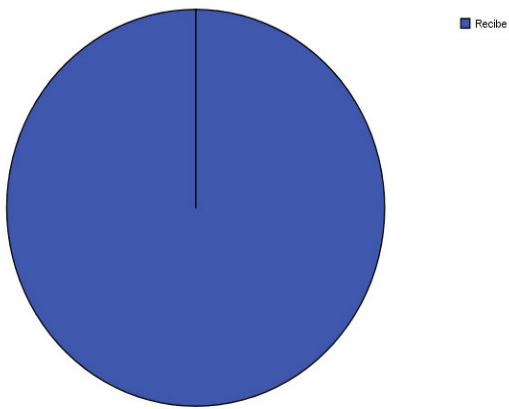
CARGO EN LA EMPRESA (%)



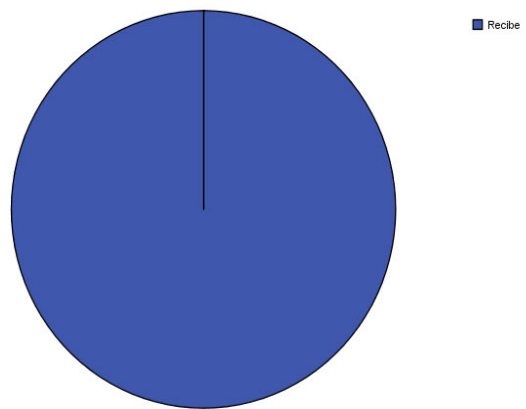
ESTADO CIVIL (%)



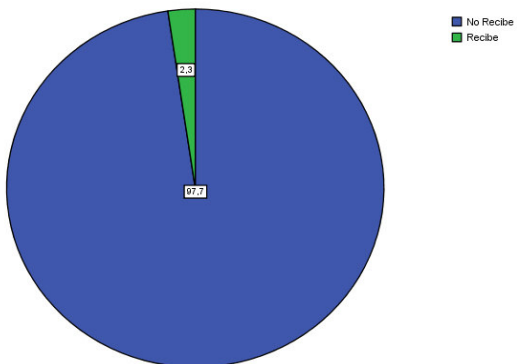
INCREMENTO POR MERITO



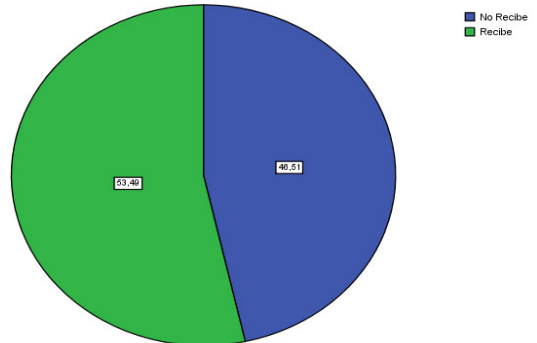
PLAN DE INCENTIVO



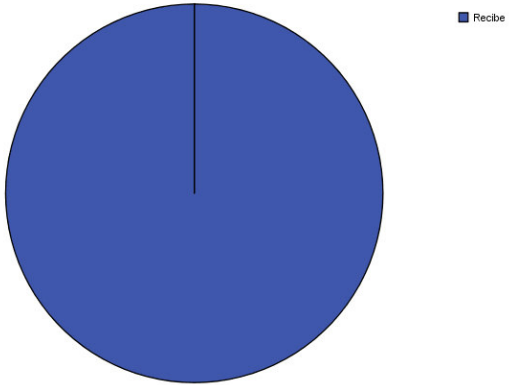
VIVIENDAS PROVISTAS POR LA EMPRESA (%)



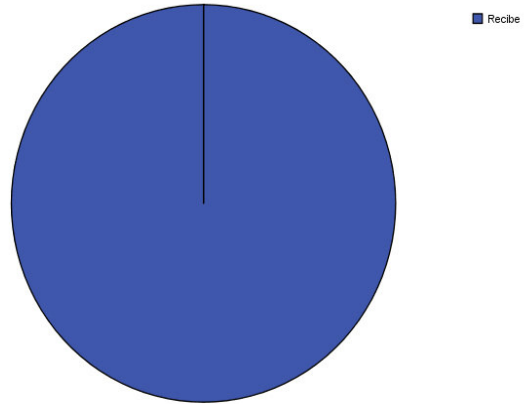
PROGRAMA DE ALIMENTACIÓN (%)



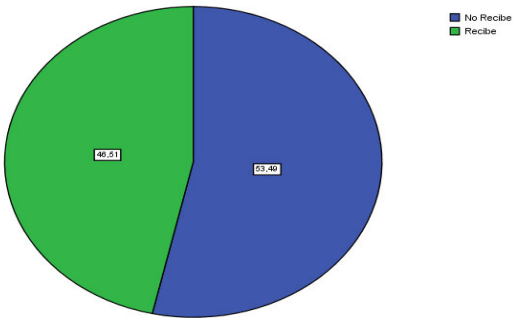
ADQUISICIÓN DE BIENES DE CONSUMO



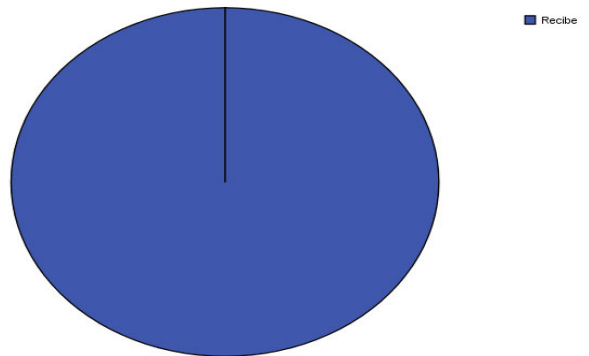
SERVICIO DE GUARDERÍA



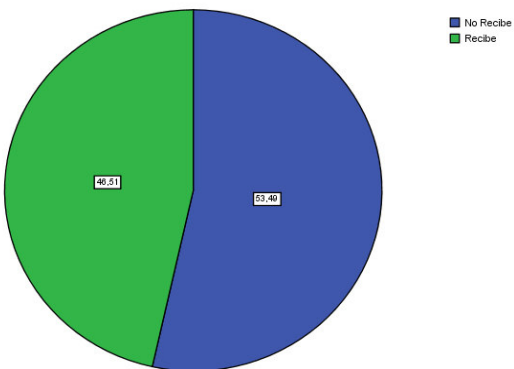
PÓLIZA DE SEGURO DE VIDA (%)



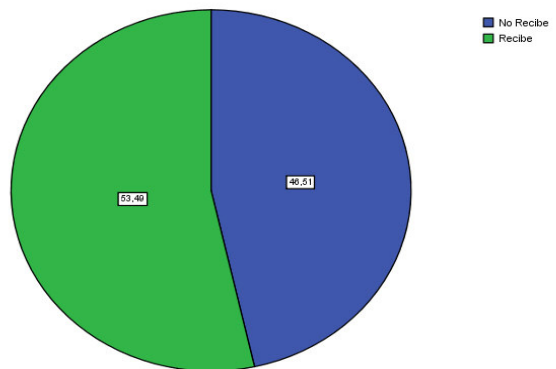
PÓLIZAS DE SEGURO HCM



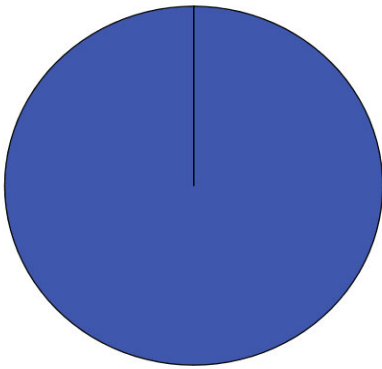
PÓLIZA DE ACCIDENTES PERSONALES (%)



SERVICIO DE CHEQUEO MÉDICO (%)

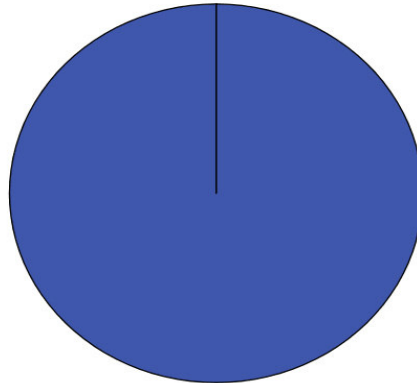


PLANES DE RETIRO



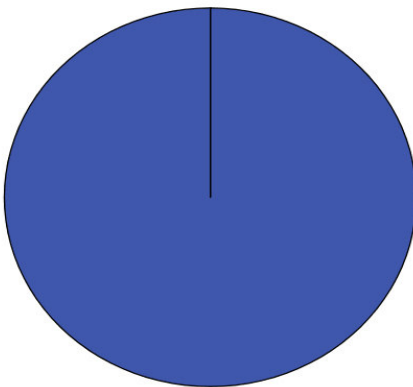
No Recibe

PRÉSTAMOS



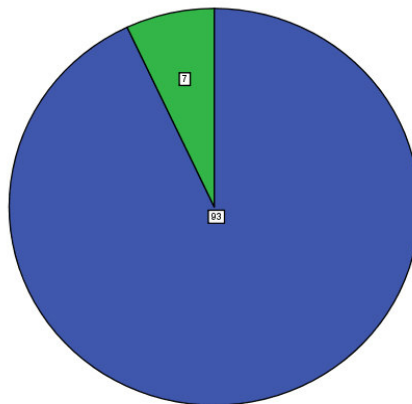
No Recibe

PLANES DE AHORRO



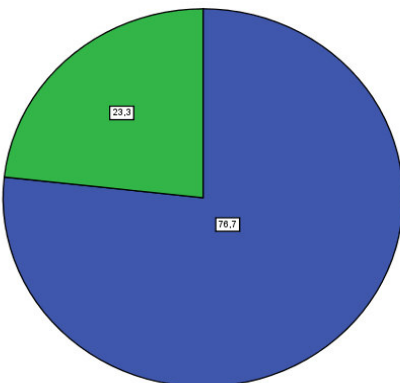
Recibe

OPCIÓN DE COMPRA DE ACCIONES (%)



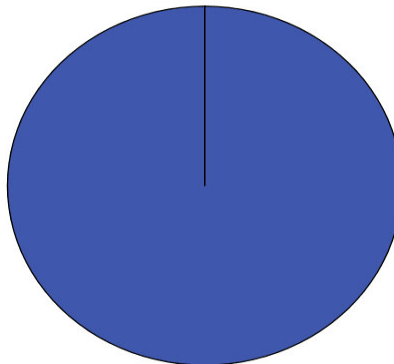
No Recibe  
Recibe

ASIGNACIÓN DE VEHÍCULO (%)



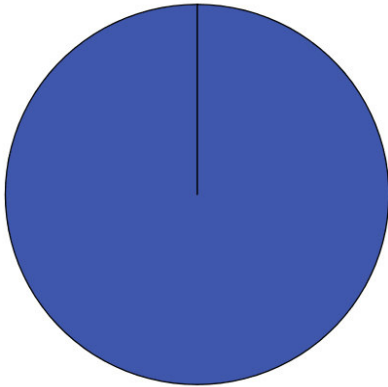
No Recibe  
Recibe

ESTACIONAMIENTO



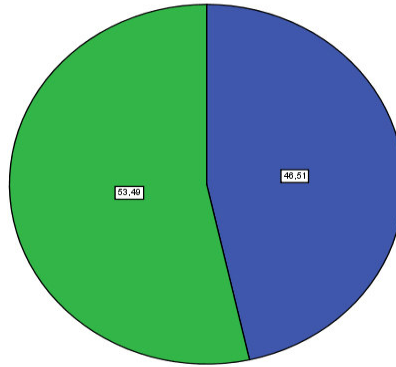
Recibe

DISFRUTE DE CLUB PRIVADO



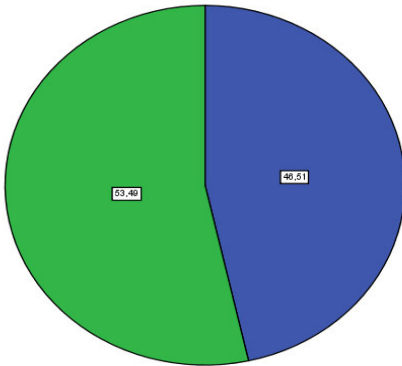
No Recibe

ACTIVIDADES DEPORTIVAS (%)



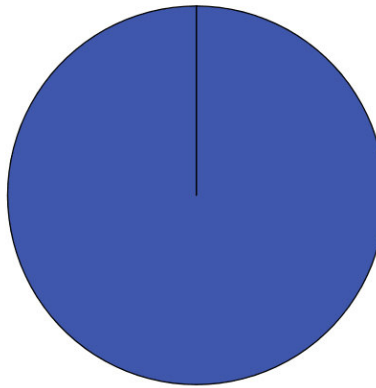
No Recibe  
Recibe

VIAJES DE PLACER (%)



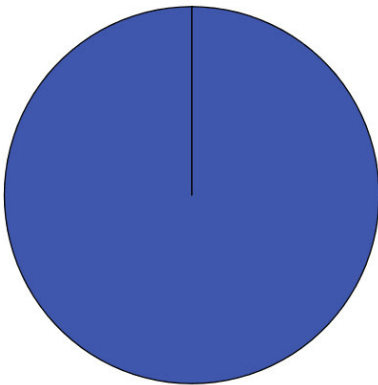
No Recibe  
Recibe

PAGO DE ESTUDIOS PARA SUS HIJOS



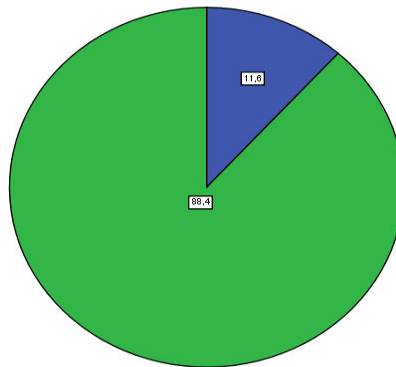
No Recibe

PAGO DE ESTUDIOS A EMPLEADOS



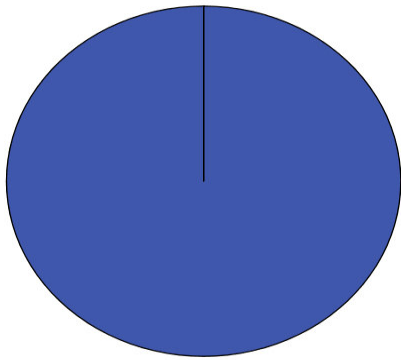
No Recibe

ASIGNACIÓN DE CELULAR (%)



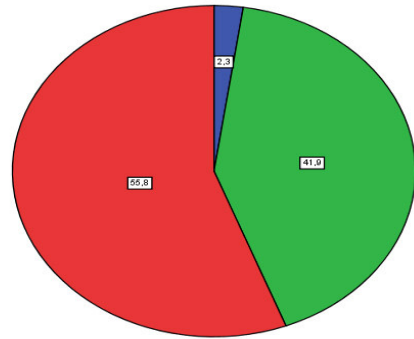
No Recibe  
Recibe

BONO VACACIONAL



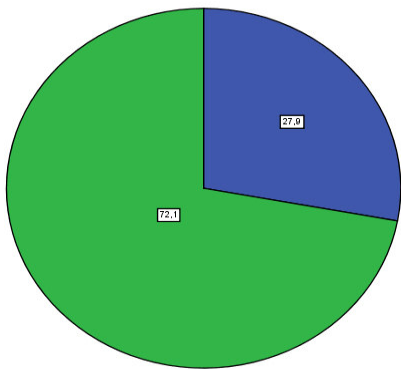
Recibe

INFLUENCIA SALARIO BASE (%)



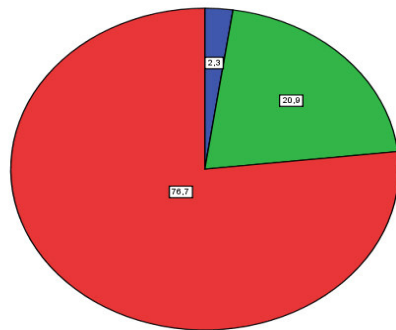
Pocas  
Medianas  
Muchas

INFLUENCIA INCREMENTOS POR MÉRITO (%)



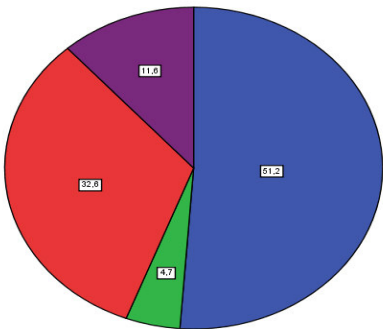
Medianas  
Muchas

INFLUENCIA PLANES DE INCENTIVOS (%)



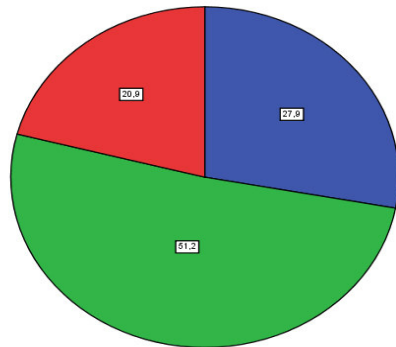
Pocas  
Medianas  
Muchas

INFLUENCIA PARTICIPACIÓN EN UTILIDADES (%)



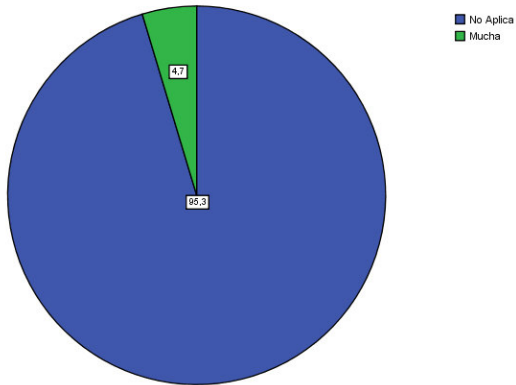
No Aplica  
Pocas  
Medianas  
Muchas

INFLUENCIA DEL BONO VACACIONAL (%)

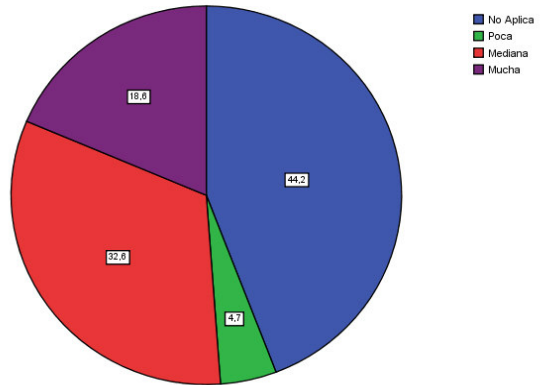


Pocas  
Medianas  
Muchas

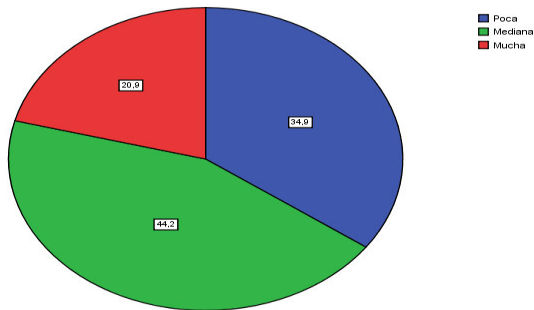
INFLUENCIA DE VIVIENDA PROVISTA POR LA EMPRESA (%)



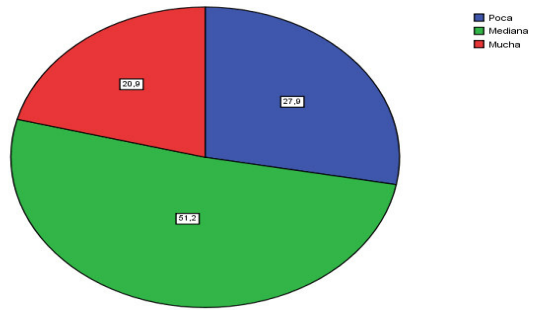
INFLUENCIA PROGRAMAS DE ALIMENTACIÓN (%)



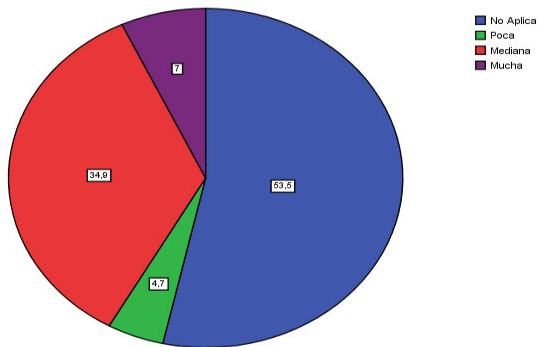
INFLUENCIA DE LA ADQUISICIÓN DE BIENES DE CONSUMO (%)



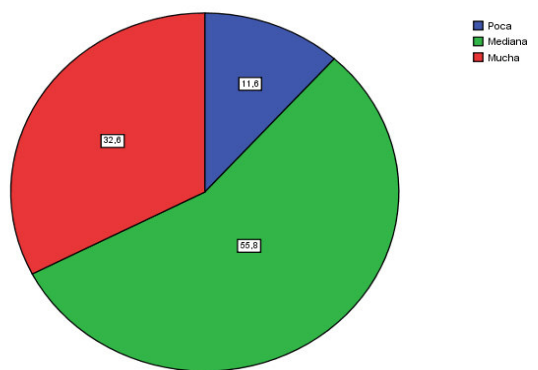
INFLUENCIA DE GUARDERÍA (%)



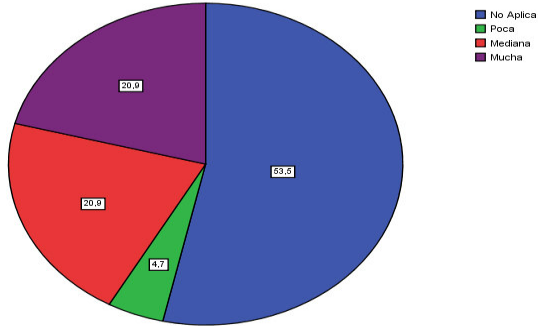
INFLUENCIA DE SEGURO DE VIDA (%)



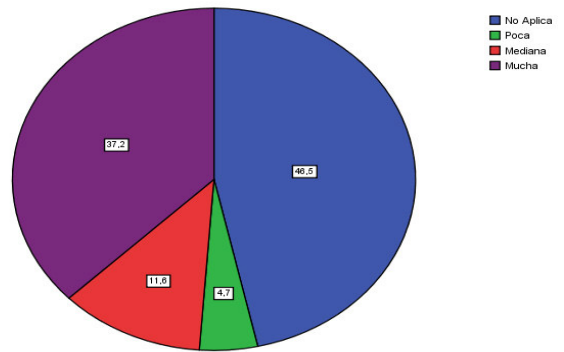
INFLUENCIA DE PÓLIZA DE HCM (%)



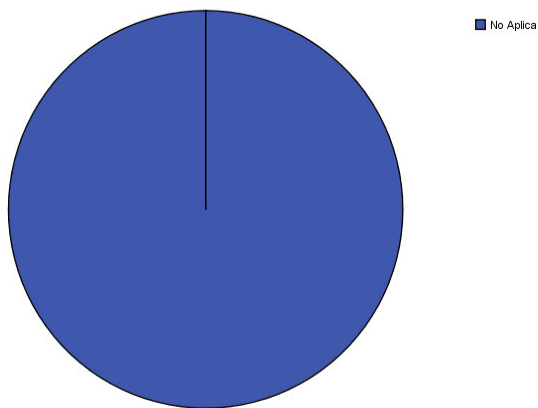
INFLUENCIA DE SEGURO DE ACCIDENTES PERSONALES (%)



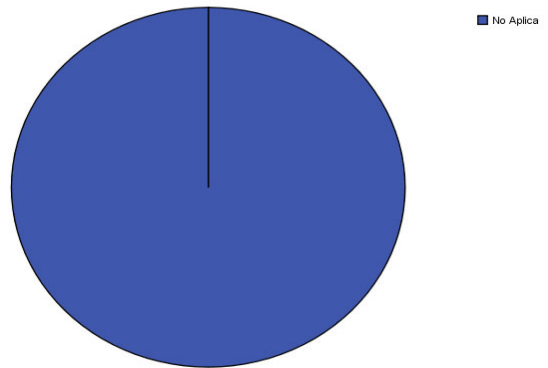
INFLUENCIA DE CHEQUEO MÉDICO (%)



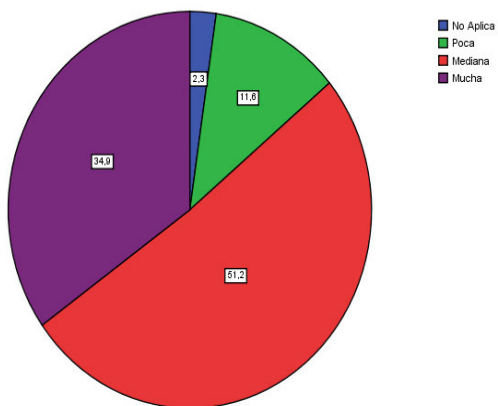
INFLUENCIA DE PLANES DE RETIRO



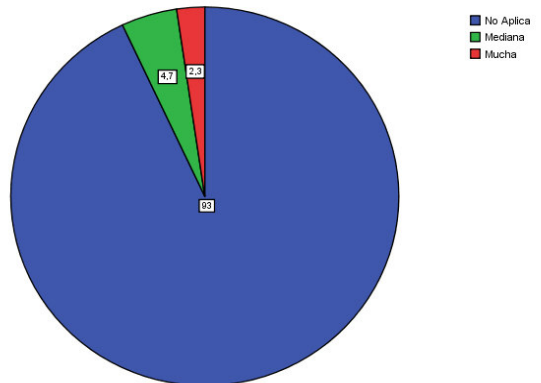
INFLUENCIA DE PRÉSTAMOS



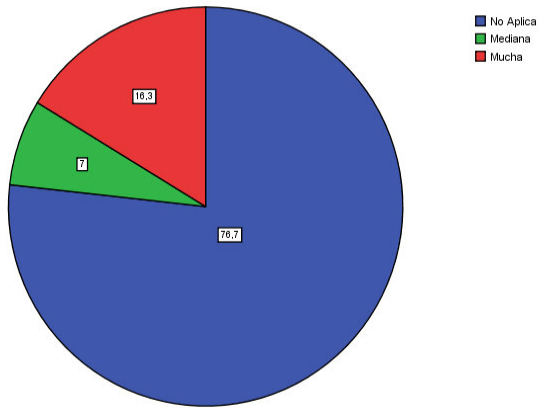
INFLUENCIA DE PLANES DE AHORRO (%)



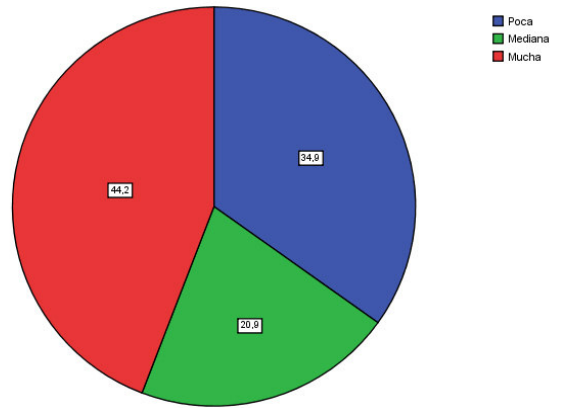
INFLUENCIA DE PROGRAMA DE ACCIONES (%)



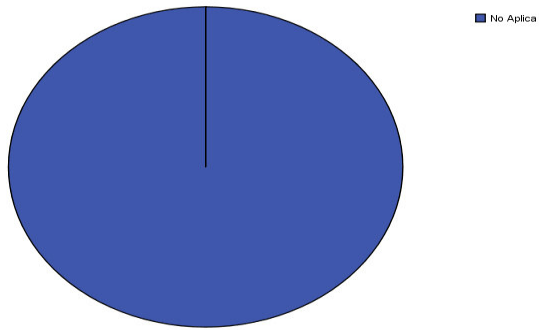
INFLUENCIA DE ASIGNACIÓN DE VEHICULO (%)



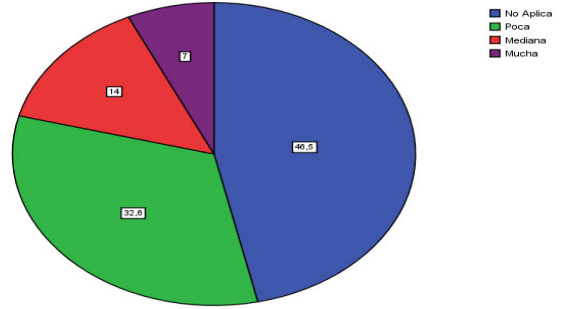
INFLUENCIA DE ESTACIONAMIENTO (%)



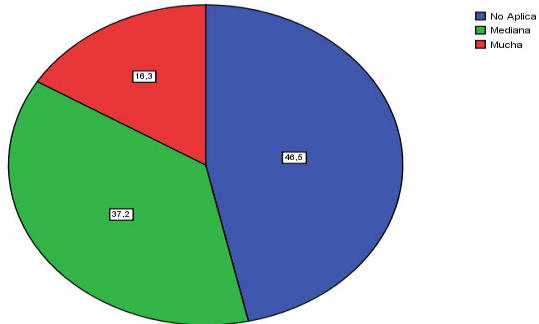
INFLUENCIA DE DISFRUTE DE CLUB PRIVADO



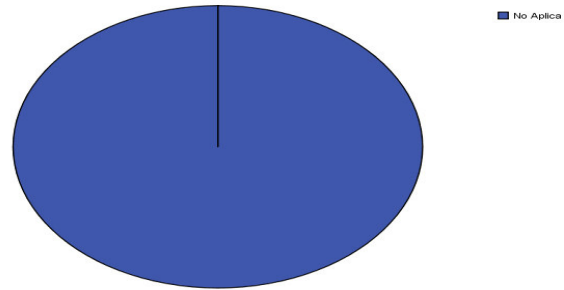
INFLUENCIA ACTIVIDADES DEPORTIVAS (%)



INFLUENCIA DE VIAJES DE PLACER (%)

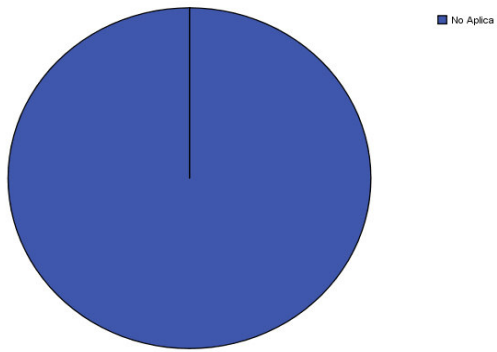


INFLUENCIA DE PAGO DE ESTUDIOS A SUS HIJOS





INFLUENCIA DE PAGO DE ESTUDIOS A EMPLEADOS



INFLUENCIA DE ASIGNACIÓN DE CELULAR (%)

