



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

**TRABAJO DE GRADO**

Presentado para optar al título de:

**LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES  
(INDUSTRIÓLOGO)**

Título:

**RAZONES PARA RENUNCIAR Y ATRIBUTOS DE  
RECOMPENSA TOTAL PARA LA RETENCIÓN DEL TALENTO  
MEDIDO CON ANÁLISIS CONJUNTO**

Realizado por:

Mirella Joan Bravo González  
Andrea Cecilia Ferreira Díaz

Profesor guía:

Federico López

**RESULTADO DEL EXAMEN:**

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de : \_\_\_\_\_ ( ) puntos.

Nombre: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

Caracas, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES  
MENCIÓN: COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS/  
RECURSOS HUMANOS

**TRABAJO DE GRADO**

**RAZONES PARA RENUNCIAR Y ATRIBUTOS DE RECOMPENSA TOTAL  
PARA LA RETENCIÓN DEL TALENTO MEDIDO CON ANÁLISIS CONJUNTO**

Realizado por:

Mirella Joan Bravo González

Andrea Cecilia Ferreira Díaz

Profesor guía:

Federico López

Caracas, septiembre 2013.

**FORMATO E:  
FICHA RESUMEN DEL TRABAJO DE GRADO**

<b>CÓDIGO*</b> (para ser llenado por la secretaría de la escuela)	
<b>TÍTULO</b> (máximo 120 caracteres)	<b>RAZONES PARA RENUNCIAR Y ATRIBUTOS DE RECOMPENSA TOTAL PARA LA RETENCIÓN DEL TALENTO MEDIDO CON ANÁLISIS CONJUNTO</b>
<b>TUTOR</b>	Federico López
<b>AUTOR(ES)</b>	Mirella Joan Bravo González Andrea Cecilia Ferreira Díaz
<b>ÁREA</b>	Compensación y Beneficios / Recursos Humanos
<b>NÚMERO DE PÁGINAS</b>	101
<b>TEORÍA (S)</b> <b>EXPLICATIVA(S)</b>	Teoría sobre Recompensa Total de WorldAtWork
<b>TIPO DE INVESTIGACION</b>	Correlacional
<b>TIPO DE DISEÑO</b>	No experimental
<b>POBLACIÓN</b>	Comprende a todos los empleados que abandonaron la organización de manera voluntaria
<b>TIPO DE MUESTREO</b>	N/A
<b>MUESTRA</b>	Igual a la población
<b>UNIDAD DE ANÁLISIS</b>	Directamente de los sujetos de estudio
<b>VARIABLES</b>	Razones para renunciar y atributos de retención
<b>INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE</b>	

<b>DATOS</b>	Tarjetas obtenidas por la utilización de la técnica del análisis conjunto y las entrevistas de salida
<b>RESUMEN</b> <b>(Máximo 25 líneas)</b>	<p>La gestión de recursos humanos y las estrategias que se decidan utilizar van a representar la diferencia entre un empleado dispuesto a contribuir con los logros organizacionales y un empleado que decida abandonar la organización. Es importante que las organizaciones logren identificar que motiva a sus empleados a mantenerse en ellas y cuales son por el contrario las razones que los motivan a abandonarla, para una vez identificadas, tomar acciones mucho más acertadas en la búsqueda de retener su talento. La investigación que se presenta a continuación, estudió si existe alguna relación entre las razones para renunciar expresadas por los empleados en las entrevistas de salida y los atributos que ellos mismos identificaron como los más importantes que debe poseer una organización al momento de retenerlos, medido a través del Análisis Conjunto “Conjoint Analysis”, con la finalidad de esclarecer si la información aportada por los trabajadores en las entrevistas de salida es un insumo valioso a la hora de tomar decisiones sobre las políticas a implantar para retener el talento. En cuanto al diseño de la presente investigación, es no experimental y además transversal. Se basó en la técnica de análisis conjunto para determinar las preferencias relativas de los empleados y la técnica de entrevista de salida, instrumento utilizado por la organización para identificar las razones de renuncia de sus empleados. La población estudiada fueron los empleados que renunciaron y participaron en entrevistas de salida pertenecientes a una empresa de telecomunicaciones del área Metropolitana de Caracas en el periodo comprendido entre los meses de abril a septiembre de 2013. A grandes rasgos, los resultados arrojaron que los sujetos presentan mayor preferencia por el atributo compensación al momento de mantenerse en las organizaciones, mientras que en las entrevistas de salida la principal razón para renunciar que expusieron los sujetos fue la mudanza al exterior, resultados que aparentemente guardan poca relación entre sí, pero que podrían ser comprensibles en un ambiente socio-económicos como el de nuestro país.</p>

## **AGRADECIMIENTOS**

A Federico López, nuestro tutor, por aceptar el gran compromiso de guiarnos a lo largo de nuestro Trabajo de Grado, aportándonos sus valiosos conocimientos.

A Adriana Díaz, VP del Departamento de RRHH de Digitel por abrirnos las puertas de la organización y permitirnos hacer el estudio con ellos, prestándonos la máxima colaboración.

A Federica Assandria y especialmente a Carlos Rodríguez, del departamento de RRHH de Digitel, por dedicar su valioso tiempo a colaborar con nosotras en la recolección de los datos y por su amplia disposición a proporcionarnos la información requerida a fin de cumplir con los objetivos del estudio.

A todos los trabajadores que accedieron a participar en nuestra investigación cediéndonos parte de su tiempo, permitiéndonos recopilar la información necesaria para que el estudio se llevara a cabo.

Al profesor Pedro Vicente Navarro, por su valiosa orientación en materia metodológica, gracias por sus aportes a través del Seminario de Trabajo de Grado, por guiarnos en la difícil etapa de emprender esta investigación y asesorarnos en los inicios donde no encontrábamos el camino a recorrer.

## DEDICATORIA

A mi mamá, por siempre darme su apoyo y no dejarme decaer cuando las cosas se ponían difíciles. Gracias por tus palabras de aliento que siempre están recordándome que puedo alcanzar todo lo que me proponga.

A mi papá, por exigirme cada día más, por preocuparse cada día por ofrecerme un mejor futuro y mejores oportunidades.

A mi hermano José Manuel, por siempre apoyarme. Espero ser un ejemplo a seguir para ti.

Finalmente a Kevin, mi novio, por su apoyo y comprensión, por siempre motivarme y recordarme que con esfuerzo puedo lograr cualquier cosa.

Los amo.

Andrea Ferreira

No hay manera de agradecer a mis padres Mireya y Edison, que siempre han sido para mí un inmenso apoyo, mi inspiración, demostrando con hechos que siempre se puede, mi escalón para seguir subiendo y que no hay reto en la vida que no se pueda alcanzar, quienes me enseñaron que no debo decaer jamás, que si tropiezo ellos estarán ahí para ayudarme a levantar pero también para exigirme conociendo mis capacidades, han estado siempre a mi lado para enseñarme el camino que debo recorrer y por enseñarme los valores por los cuales me rijo. La educación siempre de primero.

A María Gabriela y María Estefanía, que aunque no lo sepan siempre fueron un apoyo para mí y me dieron la fuerza para seguir luchado y poder ser la hermana mayor que les inspire siempre y que aunque les toque caer, es un deber levantarse. Si se puede!

A todas las personas especiales en mi vida, que me ayudaron a lo largo de mis años de estudiante y que de algún modo hicieron que en este momento este aquí.

Mil gracias a todos.

Mirella Bravo

## RESUMEN

La gestión de recursos humanos y las estrategias que se decidan utilizar van a representar la diferencia entre un empleado dispuesto a contribuir con los logros organizacionales y un empleado que decida abandonar la organización. Es importante que las organizaciones logren identificar que motiva a sus empleados a mantenerse en ellas y cuales son por el contrario las razones que los motivan a abandonarla, para una vez identificadas, tomar acciones mucho más acertadas en la búsqueda de retener su talento. La investigación que se presenta a continuación, estudió si existe alguna relación entre las razones para renunciar expresadas por los empleados en las entrevistas de salida y los atributos que ellos mismos identificaron como los más importantes que debe poseer una organización al momento de retenerlos, medido a través del Análisis Conjunto “Conjoint Analysis”, con la finalidad de esclarecer si la información aportada por los trabajadores en las entrevistas de salida es un insumo valioso a la hora de tomar decisiones sobre las políticas a implantar para retener el talento. En cuanto al diseño de la presente investigación, es no experimental y además transversal. Se basó en la técnica de análisis conjunto para determinar las preferencias relativas de los empleados y la técnica de entrevista de salida, instrumento utilizado por la organización para identificar las razones de renuncia de sus empleados. La población estudiada fueron los empleados que renunciaron y participaron en entrevistas de salida pertenecientes a una empresa de telecomunicaciones del área Metropolitana de Caracas en el periodo comprendido entre los meses de abril a septiembre de 2013. A grandes rasgos, los resultados arrojaron que los sujetos presentan mayor preferencia por el atributo compensación al momento de mantenerse en las organizaciones, mientras que en las entrevistas de salida la principal razón para renunciar que expusieron los sujetos fue la mudanza al exterior, resultados que aparentemente guardan poca relación entre sí, pero que podrían ser comprensibles en un ambiente socio-económicos como el de nuestro país.

Palabras clave: retención de talento, Conjoint, análisis conjunto, entrevistas de salida.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	6
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	9
OBJETIVOS.....	14
Objetivo general.....	14
Objetivos específicos .....	14
MARCO TEÓRICO.....	15
Modelo de Recompensa Total de WorldAtWork.....	16
Análisis Conjunto: .....	22
Operacionalización de las variables.....	24
MARCO REFERENCIAL .....	26
MARCO METODOLÓGICO.....	28
Tipo de estudio.....	28
Diseño de investigación.....	28
Población.....	29
Unidad de análisis.....	29
Instrumento de recolección.....	30
Aspectos éticos .....	30
Instrumento de recolección de datos.....	31
PRESENTACION Y ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	48
CONCLUSIONES.....	64
RECOMENDACIONES .....	66
BIBLIOGRAFÍA.....	67
ANEXOS.....	69



## **INTRODUCCIÓN.**

Actualmente vivimos en un mundo en el que se le da un peso importante a la gestión de Recursos Humanos, esto se debe a que se ha revalorizado el talento humano y se le ha dado un especial tratamiento a la retención de ese talento, partiendo desde el punto que estos son lo que harán la diferencia entre el éxito de la organización y su fracaso.

Retener al talento actualmente representa una preocupación para las organizaciones, que no solo desean retenerlo sino que además el personal se sienta comprometido con la organización, ya que a medida que los trabajadores se sientan más comprometidos mayor será su disposición a alcanzar las metas organizacionales. (Escape, 2008)

Moreno (2008) expresa que se debe ver al recurso humano de la empresa como el factor más importante ya que a partir de la gente y su compromiso es que se da el desarrollo de la organización.

Por su parte, para Navarro (2002) el cambio en los departamentos de recursos humanos ha pasado de una visión tradicional de reclutamiento y procesos meramente administrativos a una visión mucho más amplia y profunda basada en retribuciones, mayor comunicación interna, planes de carrera, desarrollo del personal etc.

En cuanto a las estrategias que las organizaciones emplean para retener el talento, existe una gran diversidad de opciones, tomando en cuenta que esto no significa necesariamente dar aumentos de salarios, ya que “en la actualidad un aumento de salario ya no es suficiente para retener a un trabajador” (Escape, 2008); lo cual hace que “existan organizaciones que otorguen los salarios más altos y competitivos del mercado pero aun así tengan alta rotación de personal” (Moreno, 2008).

Una estrategia de recursos humanos ampliamente utilizada es la de “implementar políticas orientadas a mejorar la calidad de vida del personal” (Sanchez, 2010), se puede retener al talento “otorgándoles una mayor flexibilidad horaria” (Sanchez, 2010). Opciones dentro de este tipo de estrategia podrían ser la de “permitir a los empleados asistir a los

eventos escolares de sus hijos o bien instaurar planes de apoyo familiar, guarderías para niños, y una cultura en higiene y salud. De esta forma, se incrementará el compromiso y los trabajadores tendrán un balance positivo entre trabajo y su vida personal” (Sanchez, 2010).

En lo que concierne a este trabajo de investigación, todo lo expresado anteriormente en cuanto a la retención de talento y rotación de personal, puede considerarse como tema de importancia para las organizaciones y su conocimiento de las razones por las cuales su talento prefiere irse a otra empresa en vez de quedarse,

Algunas organizaciones al interesarse en este tema realizan entrevistas de salida para conocer las razones de renuncia de mano de los empleados, lo cual parece ser una gran estrategia para mejorar los eslabones débiles dentro de la organización y como dice Hakala (2008) “las últimas palabras de estos trabajadores puede proporcionar información valiosa sobre la cultura corporativa, las difusiones y las oportunidades para hacerlo mejor en retener a los mejores talentos”.

El propósito de las investigadoras en este trabajo fue el de identificar si existe relación entre las razones por las cuales un empleado decide renunciar a la organización, mediante sus respuestas en la entrevista de salida y los atributos que estos trabajadores consideraron como los más importantes al momento de mantenerse en una organización medidos a través del análisis conjunto (Conjoint Analysis). Partiendo de la hipótesis que las razones manifestadas por los empleados que abandonaron la organización pudieron no coincidir con los atributos que ellos consideran importantes para quedarse.

En cuanto al esquema de este trabajo de investigación, en el capítulo uno se encuentra el planteamiento del problema, que viene a contextualizar y explicar las razones por las cuales suceden los problemas en la retención de talento, en este capítulo también se explica el por qué se escogió esta problemática como tema de investigación y la hipótesis que se planteó para dar paso a la interrogante de investigación a la cual se tratará de dar respuesta. Unido a esto, en este capítulo se plantean los objetivos generales y específicos que las investigadoras utilizaran como guía a la hora de presentar los resultados de la investigación.

En el capítulo dos, se puede encontrar la teoría en la que se basa todo el trabajo de investigación, en este caso el Modelo de Recompensa Total de WorldAtWork. Se creyó conveniente utilizar este modelo porque es un modelo de amplia difusión con más de una

década de permanencia y engloba todos los factores que involucra el mencionado concepto de Recompensa.

Debido a que el modelo de Recompensa Total de WorldAtWork es el que se considera que más abarca factores altamente valorados por los trabajadores y como dice Sánchez (2010) “una organización que permita al empleado combinar retos, oportunidades de desarrollo, balance entre vida laboral y familiar, ambiente estimulante, cultura de confianza, oportunidad de generar riqueza [...], no deberá realizar mayores esfuerzos por retener a los mejores”.

El capítulo tres es el marco metodológico, el cual contiene toda la estructura metodológica que se escogió para llevar a cabo este trabajo de investigación. Además se describen las herramientas a utilizar, la manera en que serán aplicadas y todo el proceso de recolección de datos para esta investigación.

En el capítulo cuatro, se presentan y analizan los resultados obtenidos al aplicar el instrumento definitivo, que fue logrado a través de la prueba piloto realizada y son contrastados con los resultados de la aplicación de las entrevistas de salida que la propia empresa hace a los empleados que renuncian.

En el capítulo cinco, se hacen las conclusiones a las que se llegó luego de haber realizado la investigación y analizados los resultados de la información obtenida mediante la toma de la muestra.

Por último se encuentran las recomendaciones que se hacen tanto para futuras investigaciones como para la organización que fue sujeta a estudio.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

Uno de los temas más atrayentes dentro de la gestión de Recursos Humanos en tiempos en los que las relaciones laborales han dado un giro de 180 grados es el de la retención de talento como todo un desafío para las organizaciones.

Así lo señala Moreno haciendo referencia a un estudio de la consultora IDC: “La retención del talento es señalada por el 77.1% de las compañías latinoamericanas como el principal reto de la organización, seguido de la escasez de mano de obra, con 47%; y la falta de liderazgo en los planes de sucesión, con 31.4%, de acuerdo con datos de la consultora.” (Moreno, 2008)

Por su parte Cerda en su artículo nos indica que “El mayor reto al que se tendrán que enfrentar los departamentos de recursos humanos de las empresas europeas en los próximos años es la gestión del talento, según una encuesta realizada a 1.350 ejecutivos de 27 países europeos.” (Cerda, 2008)

Otro dato muy interesante lo apunta Roldan, en referencia al estudio global de compensación estratégica realizado por Watson Wyatt y WorldAtWork nos dice:

Centrándonos ahora en el factor de la retención, más de la mitad de las empresas manifiestan dificultades en la retención de sus empleados de alto desempeño o con competencias clave (52 y 56 por ciento, respectivamente). En este punto se muestran ciertas diferencias por región geográfica. Estados Unidos presenta el índice de rotación voluntaria más elevado (11 por ciento), mientras que América Latina tiene el más bajo, situado en un cinco por ciento, lo cual podría deberse a un contexto económico de mayor incertidumbre, donde las alternativas de empleo se encuentran más limitadas. (Roldan, 2008)

Es evidente que a las empresas les inquieta el tema de la retención de su talento humano entre otros motivos por la gran inversión en términos de tiempo y dinero que estas hacen en capacitar y desarrollar al personal para luego perderlo. Es acá donde cabría preguntarse cuáles son los factores determinantes para un empleado a la hora de decidir mantenerse en una organización o por el contrario dejarla. Para muchos la respuesta más sencilla a esta interrogante podría ser altos salarios, pero es de gran interés lo que los estudios han revelado en cuanto a este tema.

Algunos de los datos más interesantes los señala Navarro haciendo referencia al estudios de APD y Hay Group en cuanto a retención, menciona que los principales motivos de atracción del talento son el desarrollo profesional (20%), trabajar en una empresa líder (14%) y trabajar en una innovadora (13%). Sin embargo, el factor de la alta retribución sólo es un motivo principal en un 7% de los casos. (Navarro, 2002)

“Según se desprende de un reciente estudio, los trabajadores españoles prefieren para recibir sus retribuciones en especie, en primer lugar, los vehículos, con un 91%; los cursos de formación, con un 60%; y productos a precio reducido, como viajes, coches de alquiler, equipos de informática domésticos o electrodomésticos para el hogar, con un 41%.” (Escape, 2008)

Por otra parte Sánchez culmina diciendo: “En definitiva, concluyen los especialistas, una organización que permita al empleado combinar retos, oportunidades de desarrollo, balance entre vida laboral y familiar, ambiente estimulante, cultura de confianza, oportunidad de generar riqueza y empleabilidad cuando se marche, será -entonces- la que no deberá realizar mayores esfuerzos por retener a los mejores.” (Sanchez, 2010)

Todo esto nos demuestra que la retención de talento en las organizaciones no solo es un tema de dinero, que por supuesto es importante, debido a que adiestrar y capacitar a los trabajadores representa para la empresa una gran inversión, pero que el trabajador se sienta motivado e identificado con la misma son factores igualmente importantes.

Algunos autores consideran el uso del modelo de compensación total en la retención de talento es bastante eficaz ya que dicho modelo toma en consideración no solo el retorno monetario sino el no monetario entregado a los empleados como retribución por su inversión en tiempo y esfuerzo como por los resultados obtenidos. (Urquijo & Bonilla, 2008, pág. 19)

Hernández nos dice que un factor importante para retener el talento en la organización es la motivación y la creación de compromiso mediante incentivos y la plantea desde el enfoque de la compensación total, nos indica que “para lograr un compromiso absoluto por parte del personal es necesario correlacionar la compensación con calidad de vida, desempeño, reconocimiento y desarrollo. Todo ello, englobado dentro de una estrategia de recompensa total.” (Hernandez Reyes, 2010).

Roldan también toma en consideración el modelo de compensación total como una forma de retener el talento en las organizaciones:

Si establecemos una comparación con los resultados arrojados en el anterior estudio realizado por Watson Wyatt, se puede afirmar que las organizaciones están avanzando hacia un enfoque de Compensación Total, que tiene en cuenta los elementos tanto intrínsecos como extrínsecos de la retribución al considerarlos clave a la hora de atraer y retener a sus empleados (Roldan, 2008)

Ahora bien si todo esto es cierto cabría preguntarse por qué entonces si las compañías tienen esta información a la mano las personas se siguen yendo. La respuesta podría parecer muy fácil y es que cada empresa con alta rotación tiene fallas particulares que debe detectar y que mejor medio para hacerlo que a través de sus propios empleados.

Uno de los tantos elementos, muy útil para saber cómo retener el talento en nuestras organizaciones es la entrevista de salida. En estas los trabajadores pueden plasmar las razones por las cuales deciden abandonar la organización.

Nacional Financiera lo define como “una entrevista cuyo objetivo es obtener información sobre el puesto y los asuntos relacionados con él, que puedan dar al empresario una visión más clara de lo bueno y de lo malo que vio el trabajador en la empresa.” (Nacional Financiera, 2011)

A su vez señala que la información obtenida en estas entrevistas de salida puede ser de gran utilidad para la organización ya que el empleado dice la verdad debido a que no arriesga nada y a partir de las observaciones el empleador puede tomar las medidas adecuadas para solucionar el problema de alta rotación. (Nacional Financiera, 2011)

En contraposición tenemos la opinión de quien plantea que el problema viene a darse cuando estos trabajadores no proveen las verdaderas razones de su partida, esto puede deberse a diversas causas. Como señala Martínez de Salinas “Conseguiremos que los

trabajadores rellenen esta entrevista de salida de forma sincera y objetiva, si conseguimos ganarnos su confianza asegurando la confidencialidad de sus respuestas y por otro lado hacerles ver la utilidad de esta herramienta.” Pero por otra parte señala también que “la reunión cara a cara es muy violenta, siendo muy raro conseguir la sinceridad de la persona entrevistada”. (Martinez de Salinas, 2007)

Al parecer existe cierta disonancia entre las razones por las que se cree los empleados renuncian y las verdaderas razones por las que lo hacen. De esta manera parece todo un desafío encontrar, desde adentro, las verdaderas razones por las cuales los trabajadores abandonan cada organización en particular, en qué falla cada organización y si realmente los empleados que se van colaboran mediante las entrevistas de salida para conocer los factores influyentes en la retención del personal.

Si los trabajadores en las entrevistas de salida no expresan de manera clara las razones de su abandono, las organizaciones no podrán mejorar la manera en la que recompensan a sus trabajadores y saber cuáles son los eslabones débiles que deben fortalecerse para poder retener eficazmente el talento.

Por el contrario si logramos conocer claramente las razones por las cuales los empleados se van de la organización y cuáles son los factores que los motivan a pertenecer en una organización en particular podríamos revisar en qué estamos fallando, qué necesitan esos empleados que nosotros no le estamos proporcionando y de esta manera tener un panorama claro de lo que debemos mejorar en la organización para ofrecerle mejores condiciones a nuestros empleados y así retener nuestro talento.

El análisis conjunto permite obtener dicha información con un sesgo mínimo. La toma de los datos no se realiza a través de preguntas directas sino a través del ordenamiento de atributos según preferencia lo cual hace difícil para el entrevistado conocer las respuestas que está dando. Así pueden contrastarse los resultados del Análisis Conjunto con las razones que directamente expresan los empleados para dejar su trabajo y observar si existe relación entre ellas.

Tomando en cuenta la información suministrada anteriormente se podría llegar a la hipótesis:

Las razones que manifiestan los empleados que abandonan la organización pueden no coincidir con los factores de preferencia obtenidos a través del Conjoint Analysis, por

tales motivos las empresas no logran reconocer cuales son los factores considerados más importantes por sus empleados a la hora de retenerlos.

Partiendo de esta última idea surge entonces la siguiente pregunta de investigación:

***¿Existe relación entre las razones para renunciar a la organización expuestas por los empleados en las entrevistas de salida y los atributos que los mismos consideran son los más importantes que debe poseer una organización para retener a su talento medido a través del análisis conjunto (Conjoint Analysis)?***

Esta investigación viene a ser un esfuerzo para entender las razones por las cuales una persona prefiere abandonar la empresa en la que trabaja para irse a otra que le ofrezca beneficios a su parecer más atractivos tanto de remuneración como emocionales, evitando así que las empresas deban pasar de nuevo por el proceso de reclutar, captar, adiestrar, desarrollar, motivar y alinear con la misión y visión de la empresa en específico. Haciendo que todo lo antes mencionado sea un inversión tanto de recursos monetarios como de tiempo.

Los hallazgos que puedan resultar de esta investigación suponen gran utilidad primeramente para todas las empresas que deseen encontrar mejores vías para retener a su personal y entender como averiguar las verdaderas razones por las cuales su talento humano se va. Pero también suponen hallazgos que benefician a los empleados de las organizaciones, ya que si los descubrimientos son bien utilizados por las empresas estas pondrán sus esfuerzos en mejorar las condiciones consideradas importantes por sus empleados a fin de retenerlos.



## **OBJETIVOS.**

### **Objetivo general**

Determinar si existe relación entre las razones para renunciar a la organización, expuestas por los empleados en las entrevistas de salida y los atributos que los mismos consideran son los más importantes que debe poseer una organización para retener a su talento medido a través del Análisis Conjunto (Conjoint Analysis).

### **Objetivos específicos**

- Determinar las razones para abandonar la organización expuestas por los empleados en las entrevistas de salida.
- Determinar los atributos que los empleados consideran importantes para mantenerse en una organización.
- Determinar si existe relación entre las razones para abandonar la empresa y los atributos para mantenerse en la misma.

## MARCO TEÓRICO.

A partir de la literatura revisada sobre el tema se puede observar que son varios los escritores que coinciden en que los factores para la retención del talento dentro de las organizaciones van más allá del salario percibido. Así lo evidencian a su vez los distintos modelos de compensación total expuestos por diversos autores. Todos tienen como denominador común el hecho de que la remuneración no solo incluye el factor monetario, sino muchos otros elementos que son motivadores en igual o mayor medida que el factor monetario.

Según Rocío Hernández Reyes “Algo que funciona para retener al talento es el modelo de ‘compensación total’, con el cual se busca la integración del factor económico con el emocional para garantizar la atracción, retención y permanencia del talento humano, y que la empresa esté en posibilidades de alcanzar sus objetivos” (2010).

Como se mencionó con anterioridad existen varios modelos de compensación total y uno de ellos es el modelo de WorldAtWork, uno de los más utilizados hoy en día y a su vez considerado como el más apropiado para el presente proyecto. Dicho modelo explica eficazmente todos los elementos que convergen dentro de una organización para que se pueda crear un vínculo efectivo entre la compensación intrínseca y la compensación extrínseca.

Para Rocío Hernández Reyes las áreas de Capital Humano en las empresas, deben hacer frente al compromiso de “proveer a la compañía del mejor talento posible, requieren definir estrategias de compensación, para lo cual se apoyan en una serie de herramientas orientadas a la atracción y retención de talento necesario para el logro de los objetivos de la organización” (Hernandez Reyes, 2010).

Para lograr atraer, motivar y retener al talento se debe lograr un paquete de prestaciones, compensación y beneficios competitivos que vendrán a ser el “componente crucial” (Hernandez Reyes, 2010).

### **Modelo de Recompensa Total de WorldAtWork.<sup>1</sup>**

Recompensa Total: son todas las herramientas disponibles para el empleador que pueden ser usadas para atraer, motivar y retener a los empleados. La recompensa total incluye todo lo que el empleado percibe como de valor resultante de la relación laboral.

El concepto de recompensa total ha avanzado considerablemente. El poder de la recompensa total es el de aprovechar el concepto en su conjunto y los distintos elementos para atraer, motivar y retener el talento.

Hay cinco elementos de la recompensa total, cada una de ellas incluye programas, prácticas, elementos y dimensiones que en conjunto definen la estrategia de una organización para atraer, motivar y retener a los empleados. Estos elementos son:

1. Compensación
2. Beneficios
3. Vida - Trabajo
4. Desempeño y reconocimiento
5. Desarrollo y Oportunidades de Empleo

Estos elementos representan la "caja de herramientas" de los que la organización opte ofertar y alinear un valor tanto para la organización y el empleado. Los elementos no son mutuamente excluyentes. La estrategia de compensación total implica el arte de combinar los cinco elementos clave en paquetes personalizados diseñados para conseguir el compromiso óptimo. Una efectiva estrategia de compensación total trae como resultados l empleados satisfechos, comprometidos y productivos, que crean deseo por el rendimiento del negocio y los resultados.

---

<sup>1</sup> Traducción del modelo “total rewards” disponible originalmente en su versión en inglés en la página web de ‘WorldAtWork’: <http://www.worldatwork.org/waw/aboutus/html/aboutus-what-is.html>

## **1. Compensación**

Pago proporcionado por un empleador a un trabajador por los servicios prestados (por ejemplo: tiempo, esfuerzo y habilidad).

La compensación se compone de cuatro elementos básicos:

### **1.1 Retribución Fija**

También conocido como "salario base", se paga una compensación fija no discrecional que no varía en función del rendimiento o resultados obtenidos. Por lo general, está determinado por la filosofía de pago a la organización y su estructura.

### **1.2 Retribución Variable.**

También conocido como "pago en riesgo", pagos variables que cambian directamente con el nivel de rendimiento o resultados obtenidos. Se trata de un pago único que se debe volver a establecer y re-ganado de cada período de ejecución.

### **1.3 Pago de incentivos a Corto Plazo.**

Una forma de retribución variable a corto plazo, el pago de incentivos está diseñado para centrarse y recompensar el desempeño durante un período de un año o menos.

### **1.4 Pago de incentivos a Largo Plazo.**

Una forma de retribución variable a largo plazo, el pago de incentivos está diseñado para centrarse y recompensar el desempeño durante un período superior a un año. Formas típicas incluyen las opciones sobre acciones, acciones restringidas, las acciones de rendimiento, las unidades de actuación y dinero en efectivo.

## **2. Beneficios**

Son los programas que un empleador utiliza para complementar la compensación en efectivo que reciben los empleados. Estos programas están diseñados para proteger al empleado y su familia de los riesgos financieros.

Independientemente del país, los beneficios de compensación proporcionan a los empleados con un nivel de seguridad relacionada específicamente con la salud y el bienestar, jubilación y tiempo libre.

Los programas de beneficios pueden ser categorizados en los programas de protección de ingresos y programas de tiempo libre pagado.

### **3. Vida – Trabajo**

Es un conjunto específico de prácticas organizacionales, políticas, programas, además de una filosofía, que apoya activamente los esfuerzos para ayudar a los empleados a lograr el éxito en el trabajo y el hogar. La vida laboral y estrategias de dirección de las intersecciones principales del trabajador, su familia, la comunidad y el lugar de trabajo.

Hay siete categorías de apoyo para la eficacia del trabajo y la vida que se ocupan de las intersecciones más importantes entre el trabajador, su familia la comunidad y el lugar de trabajo.

#### **3.1 Creación de flexibilidad laboral.**

Una variedad de opciones de trabajo flexibles que permiten un mayor control sobre cuándo, dónde y cómo se hace el trabajo.

#### **3.2 El uso creativo del tiempo fuera del trabajo remunerado o no.**

El tiempo personal fuera del trabajo es para pasar en familia, amigos y usted mismo. Regulaciones gubernamentales varían considerablemente según el país en términos de la cantidad de tiempo que un empleado puede o debe tener, y cuanto de ese tiempo debe ser pagado por el empleador.

#### **3.3 Apoyo para la salud y el bienestar.**

Iniciativas de salud y bienestar se centran en reducir el absentismo y mejorar la productividad mediante el apoyo a estilos de vida saludables para los empleados y sus familias.

### **3.4 Participación en la comunidad.**

La manera en que las organizaciones se involucran con la comunidad externa e interna es a través de donaciones monetarias, programas de voluntariado y asociaciones.

### **3.5 Cuidado de las personas dependientes.**

Hay muchas cuestiones relacionadas con el cuidado de personas dependientes de todas las edades. La mayoría de las organizaciones ofrecen algún tipo de apoyo a la crianza y cuidado de los ancianos.

### **3.6 Apoyo Financiero.**

En el área de apoyo financiero, entre vida y trabajo se refiere principalmente a obtener la aprobación de ayudar a implementar beneficios financieros voluntarios, así como la provisión de recursos y referencias que ayuden a los empleados con la gestión de sus responsabilidades financieras.

### **3.7 Iniciativas de cambio de la cultura.**

La cultura organizacional se compone de las actitudes colectivas y comportamientos de los individuos dentro de la organización. El cambio de las culturas es un reto porque se trata de cambiar estas actitudes y comportamientos mediante la alteración de las creencias y valores que están detrás de los empleados.

## **4. Desempeño y Reconocimiento**

### **4.1 Desempeño**

La alineación de la organización, el equipo y el desempeño individual se evalúa con el fin de entender lo que se llevó a cabo, y cómo se cumplió. El desempeño implica el esfuerzo de alineación hacia el logro de los objetivos de la empresa y el éxito de la organización.

### **4.2 Reconocimiento.**

Se reconoce o se presta especial atención a los esfuerzos de los empleados o el rendimiento. Que responde a una necesidad intrínseca para la apreciación psicológica y puede apoyar la estrategia de negocio mediante el refuerzo de ciertos

comportamientos que contribuyen al éxito de la organización. Los premios pueden ser en efectivo o no efectivo (por ejemplo: el reconocimiento verbal, trofeos, certificados, placas, cenas, entradas, etc.).

## 5. Desarrollo y Oportunidades laborales

### 5.1 Oportunidades de desarrollo.

Son el conjunto de experiencias y de aprendizajes diseñados para mejorar los conocimientos prácticos y competencias en los empleados. El desarrollo involucra a los empleados a desenvolverse mejor y liderar los avances en sus organizaciones y las estrategias.

### 5.2 Oportunidades laborales.

Son los planes para los empleados para avanzar y alcanzar sus propios objetivos profesionales y puede incluir el avance en una posición más responsable en una organización. La organización apoya las oportunidades de carrera interna para que los empleados con talento que están desplegados en posiciones que les permitan entregar su mayor valor a su organización.

**Grafica N°1:** Esquema del Modelo de Recompensa Total de WorldAtWork



Fuente: WorldAtWork. <http://www.worldatwork.org/waw/aboutus/html/aboutus-what-is.html>

Unido a los cinco elementos para lograr una efectiva recompensa total dentro de las organizaciones, el modelo de WorldAtWork explica otros factores igualmente importantes que influyen a la hora de compensar a los empleados.

**Escenario mundial:** El telón de fondo de la recompensa total de WorldAtWork es un modelo de mundo, que representan las influencias externas en una empresa, tales como: aspectos legales/regulatorios, las influencias culturales, las prácticas y la competencia.

**Cultura organizacional:** Cómo y por qué una empresa opera en la forma que lo hace. Por lo general, se compone de un conjunto de expectativas a menudo tácitas, normas de comportamiento y normas de funcionamiento a las que la organización se ha acostumbrado.

**Estrategia de Negocios:** Los principios generales y enfoques que guían las operaciones del día a día del negocio, el apoyo a la misión de la organización, las metas y objetivos. Incluye la ventaja de que la organización cree que tiene sobre sus competidores.

**Estrategia de recursos humanos:** Plan general de atracción, retención y motivación de los empleados de la organización, junto con los valores de la administración y las creencias acerca de la relación empleado / empleador.

Los cinco elementos de la estrategia de la recompensa total traen como resultados tres factores esperados.

1. **Atraer:** el talento necesario para alcanzar el éxito organizacional. La atracción de un adecuado (y permanente) suministro de talento calificado es esencial para la supervivencia de la organización, y es uno de los puntos clave de la estrategia empresarial.

2. **Motivar:** causar que los empleados se comporten de una manera que logre un alto rendimiento.

3. **Retener:** mantener a los empleados que son valiosos colaboradores para el éxito de la organización durante el tiempo que sea mutuamente beneficioso.

Todo lo antes descrito según el modelo de recompensa total de WorldAtWork lleva a una relación de intercambio donde el empleado proporciona su tiempo, talento, esfuerzo y resultados y a su vez, el empleador ofrece recompensas totales que son valorados por los empleados.



### **Análisis Conjunto:**

El Análisis Conjunto (Conjoint Analysis) es una técnica ampliamente utilizada a nivel de estudios de mercado para medir las preferencias relativas de los potenciales clientes sobre las características de determinados productos. Aunque es una herramienta utilizada principalmente en el área de mercadeo, su uso puede extenderse a otras áreas de las ciencias sociales con la finalidad de medir las preferencias relativas de los sujetos en distintos aspectos. Así lo señala el manual de IBM cuando nos dice que “el análisis conjunto puede ser útil en casi cada campo científico o empresarial donde resulta importante medir las percepciones o juicios de la gente.” (IBM Corporation, 2011)

Como parte del presente trabajo de investigación, utilizaremos el Análisis Conjunto (*Conjoint Analysis*) para medir las preferencias relativas de los sujetos participantes en la investigación, acerca de los atributos que consideran son los más importantes que debe poseer una organización para retenerlos.

Una ventaja que tiene esta técnica es que “mediante el análisis conjunto, se puede determinar tanto la importancia relativa de cada atributo como los niveles de mayor preferencia de cada atributo.” (IBM Corporation, 2011). Es decir no solo sabremos cual es el atributo que representa mayor importancia para los sujetos, sino cuál de los niveles definidos dentro del atributo es el más preferido por ellos. Por ejemplo puede resultar que el atributo más importante para ellos a la hora de retenerlos en un empleo sea el salario, pero también averiguaremos que nivel salarial es el más atractivo y en qué medida.

Tal como lo define el manual de IBM el análisis conjunto (*Conjoint Analysis*):

“utiliza el enfoque de perfil completo (también llamado concepto completo), donde los encuestados clasifican, ordenan o puntúan un conjunto de perfiles o tarjetas en función de la preferencia. Cada perfil describe un servicio o producto completo y consta de una combinación diferente de niveles de factores para todos los factores (atributos) de interés”. (IBM Corporation, 2011)

“El número total de perfiles resultantes de todas las combinaciones posibles de niveles se aumenta demasiado para permitir que los encuestados sean capaces de clasificar o puntuar todos ellos de una manera que tenga sentido.” (IBM Corporation, 2011). Es por

esta razón que el enfoque de perfil completo se apoya en un diseño factorial fraccional, “que presenta una fracción adecuada de todas las posibles combinaciones de niveles de los factores. El conjunto resultante, denominado matriz ortogonal, está diseñado para recoger los efectos principales de cada nivel de factor.” (IBM Corporation, 2011)

Como bien lo explica el manual de IBM, el análisis conjunto (*Conjoint Analysis*) se basa en un diseño ortogonal que simplifica el número de tarjetas generadas con las mejores combinaciones posibles de atributos, para facilitar así su manejo.

Luego de elegida la muestra a la que se le va a aplicar el instrumento resultante del diseño ortogonal, el investigador decide cuál de los tres métodos que permite el Análisis Conjunto (*Conjoint Analysis*) va a utilizar para la recolección de los datos:

“En el primer método, se pide a los sujetos que asignen una puntuación de preferencia a cada perfil. Este tipo de método es habitual cuando se utiliza una escala de Likert o cuando se pide a los sujetos que asignen un número del 1 al 100 para indicar la preferencia. En el segundo método, se pide a los sujetos que asignen un rango a cada perfil de 1 al número total de perfiles. En el tercer método, se pide a los sujetos que ordenen los perfiles según la preferencia. Este último método permite al investigador registrar los números de perfil en el orden dado por cada sujeto.” (IBM Corporation, 2011)

Para efectos de la presente investigación se decidió utilizar el tercer método de recolección de datos, el cual permitió registrar el orden de perfiles seleccionado para cada sujeto.

Una vez recogida la muestra se procede a realizar el análisis de los datos, el cual se hace a través de una síntesis de comandos en el programa estadístico SPSS.

El resultado obtenido del análisis de los datos mediante la técnica de análisis conjunto (*Conjoint Analysis*) será:

“una puntuación de utilidad, denominada contribución parcial, para cada nivel del factor. Estas puntuaciones de utilidad, análogas a los coeficientes de regresión, proporcionan una medida cuantitativa de la preferencia para cada nivel del factor, donde los valores mayores corresponden a una preferencia más alta” (IBM Corporation, 2011).

**Operacionalización de las variables.****Tabla N° 1**

<b>Variables.</b>	<b>Dimensiones.</b>	<b>Indicadores.</b>
<b>Razones para Renunciar.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• oportunidad profesional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejor oportunidad profesional</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compensación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejor oferta salarial</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas de la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desacuerdo con políticas internas</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio de Residencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lugar de residencia y lugar de trabajo muy distantes entre sí.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivos personales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Razones ajenas a la organización</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones con el jefe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mala relación con supervisor inmediato</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mala relación con el equipo de trabajo</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidad en el exterior</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mudanza a otro país</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compensación y Beneficios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paquete salarial competitivo en el mercado.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sector de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa perteneciente al sector privado.</li> </ul>

<b>Atributos Organizacionales importantes en la retención.</b>	• Oportunidades en el exterior	• Posibilidades de trabajar en el exterior
	• Promociones	• Posibilidades de ascenso a corto plazo
	• Clima Organizacional	• Satisfacción con el ambiente de trabajo.
	• Relaciones con el Gerente	• Mantener buenas relaciones con sus supervisores.
	• Balance Vida - Trabajo	• Contar con un horario flexible

## **MARCO REFERENCIAL**

Con el fin de exponer el contexto en el cual se realizó la investigación, se presenta una breve reseña de la organización que fue seleccionada.

### **CORPORACIÓN DIGITEL**

La corporación Digitel, es hoy día una de las más importantes empresas de telecomunicaciones tanto a nivel nacional como internacional, ofreciendo a sus clientes en Venezuela servicios de telefonía móvil, inalámbrica e internet banda ancha móvil.

Maneja aproximadamente el 20% del mercado de suscripción de telefonía en el país, posicionándose en el tercer lugar en cuanto al número de usuarios y siendo la primera en cuanto a tecnología 3G respecta.

A través de su visión podemos tener una idea más amplia de los objetivos que se ha planteado la corporación a lo largo del tiempo, además de su orientación a prestar un servicio de primera calidad para la satisfacción de sus usuarios, lo que le ha sido retribuido por sus clientes colocándolos en la posición actual en el mercado de telefonía a nivel nacional. Dentro de esa visión podemos encontrar:

“Nacimos para ofrecerte innovación en telecomunicaciones. Desde nuestros inicios fuimos pioneros en tecnología al ser la primera red GSM en Venezuela y hemos evolucionado para llevarte la mejor oferta de productos y servicios, con una sólida cobertura a nivel nacional y la mejor atención personalizada.” (Corporación Digitel)

“A lo largo de nuestra historia nos hemos posicionado como una empresa pionera en servicios de telecomunicaciones. Hoy te ofrecemos servicios de telefonía móvil y fija, así como también servicios de Internet de última generación para los segmentos prepago o postpago con soluciones adaptadas a las necesidades de usuarios naturales, PYME y corporativos.” (Corporación Digitel)

“Hemos evolucionado a la Tecnología de Tercera Generación, llegando a todos los rincones de Venezuela.” (Corporación Digitel)

“Te ofrecemos la mejor tecnología con la única red 100% GSM del mercado de las telecomunicaciones en Venezuela. Hemos evolucionado de manera natural para ofrecerte los últimos avances tecnológicos con la Tercera Generación HSDPA que nos permite ofrecerte velocidades de navegación altamente competitivas para que te mantengas siempre comunicado.” (Corporación Digitel)

“Llegamos a donde estés porque contamos con una sólida cobertura a nivel nacional. Nuestra tecnología está presente para conectarte con el mundo y con todo lo que te gusta, con los equipos de última generación para que vivas una experiencia única.” (Corporación Digitel)

“En Digitel construimos las vías para unir emociones y propósitos, haciendo uso de nuestra tecnología de punta para que puedas estar cerca de la persona que quieres, nos encargamos de mantenerte comunicado y conectado con el mundo.” (Corporación Digitel)

“Nuestro objetivo es mejorar tu calidad de vida y la de nuestros trabajadores, nuestros valores nos inspiran a trabajar cada día para ser la empresa modelo de telecomunicaciones en Venezuela, distinguiéndonos por nuestro Compromiso Social.” (Corporación Digitel)

## MARCO METODOLÓGICO.

### **Tipo de estudio.**

Partiendo de los objetivos de la investigación, de su nivel de complejidad, y de los resultados que se pretendieron obtener se estableció que el tipo de estudio correspondiente a la presente investigación es de tipo correlacional. Este tipo de investigación “tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables en un momento determinado.” (Falcó, 2009). Es decir a partir del estudio se pretendió examinar la relación existente entre las variables razones para renunciar y atributos organizacionales importantes en la retención.

El tipo de investigación correlacional es de gran utilidad ya que se puede conocer cómo se comportará una variable en respuesta al comportamiento de otras variables relacionadas. (Falcó, 2009). Es un tipo de investigación bastante acertado cuando se desea medir variables en conjunto y sus relaciones en vez de medirlas por separado.

### **Diseño de investigación.**

El diseño de investigación viene a suponer un plan o conjunto de estrategias de las cuales el investigador se basó para probar su hipótesis de investigación. En este caso el diseño que más se adecua a la investigación realizada es de tipo no experimental transversal; se dice que es no experimental debido a que los investigadores “se limitan a observar los acontecimientos sin intervenir en ellos” (Grajales, 2000), por otra parte se dice que es seccional o transversal ya que se caracteriza por “circunscribir la recogida de información a un único momento en el tiempo.”

### **Población.**

La población de estudio para la investigación comprende a todos los empleados que abandonaron la organización de manera voluntaria y accedieron a participar en las entrevistas de salida de la misma (ya que no es obligatoria su participación), en una empresa de Telecomunicaciones del Área Metropolitana de Caracas Venezuela para el año 2013.

Para el estudio no se pudieron incluir a aquellas personas que abandonaron la organización de forma involuntaria, ya que su motivación a irse era totalmente diferente a aquellas que si son incluidas en el estudio y si eran tomadas en cuenta podrían crear una distorsión en los resultados de la investigación.

En general, la población de esta empresa es aproximadamente de 2000 empleados. De los cuales se estimaba alrededor el 1,5% egresaría de la empresa de forma voluntaria en el período de recolección de datos que comprendió de julio a septiembre de 2013, con lo cual la población de empleados que estaría bajo objeto de estudio fue estimada en 30 empleados.

Si bien la recolección de los datos se realizó en el periodo comprendido de abril a septiembre de 2013, en los meses de abril a junio se realizó con un instrumento diferente al utilizado en los meses de julio a septiembre, puesto que primero se llevó a cabo la realización de la prueba piloto que comprendió 9 sujetos que representaban el total de la población que egreso voluntariamente en ese periodo de tiempo.

El instrumento final comprendió el total de la población que egresó voluntariamente en los meses entre julio y septiembre de 2013 y que participaron en las entrevistas de salida, la cual fue de 14 sujetos.

Debido a que el total de la población tomada en cuenta para el estudio, significó la muestra, no se seleccionó ningún tipo de muestreo, sino que se entrevistó a cada uno de los empleados que renunciaron.

### **Unidad de análisis.**

Para la realización de la investigación los datos se obtuvieron directamente de los sujetos de estudio, ya que estos son los únicos que pudieron suministrar la información



requerida mediante las entrevistas de salida y su participación en la técnica del análisis conjunto, debido a que solo ellos conocen las verdaderas razones por las cuales renunciaron a su puesto de trabajo y cuáles son los atributos que para ellos tienen más peso a la hora de retener a los empleados en las organizaciones.

### **Instrumento de recolección.**

Se partió de la aplicación de la técnica de análisis conjunto la cual “trata de un modelo que permite obtener un indicador de la importancia relativa de cada una de las características de un producto a través del estudio de los atributos que los consumidores descartan en su elección.” (Seggiaro). Como indica el uso de esta técnica, el instrumento se construyó a través del uso de los atributos y en base al diseño ortogonal dio como resultados las tarjetas que fueron utilizadas para el estudio.

A su vez, también se incluyó en el estudio una parte de la entrevista de salida que aplican en la organización donde los empleados expresan las razones de su salida voluntaria de la misma, lo cual se usó como comparación a los resultados obtenidos por el uso del análisis conjunto.

La técnica de entrevista definida como una técnica basada en el dialogo entre el entrevistador y el entrevistado que se aplica con el fin de obtener información de parte de este (Puente), más específicamente la entrevista de salida que se aplica en las organizaciones y que viene a constituir “un instrumento que puede ser muy útil para realizar mediciones sobre políticas o aspectos mejorables de la compañía”. (Pérez, 2011)

### **Aspectos éticos**

El instrumento de recolección de datos que fue utilizado por las investigadoras fue totalmente anónimo, cuidando de esta manera la confidencialidad de la información obtenida y el manejo discrecional, garantizándose que los resultados no fueron alterados.

Unido a esto, es importante mencionar que para la elaboración de este proyecto de investigación se han utilizado diferentes fuentes bibliográficas, las cuales han sido citadas debidamente y se encuentran la sección dirigida a la bibliografía, respetando el derecho de autor y conservando la autoría y aporte de cada investigador.

### **Instrumento de recolección de datos**

Para obtener los datos e iniciar la construcción del instrumento, se tuvo una reunión con los líderes de Recursos Humanos de la organización, donde se levantó la información de las razones más comunes que expresan los empleados en las entrevistas de salida que son las principales razones de su abandono de la organización.

A continuación presentamos las opciones recopiladas como más comunes:

1. Compensación
2. Promoción
3. Crecimiento en el Trabajo
4. Crecimiento en Estudios
5. Beneficios (HCM padres)
6. Relaciones con el jefe
7. Cercanía al hogar
8. País - Mudanza dentro y fuera
9. Balance Vida-Trabajo
10. Seguridad
11. Jerarquía (estructura)
12. Diferencias con Políticas Internas
13. Infraestructura/ Oficina
14. Trabajo Flexible
15. Clima Laboral - Equipo de trabajo
16. Independencia
17. Falta de Retos
18. Falta de Entrenamiento
19. Empresas Multinacionales
20. Oferta de Trabajo en el exterior
21. Empezar
22. Sector Privado a Publico
23. Equipo de Trabajo

Al obtener los atributos se decidió agrupar ciertas opciones que de alguna manera estaban relacionados y así poder construir el instrumento de una forma más eficiente sin opciones que se pudieran malinterpretar como repetidas.

El atributo Crecimiento en estudios se agrupo con Entrenamiento, debido a que el empleado puede expresar su opinión sobre la manera en que la organización fomenta su desarrollo profesional. El atributo Seguridad se transformó en un atributo macro como Calidad de vida, ya que concentra otras opciones igual de importantes.

Balance vida – trabajo se decidió agrupar con horario flexible por ser parte de una de las opciones que se contempla dentro de este atributo. En cuanto al atributo de Independencia se cambió a Autonomía por reflejar de mejor manera lo que puede el empleado percibir como su capacidad de acción en el trabajo.

Al atributo Crecimiento en el trabajo se le unió Falta de retos, para exponer de mejor manera lo que puede apreciar como un trabajo enriquecedor y retador. Y finalmente, el atributo Clima se presentó de forma macro para unir Infraestructura y equipo de trabajo como la manera de exponer todo lo que concierne a un ambiente favorable para el empleado.

Luego entonces de haber escogido los atributos finales se procedió a definir los niveles de cada uno y como seria su configuración según cada tarjeta siguiendo la técnica del análisis conjunto. Debido al número de atributos obtenidos la prueba piloto consistió en 4 modelos de tarjeas, de las cuales 3 modelos tenían 5 atributos y un modelo solo 4, como forma de comparación se decidió colocar el atributo compensación en los 4 modelos.

Los niveles de los atributos se configuraron de la siguiente manera:

**Compensación:**

1. 25% por encima del mercado
2. Al nivel del mercado
3. 25% por debajo del mercado

**Relaciones con el Gerente:**

1. Buenas relaciones con el Gerente
2. No buenas relaciones con el gerente

**Sector de trabajo:**

1. Sector Público
2. Sector Privado

**Promociones:**

1. Promoción en menos de un año
2. Promoción entre 1 a 2 años
3. Promoción en más de 2 años

**Oportunidades en el exterior:**

1. No existen oportunidades de trabajo en el exterior
2. Oportunidades de trabajo temporales (1 a 2 años)
3. Oportunidades definitivas de trabajo en el exterior

**Calidad de vida**

1. País con poca calidad de vida
2. País con calidad de vida

**Sector Multinacional:**

1. Sector Nacional
2. Sector Multinacional

**Emprendedor:**

1. Trabajo en empresa
2. Trabajo por cuenta propia

**Cercanía al hogar**

1. Trabajo que quede a 15 minutos o menos del hogar
2. Trabajo que quede a 15 minutos o más del hogar

**Balance vida – trabajo:**

1. 0 horas de horario flexible
2. Entre 1 a 2 horas de horario flexible
3. Entre 3 a 4 horas de horario flexible

**Autonomía en el trabajo**

1. No autonomía en el área de trabajo

2. Autonomía en el área de trabajo

**Entrenamiento:**

1. Menos de 24 horas de entrenamiento al año
2. Más de 24 horas de entrenamiento al año

**Crecimiento en el trabajo:**

1. Un trabajo enriquecedor y retador
2. Un trabajo que no es enriquecedor y retador

**Clima organizacional:**

1. Ambiente no tan agradable
2. Ambiente agradable

**Beneficios:**

1. Beneficios por encima del mercado
2. Beneficios iguales al mercado
3. Beneficios por debajo del mercado

**Comunicación con niveles jerárquicos:**

1. Comunicación limitada con todos los niveles de la organización
2. Comunicación con todos los niveles de la organización

La configuración de los niveles de cada atributo se realizaron de forma discrecional por los investigadores, basados en su criterio, la información manejada en base al mercado y las necesidades planteadas por los empleados en las entrevistas de salidas que se revisaron en reunión realizada con los líderes de Recursos Humanos en la organización donde fue realizado el estudio.

Con estos atributos y sus niveles se procedió a realizar el diseño ortogonal utilizando la herramienta del SPSS, la cual genera automáticamente dieciséis (16) tarjetas para cada modelo, formando así las mejores combinaciones posibles de los atributos incluidos para que los sujetos de investigación puedan ordenar sus preferencias, los modelos de tarjetas se organizaron de la siguiente manera:

**Modelo 1:**

- Compensación
- Sector de trabajo
- Sector multinacional
- Autonomía en el trabajo
- Beneficios

**Modelo 2:**

- Compensación
- Relaciones con el gerente
- Calidad de vida
- Balance vida – trabajo
- Clima organizacional

**Modelo 3**

- Compensación
- Promociones
- Emprendedor
- Entrenamiento

**Modelo 4**

- Compensación
- Oportunidades en el exterior
- Cercanía al hogar
- Crecimiento en el trabajo
- Comunicación con niveles jerárquicos

En los anexos A, B, C y D, se pueden observar las tarjetas respectivamente según el modelo que dieron como resultados del diseño ortogonal, las cuales se redactaron en forma de primera persona para crear identificación con los sujetos de estudio.

Se decidió realizar una prueba piloto para probar el instrumento, validar si los atributos escogidos fueron correctos y medir el peso de que cada atributo puede tener

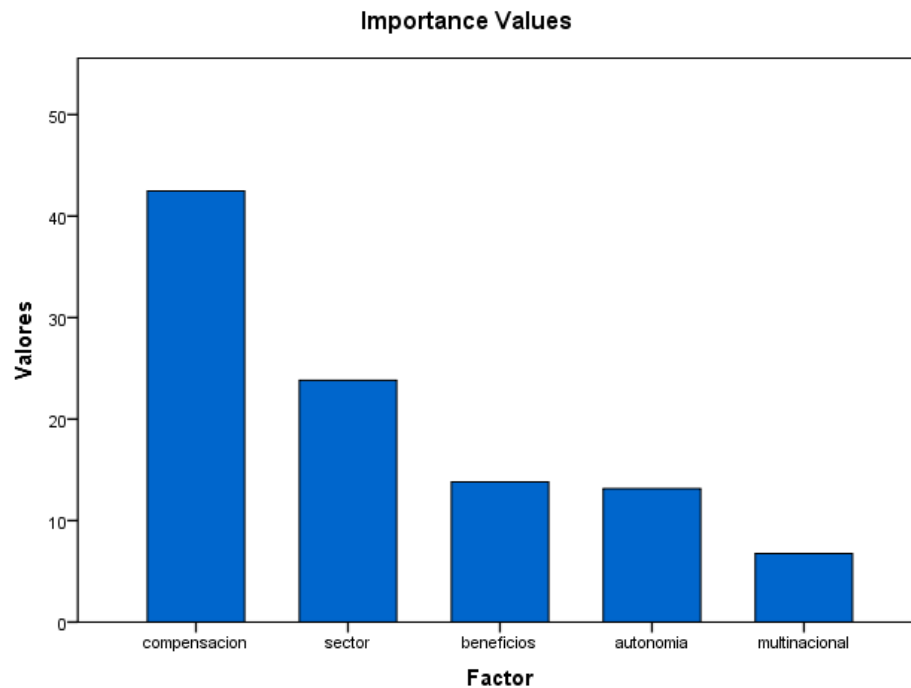
dentro de cada modelo, para poder realizar un instrumento final con los atributos con pesos más altos y obtener aquellos que sirven como verdadero medio de retención.

La forma de recolectar la información se hizo aplicando el instrumento a todos aquellos empleados que por decisión propia abandonaron la empresa y asistieron a la entrevista de salida que la empresa realiza, a estos sujetos se les dieron las tarjetas, debiéndolas ordenar por modelo según su preferencia, colocando las que la combinación de todos los atributos le gustara más de primera y la de menos preferencia de última, no tenían límite de tiempo, pero el promedio en que se realizó fue de 10 minutos.

A cada sujeto de estudio antes de iniciar la entrevista se le explicó el propósito de la investigación y la manera que debía manejar el instrumento, todo se hizo con un trato amable para garantizar que la persona se sintiera en confianza, además que los datos suministrados serían usados de manera confidencial, uno al hecho que la recolección se hizo en presencia del empleado encargado de levantar la información de la entrevista de salida para la empresa.

Para esta prueba piloto se entrevistaron a 9 sujetos en un periodo que comprendió desde abril a junio del 2013.

La información recolectada se vació en el programa SPSS y con base al diseño ortogonal realizado se realizó el análisis conjunto que dieron como resultados los siguientes valores por cada modelo:

**Modelo 1:****Gráfica N° 2:** Importancia de atributos modelo 1 Prueba Piloto

Al observar la gráfica, los sujetos que participaron en la prueba piloto demostraron una clara preferencia por el atributo Compensación con un 42,5% de peso dentro de este modelo, siendo el segundo atributo con mayor peso el Sector de Trabajo con 23,8% de peso.

Por otra parte, los atributos Beneficios y Autonomía en el Trabajo tienen casi el mismo peso dentro de las preferencias de los sujetos entrevistados, teniendo el primero 13,8% y el segundo 13,2% y por último el atributo Sector Multinacional representa el que tiene el peso más bajo con un 6,7%, siendo un atributo que no es considerado por los entrevistados como un factor para atraer o retener.

En la tabla siguiente se muestran los valores “utilities” por cada atributo y nivel específico siguiendo un orden de preferencia que demuestra lo antes explicado y además se muestra el coeficiente de correlación  $r^2$  que arrojó el estadístico lo cual indica que este modelo explica el 97,4% las preferencias.



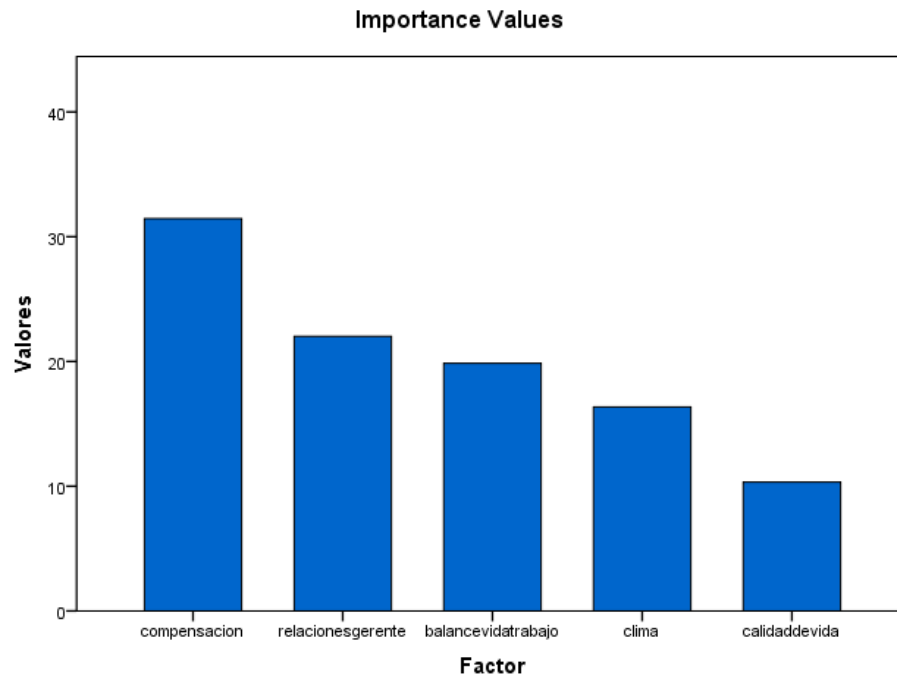
**Tabla N° 2:** Utilities por atributo de la Prueba Piloto

<b>ATRIBUTO</b>		<b>UTILITY</b>
<b>Compensación</b>	25% debajo del mercado	-2,655
	En el mercado	-,135
	25% por encima del mercado	2,790
<b>Sector de trabajo</b>	Sector publico	-,705
	Sector privado	,705
<b>Sector Multinacional</b>	Sector Nacional	-,555
	Sector multinacional	,555
<b>Autonomía</b>	Tener autonomía en el área de trabajo	1,060
	No tener autonomía en el área de trabajo	-1,060
<b>Beneficios</b>	Recibir beneficios menores al mercado	-,202
	Recibir beneficios iguales al mercado	-,397
	Recibir beneficios por encima del mercad	,599

<b>Correlación</b>	<b>Valor</b>
R de Pearson	,974

## Modelo 2

**Grafica N° 3:** Importancia de atributos modelo 2 Prueba Piloto



La grafica anterior nos demuestra las preferencias de los sujetos de la prueba piloto para cada uno de los atributos de este modelo, resultando Compensación el de mayor peso con 31,5%, seguido por Relaciones con el Gerente con un 22% del peso de este atributo dentro del modelo.

El atributo Balance vida – trabajo representó el tercer peso más alto dentro de este modelo con un 19.9%, seguido por Clima Organizacional con 16,4% y por último el atributo Calidad de vida fue el que representó el menor peso de este modelo con solo 10,3%.

La tabla que se muestra a continuación, expone los atributos y sus respectivos niveles con los “utilities” de cada uno que arrojó análisis conjunto hecho en el programa SPSS, además la tabla con el coeficiente de correlación  $r^2$  el cual indica que el 94,1% de este modelo explica las preferencias.

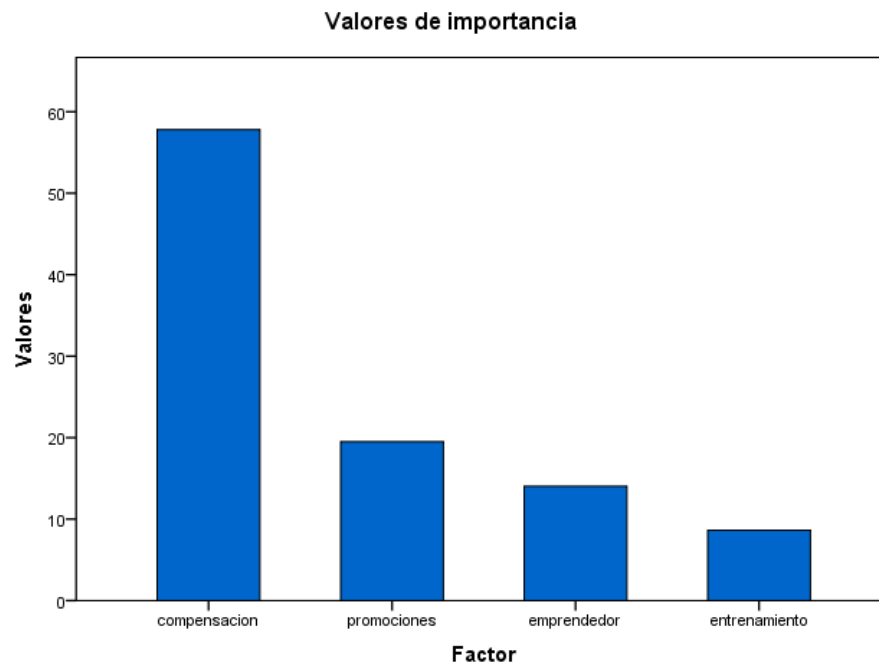
**Tabla N° 3:** Utilities por atributo de la Prueba Piloto

<b>ATRIBUTO</b>		<b>UTILITY</b>
<b>Compensación</b>	25% por debajo del mercado	-1,777
	En el mercado	1,056
	25% por encima del mercado	,721
<b>Relaciones con el gerente</b>	Tener buenas relaciones con el gerente	1,616
	No tener buenas relaciones con el gerente	-1,616
<b>Calidad de vida</b>	Trabajar en un país con poca calidad de vida	-,471
	Trabajar en un país con calidad de vida	,471
<b>Balance vida - trabajo</b>	0 horas de horario flexible	-,128
	1 o 2 horas de horario flexible	,508
	3 o 4 horas de horario flexible	-,380
<b>Clima Organizacional</b>	Trabajar en un ambiente agradable	1,028
	Trabajar en un ambiente no tan agradable	-1,028

Correlación	Valor
R de Pearson	,941

### Modelo 3

**Grafica N° 4:** Importancia de atributos modelo 3 Prueba Piloto



La grafica mostrada anteriormente demuestra claramente las preferencias para este modelo 3 de los sujetos entrevistados, donde el atributo Compensación nuevamente es el que obtiene el mayor peso, en este caso con 57,8% y que Promociones representa el segundo mayor peso con 19,5%.

Por otra parte el atributo Emprendedor tiene un peso bajo de 14% dentro de este modelo, pero que Entrenamiento solo pesa un 8,6% de las preferencias.

Para mayor comprensión de los datos se muestra a continuación la tabla con los “utilities” de cada nivel según el atributo, además para este modelo el coeficiente de correlación  $r^2$  resultó explicando el 93,6% de las preferencias.

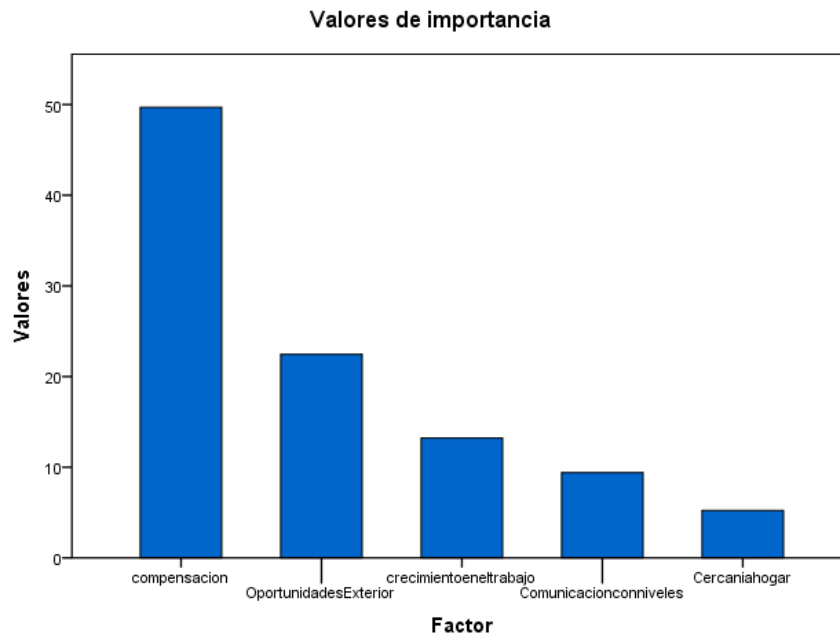
**Tabla N° 4:** Utilities por atributo de la Prueba Piloto

<b>ATRIBUTO</b>		<b>UTILITY</b>
<b>Compensación</b>	25% por encima de mercado	3,037
	En mercado	-,713
	25% por debajo de mercado	-2,324
<b>Promociones</b>	Promoción en menos de 1 año	,204
	Promoción entre 1 a 2 años	,551
	Promoción en más de 2 años	-,755
<b>Emprendedor</b>	Trabajar por mi cuenta	,097
	Trabajar en empresa	-,097
<b>Entrenamiento</b>	Menos de 24 horas de entrenamiento al año	,208
	24 o más horas de entrenamiento al año	-,208

<b>Correlación</b>	<b>Valor</b>
R de Pearson	,936

## Modelo 4

**Grafica N° 5:** Importancia de atributos modelo 4 Prueba Piloto



La grafica del modelo 4 muestra las preferencias según atributos para este modelo donde Compensación es nuevamente el de mayor peso con un 49,7% de las preferencias, siendo Oportunidades en el Exterior el segundo mayor peso con 22,4%.

Los siguientes tres pesos se dividen de la siguiente manera, Crecimiento en el trabajo con un 13,2%, Comunicaciones con niveles jerárquicos con 9,4% y por último el atributo menos preferido en este caso es Cercanía al hogar con solo 5,2%.

La tabla que se presenta a continuación viene a explicar de forma más detallada lo que se muestra en la gráfica anterior, puesto que desglosa los “utilities” por nivel según los atributos del modelo, además esta presenta la tabla con el coeficiente de correlación  $r^2$  arrojado el cual explica el 98,1 de las preferencias.

**Tabla N° 5:** Utilities por atributo de la Prueba Piloto

ATRIBUTO		UTILITY
<b>Compensación</b>	25% por encima de mercado	3,241
	En mercado	-,690
	25% por debajo de mercado	-2,551
<b>Oportunidades en el exterior</b>	No existen oportunidades	-1,315
	Oportunidades Temporales (1 a 2 años)	-,634
	Oportunidades (definitivas)	1,949
<b>Cercanía el hogar</b>	El trabajo queda a menos de 15min	,028
	El trabajo queda a 15 min o mas	-,028
<b>Crecimiento en el trabajo</b>	Tener un trabajo enriquecedor y retador	1,111
	No tener un trabajo enriquecedor y retad	-1,111
<b>Comunicación con niveles jerárquicos</b>	Comunicar con todos los niveles de organización	,792
	Comunicación limitada con todos los niveles de la organización	-,792

Correlación	Valor
R de Pearson	,981

El resultado del análisis de los atributos por modelos demostró que habían algunos que no eran representativos para la investigación por eso se decidió escoger solo a los que tenían un porcentaje mayor a 15% de las preferencias de las personas entrevistadas en la prueba piloto, los cuales fueron los siguientes:

#### **Modelo 1**

1. Compensación
2. Sector de trabajo

#### **Modelo 2**

1. Compensación
2. Relaciones con el Gerente
3. Balance vida – trabajo
4. Clima organizacional

#### **Modelo 3**

1. Compensación
2. Promociones

#### **Modelo 4**

1. Compensación
2. Oportunidades en el exterior

Debido a que el atributo Beneficios obtuvo una preferencia baja, se decidió unir con el atributo Compensación y de esta manera contemplar en un solo atributo las recompensas monetarias y no monetarias.

Con la obtención de ocho atributos luego de realizada y analizada la muestra piloto, el instrumento definitivo quedó con 2 modelos de tarjetas con 4 atributos y 9 tarjetas cada uno, repitiendo lo hecho en la prueba piloto de colocar el atributo Compensación y Beneficios en los 2 modelos como forma de comparación.



El instrumento definitivo para recolectar la muestra quedó de la siguiente manera:

### **Modelo 1**

1. Compensación y Beneficios
2. Sector de trabajo
3. Oportunidades en el exterior
4. Promociones

### **Modelo 2**

1. Compensación y Beneficios
2. Relaciones con el Gerente
3. Balance vida – trabajo
4. Clima Organizacional

En el anexo E, se puede observar las tarjetas obtenidas para el modelo 1 y en el anexo F se presentan las tarjetas utilizadas para el modelo 2.

Además en el anexo G se puede observar la entrevista de salida utilizada en la organización, específicamente la pregunta número uno, de donde se obtuvieron los datos para contrastar los resultados al aplicar las tarjetas obtenidas por el análisis conjunto con las razones para abandonar la organización que dieron los empleados en dicha entrevista.

En esta oportunidad la información se recolectó de la misma manera que en la prueba piloto. El instrumento fue aplicado a todos los empleados que manifestaron su retiro voluntario de la organización y que asistieron a la entrevista de salida, en el periodo correspondiente a los meses entre julio y septiembre de 2013. Además de los datos suministrados por los sujetos en la entrevista de salida sobre las razones por las cuales estaban renunciando, a los sujetos les fue proporcionado dos juegos de tarjetas, cada uno correspondiente a uno de los modelos de la prueba, bajo la indicación que debían ordenar las tarjetas para cada uno de los juegos según su orden de preferencia, siendo la primera tarjeta la combinación más preferida y la última tarjeta la combinación menos preferida. Al igual que en la prueba piloto no contaban con un límite de tiempo para ordenar las tarjetas, pero en este caso se estima que el promedio de tiempo que tomaba a los sujetos fue de 4 minutos.

Al igual que en la prueba piloto, en compañía del responsable de levantar la información de la entrevista de salida por parte de la compañía, se les explico a los sujetos antes de participar en la entrevista cual era el propósito de esta investigación, además de las indicaciones para manejar el instrumento, siempre con un trato cordial para generar confianza y aclarando cualquier duda que pudiera tener el sujeto para evitar en la medida de lo posible alteraciones en los resultados debido a mala interpretación del instrumento, aunado a esto se les garantizó confidencialidad en el uso de los datos obtenidos en la investigación.

Para la obtención de los resultados definitivos se aplicó el instrumento en conjunto con la entrevista de salida de la organización a un total de 14 sujetos en el periodo comprendido entre julio de 2013 y septiembre de 2013.

## **PRESENTACION Y ANÁLISIS DE LOS DATOS**

Luego de culminado el proceso de recolección de datos en la organización seleccionada, se procedió a procesarlos a través del programa SPSS para su análisis, el cual presentaremos a continuación.

Mediante la interpretación de los resultados obtenidos, podemos observar la preferencia o peso relativo calculado porcentualmente, que fue asignado por los sujetos a cada uno de los atributos con respecto a los otros, teniendo la posibilidad de establecer cuales atributos son considerados por los mismos trabajadores como los más importantes para retener a los empleados en la empresa en la que se llevó a cabo el estudio.

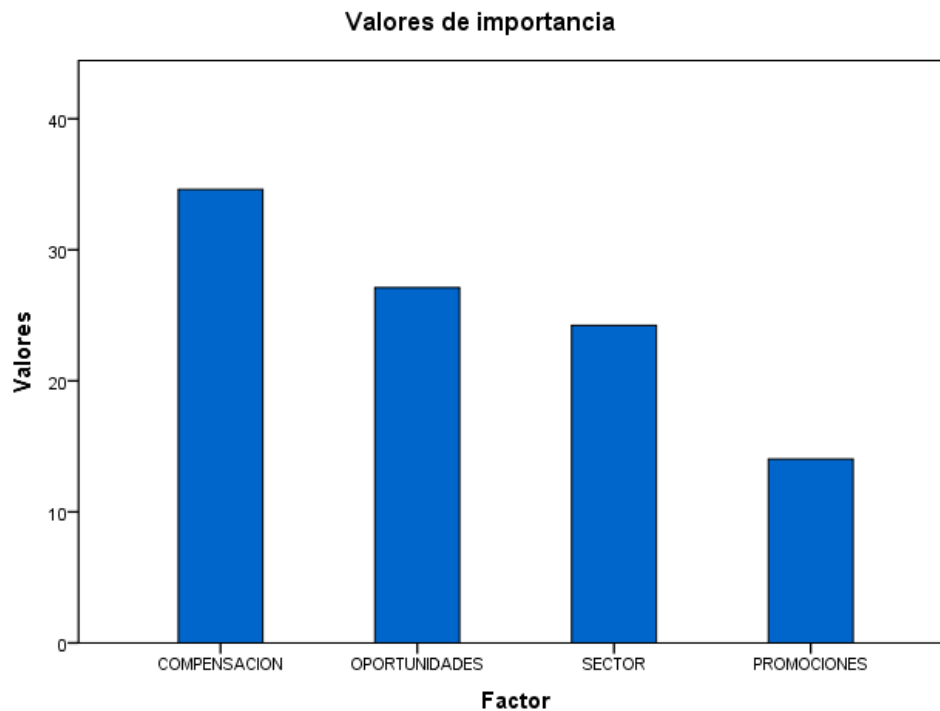
Además de los resultados del Análisis Conjunto (*Conjoint Analysis*), pudimos contrastar estos resultados con las respuestas dadas en la entrevista de salida aplicada a los mismos sujetos en la que exponen los motivos por los cuales abandonan la organización, para así descubrir si existe alguna relación entre las razones explicadas en las entrevistas de salida y las preferencias relativas, expuestas por los sujetos de investigación.

Como parte del proceso de análisis, se construyó una matriz de datos con los resultados obtenidos de la muestra, es decir, el orden de preferencia de las tarjetas para cada uno de los sujetos participantes en el estudio (Ver Anexo H). Además, se construyó un cuadro con las razones por las cuales renuncia cada sujeto expuestas en la entrevista de salida que realiza la organización, para facilitar el contraste de los resultados de los dos instrumentos aplicados. (Ver Anexo I).

A continuación los resultados obtenidos del Análisis Conjunto (*Conjoint Analysis*) de los datos, proporcionados por los 14 sujetos de estudio mediante los dos modelos de tarjetas.

**Modelo 1:**

**Gráfica N°6:** Importancia de atributos modelo 1 Instrumento



Esta gráfica representa las preferencias del total de los sujetos que participaron en el estudio, con respecto al primer modelo de tarjetas, el cual midió los atributos Compensación y Beneficios, Sector de Trabajo, Oportunidades de Trabajo en el Exterior y Promociones. Al observar la gráfica, podemos notar que los sujetos demostraron una preferencia mayor por el atributo Compensación con un 34,6% de peso dentro de este modelo, siendo el segundo atributo con mayor peso las Oportunidades en el Exterior, con un peso de 27,1%. En este caso podemos considerar también como importante el peso del factor Sector de Trabajo, el cual tiene una preferencia de 24,2%.

Por otra parte, podemos ver que en este grupo de factores los sujetos tienen mayor preferencia por los tres atributos antes mencionados y fue menos relevante para ellos la Oportunidad de Promoción la cual tiene un peso de preferencia de solo el 14%.

A continuación se muestra la tabla de “utilities” por cada atributo y nivel del atributo, la cual ratifica la preferencia de los sujetos por el nivel del atributo Compensación y Beneficios que establece un paquete salarial 25% por encima del mercado, siendo el nivel del atributo con la mayor utilidad.

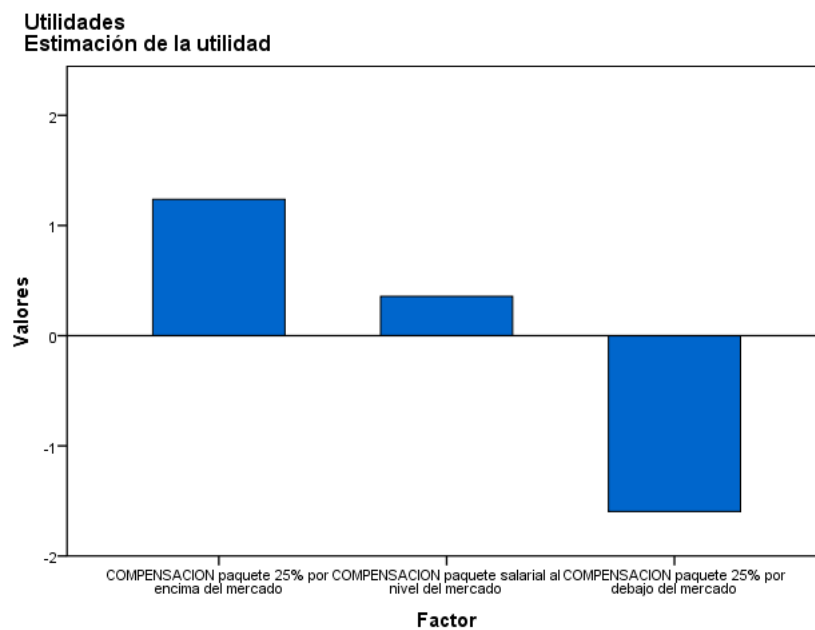
Además podemos observar que el coeficiente de correlación Pearson  $r^2$  es igual a 99,5% arrojado por el estadístico, lo que indica una gran confiabilidad ya que este modelo explica en un alto porcentaje las preferencias de los sujetos participantes en el estudio.

**Tabla N°6:** Utilities por atributo modelo 1 instrumento.

ATRIBUTO		UTILITY
<b>Compensación y Beneficios</b>	Paquete salarial 25% por encima del mercado	1,238
	Paquete salarial al nivel del mercado	,357
	Paquete salarial 25% por debajo del mercado	-1,595
<b>Sector de Trabajo</b>	Trabajar en el sector privado	1,214
	Trabajar en el sector publico	-1,214
<b>Oportunidades de trabajo en el exterior</b>	Sin oportunidades de trabajo en exterior	-1,119
	Oportunidades temporales en el exterior (1 a 2 años)	-,048
	Oportunidades definitivas de trabajo en el exterior	1,167
<b>Promociones</b>	Promoción en menos de 1 año	,190
	Promoción entre 1 a 2 años	-,071
	Promoción en más de 2 años	-,119

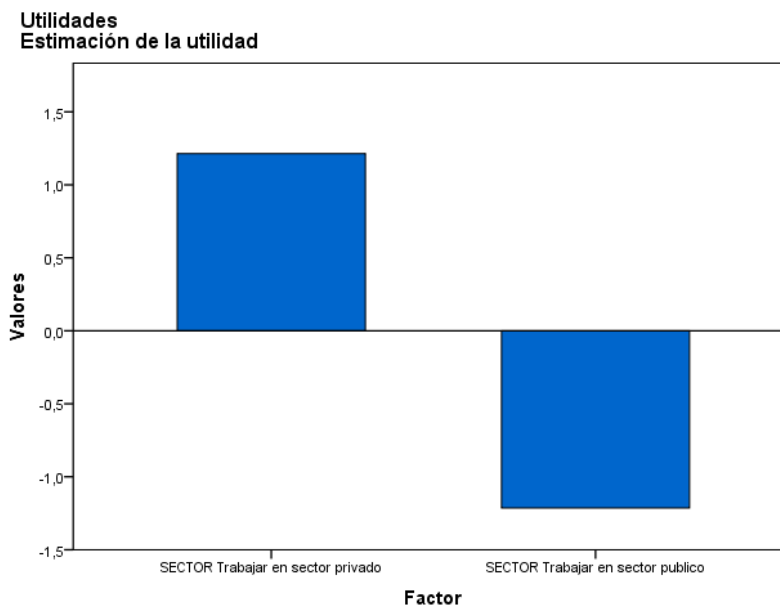
Correlación	Valor
R de Pearson	,995

**Gráfica N°7:** Utilities para el atributo Compensación y Beneficios.



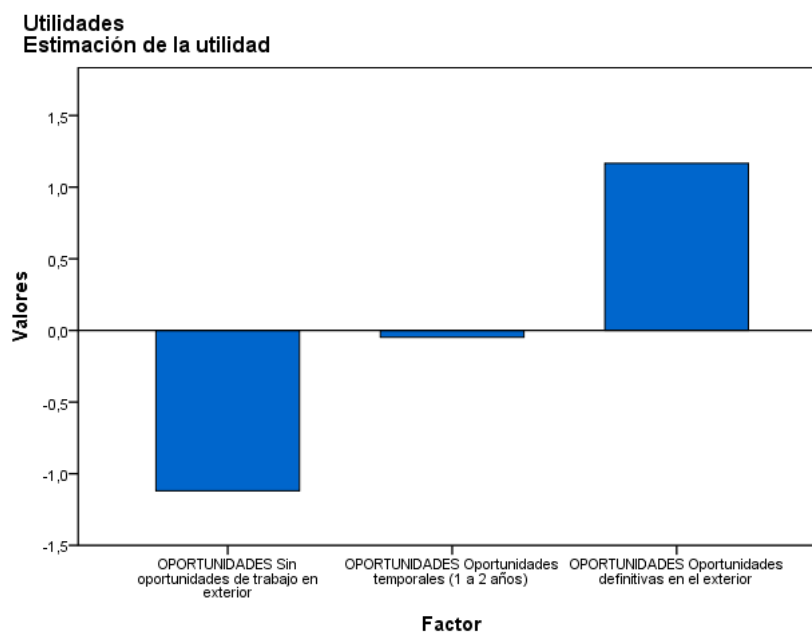
Esta gráfica muestra como fue la distribución de las preferencias para el atributo Compensación y Beneficios, se puede observar claramente que la opción de ganar 25% por encima del mercado o al menos ganar al nivel del mercado fueron los que tuvieron preferencias positivas frente a la opción de ganar 25% por debajo del nivel del mercado.

**Gráfica N°8:** Utilities para el atributo Sector de Trabajo.



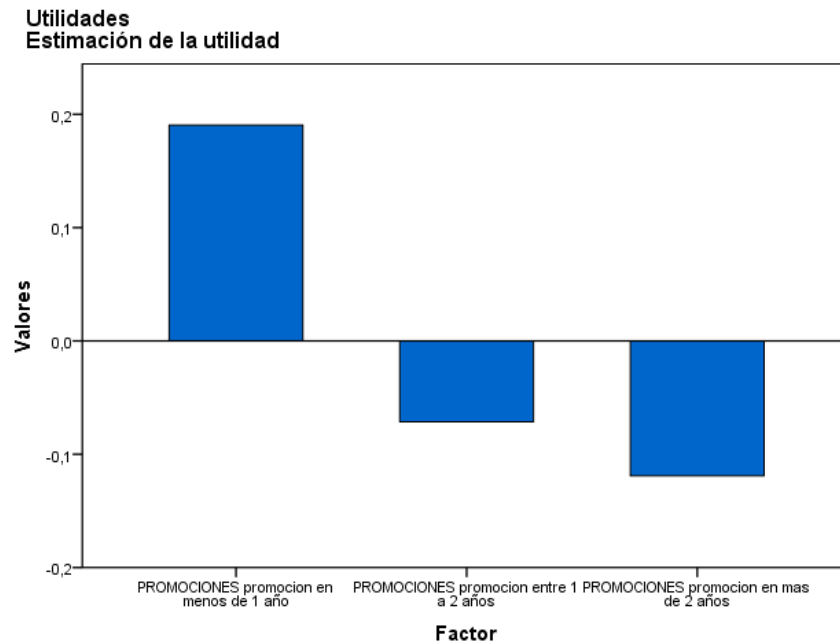
En cuanto a esta gráfica para el atributo Sector de Trabajo, por solo tener dos opciones, es más clara la preferencia de una opción sobre otra, en este caso que la organización pertenezca al Sector Privado, prevalece sobre el hecho de que pertenezca al Sector Público.

**Gráfica N°9:** Utilities para el atributo Oportunidades en el Exterior.



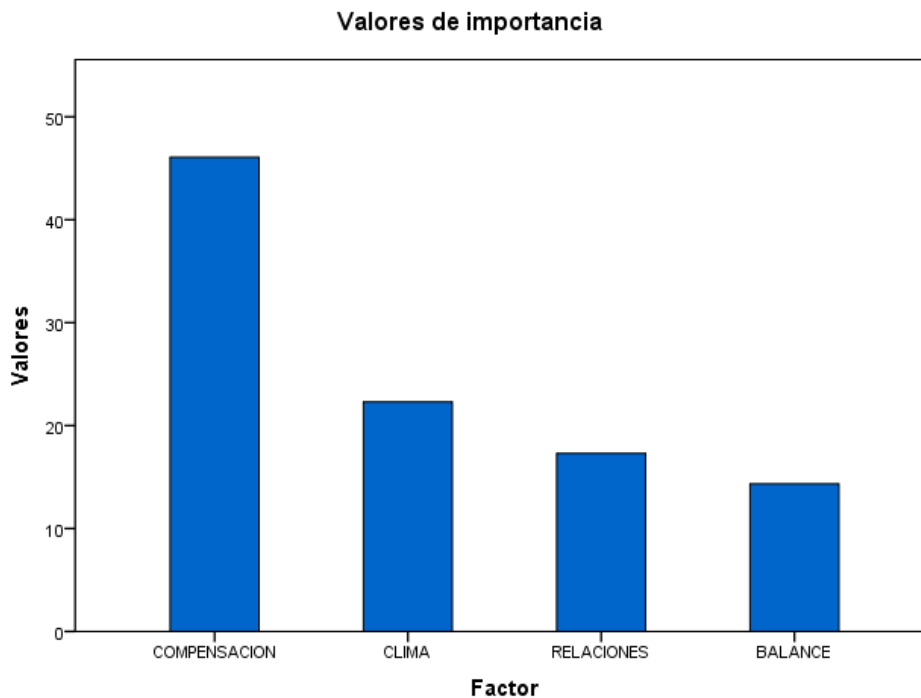
La gráfica anterior muestra como fue la distribución de los utilities para el atributo Oportunidades en el Exterior, la opción tener oportunidades definitivas en el exterior, representó la opción de mayor preferencia entre los sujetos de estudio siendo de hecho la única opción de las tres en ser positiva.

**Gráfica N°10: Utilities para el atributo Promociones.**



En el caso de la gráfica n° 10 se presenta los utilities para el atributo Promociones, donde la preferencia de mayor fuerza fue la de tener promociones en menos de un año, dejando a un lado los sujetos entrevistados las opciones de ser promovidos en un periodo de uno a dos años o tal vez en más de 2 años.



**Gráfica N°11: Importancia de atributos modelo 2 Instrumento**

En esta gráfica podemos observar las preferencias del total de los sujetos participantes del estudio, con respecto al segundo modelo de tarjetas. En este caso se midieron los atributos Compensación y Beneficios, Relaciones con el Gerente, Balance Vida- Trabajo y Clima Organizacional. En esta oportunidad, podemos notar que la preferencia de los sujetos se inclinó notablemente por el atributo Compensación y Beneficios, en este caso con un peso de 46%, siendo el segundo atributo con mayor peso el Clima Organizacional percibido por los sujetos, con un peso de 22,3%.

Por otra parte, podemos notar que en este modelo, los atributos Relaciones con el Gerente el cual obtuvo un peso de preferencia de 17,3% y Balance Vida – Trabajo con un peso de 14,3%, son menos relevantes con respecto a los otros dos factores en cuanto a preferencia de los sujetos entrevistados.

En la tabla a continuación se muestran los valores “utilities” para cada atributo y sus respectivos niveles, dejando notar que los valores con mayor utilidad son los preferidos por los sujetos de estudio. Podemos observar nuevamente que en este modelo el atributo Compensación y Beneficios es el que tiene mayor índice de utilidad y por ende de

preferencia en los sujetos, siendo el valor positivo más alto el nivel del atributo *paquete salarial 25% por encima del mercado* con una utilidad de 1,714, que demuestra lo antes explicado.

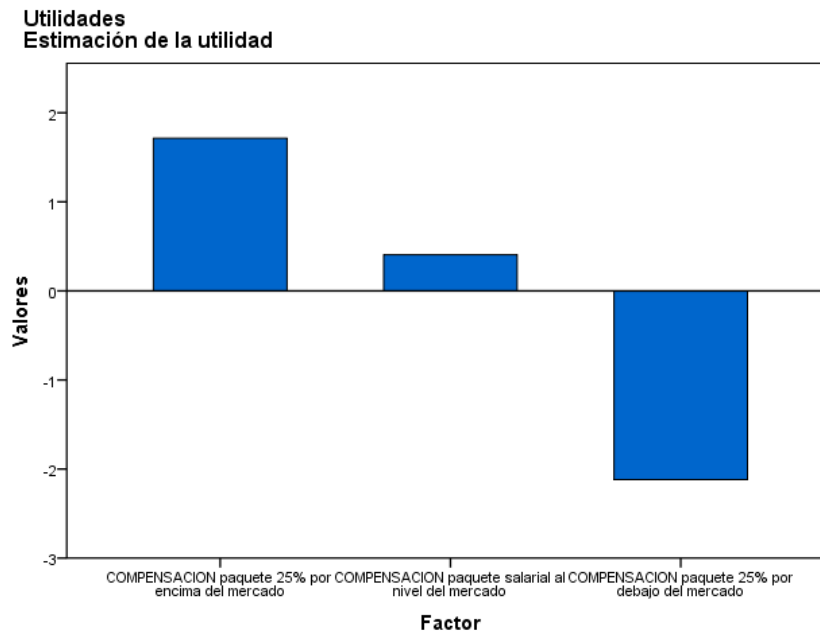
Sumado a lo anterior se muestra el coeficiente de correlación Pearson que en esta oportunidad es de  $r^2 = 99,8\%$  lo cual indica una alta confiabilidad de los resultados obtenidos mediante este modelo ya que al igual que el modelo anterior, explica en un alto porcentaje las preferencias de los participantes.

**Tabla N°7** : Utilities por atributo modelo 2 instrumento.

ATRIBUTO		UTILITY
<b>Compensación y Beneficios</b>	Paquete 25% por encima del mercado	1,714
	Paquete salarial al nivel del mercado	,405
	Paquete 25% por debajo del mercado	-2,119
<b>Relaciones con el Gerente</b>	Buenas relaciones con el gerente	,804
	No buenas relaciones con gerente	-,804
<b>Balance Vida - Trabajo</b>	0 horas de horario flexible	-,548
	1 a 2 horas de horario flexible	,357
	3 a 4 horas de horario flexible	,190
<b>Clima</b>	Trabajar en ambiente agradable	1,071
	Trabajar en ambiente no muy agradable	-1,071

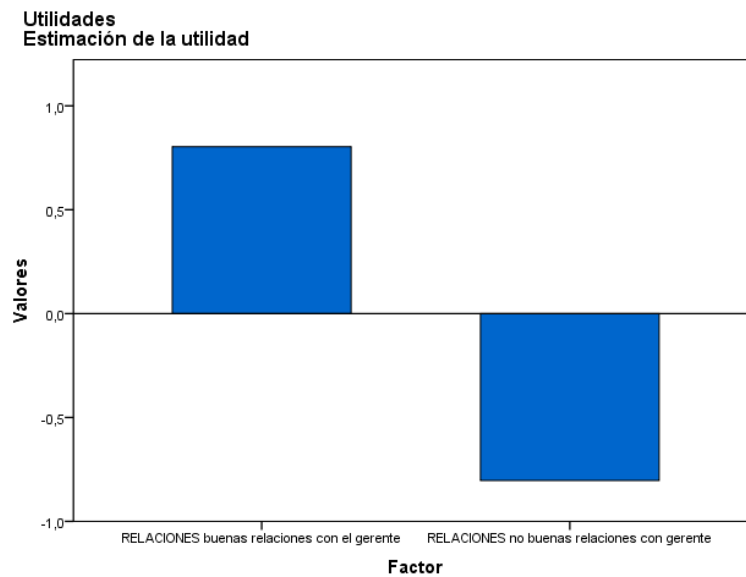
Correlación	Valor
R de Pearson	,998

**Gráfica N°12:** Utilities para el atributo Compensación y Beneficios.



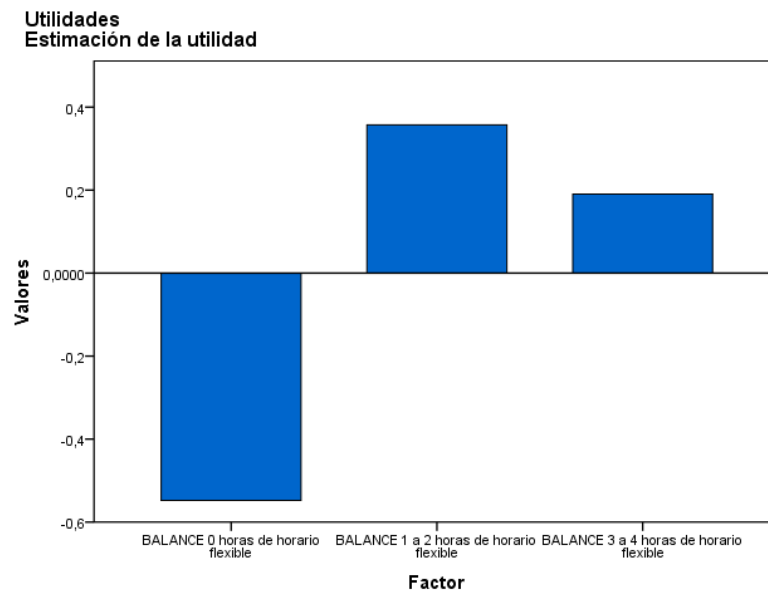
Al igual que en la gráfica n° 7 donde se muestra el atributo Compensación y Beneficios y su utilities para el modelo uno, en este caso se muestra el mismo atributo pero para el modelo dos, como se puede observar tiene un comportamiento similar, donde la preferencia de los entrevistados apunta hacia ganar 25% por encima del mercado y en menor medida, ganar al nivel del mercado.

**Gráfica N°13:** Utilities para el atributo Relaciones con el Gerente.



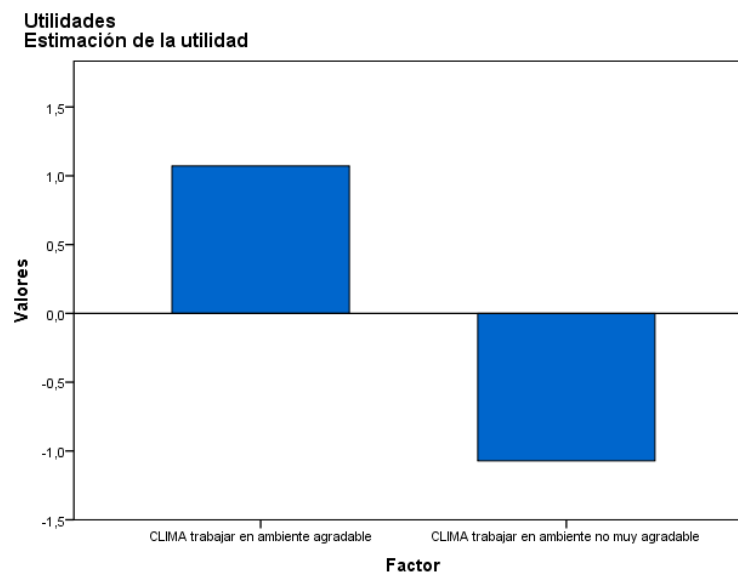
El gráfico muestra los utilities para el atributo Relaciones con el Gerente, la opción con puntaje positivo fue la de si tener buenas relaciones con el gerentes, es decir, los entrevistados expresaron que desean tener un trato cordial con sus supervisores frente al hecho de que las relaciones no sean buenas.

**Gráfica N°14:** Utilidades para el atributo Balance vida – trabajo.



El gráfico n° 14 muestra los utilities para el atributo Balance Vida – Trabajo, donde la opción de no tener horas flexibles en el trabajo fue la que obtuvo menos preferencias, siendo la única opción en negativo, y la opción de tener 1 o 2 horas flexibles fue incluso más alta que la otra opción de tener 3 o 4 horas de horario flexible.

**Gráfica N°15:** Utilidades para el atributo Clima Organizacional.

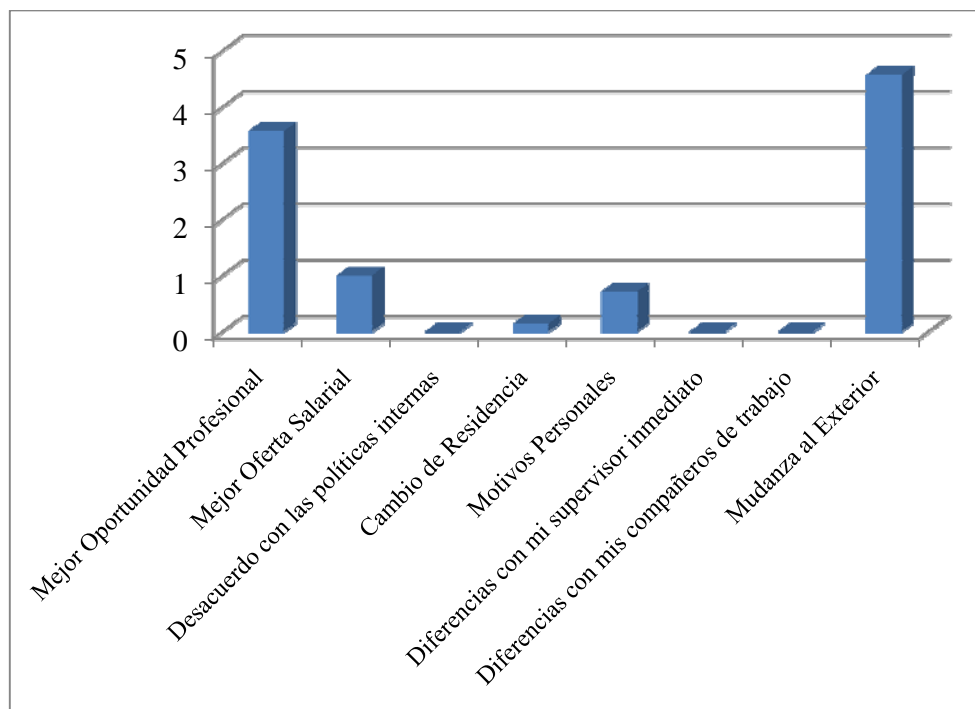


Esta última gráfica es la representación de los utilities para el atributo Clima Organizacional, como las opciones eran antagónicas se puede entender el resultado, siendo la preferencia positiva la de trabajar en un ambiente agradable, frente a la opción de trabajar en un ambiente no muy agradable.

Los resultados obtenidos del Análisis Conjunto de ambos modelos, debía ser contrastado con los resultados obtenidos en las entrevistas de salida, para poder así establecer la existencia o no de una relación entre las preferencias antes analizadas y las razones para renunciar expuestas en las entrevistas de salida.

A continuación analizaremos los resultados obtenidos de la recolección de la data a través de las entrevistas de salida.

**Gráfica N°16:** Razones para renunciar según entrevistas de salida.



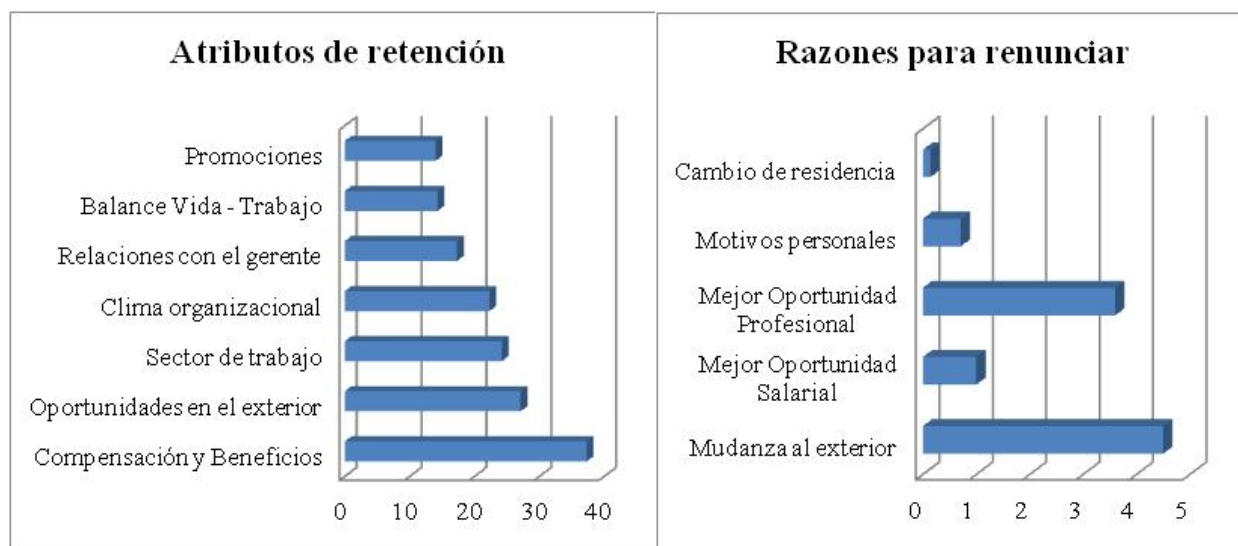
La gráfica anterior muestra los promedios globales de las respuestas obtenidas a través de los 14 sujetos que participaron en la entrevista de salida diciendo cuales fueron las principales razones para renunciar.

En la entrevista de salida utilizada por la organización se les daba a los individuos una serie de opciones que representaban los factores por los cuales estaban renunciando a la organización, y se les pedía distribuyeran 10 puntos entre los tres factores de los ocho mostrados, que definieran en mayor medida su decisión de abandonar la organización. Los sujetos podían distribuir los 10 puntos en la proporción que ellos desearan, incluso si lo deseaban podían otorgarle el total de los puntos a un solo factor o distribuirlos solo entre dos factores.

Como podemos observar en la gráfica el promedio más alto corresponde al factor *Mudanza al Exterior* al cual en promedio global fueron otorgados 4,5 puntos de los 10 puntos totales. El segundo promedio más alto corresponde al factor *Mejor Oportunidad Profesional* el cual obtuvo 3,5 puntos de los 10 puntos a distribuir. El factor *Mejor Oferta Salarial* solo obtuvo en promedio 1 punto de los 10 a ser distribuidos y los factores *Motivos Personales* y *Cambio de Residencia* obtuvieron 0,7 puntos en promedio y 0,1 puntos en promedio respectivamente.

Los resultados reflejados en esta gráfica vislumbran que los principales motivos para abandonar la organización de los sujetos participantes en el estudio correspondían a mudanza al exterior y una mejor oportunidad profesional.

**Gráfica N°17:** Comparación entre los atributos de retención y las razones para renunciar.



En esta gráfica se muestra la comparación entre las preferencias de los sujetos de estudio que dio como resultado el análisis conjunto (*Conjoint Analysis*) y las razones para renunciar que estas mismas personas expresaron en las entrevistas de salida.

Ahora bien, analizando y comparando los datos obtenidos tanto en las entrevistas de salida como en el análisis conjunto (*Conjoint Analysis*), tenemos que, a través del análisis conjunto la preferencia de los sujetos sobre los atributos para mantenerse en la organización se definen principalmente por salarios ubicados en el percentil 75 y contar con un trabajo que le brinde oportunidades definitivas de trabajo en el exterior. Otro factor a ser considerado como un atributo importante de la organización que ayuda a retener el talento es que esta pertenezca al sector privado y no al público. Un cuarto atributo considerado como importante por los trabajadores y que podría garantizar a la organización la retención de su talento en cierta medida es contar con un Clima Organizacional agradable.

Por otra parte los resultados obtenidos a través de las entrevistas de salida arrojan que las principales motivos que tienen las personas para renunciar a esta corporación es la migración a otros países, bien sea en búsqueda de mejoras laborales, como en búsqueda de formación académica. Otro motivo importante a ser considerado es que otro grupo de personas se van de la corporación en búsqueda de una mejor oportunidad laboral y en tercer lugar manifestaron que su deseo de renunciar se debía al tema monetario.

Para proceder a correlacionar ambas variables se decidió hacerlo con las dos preferencias más fuertes las cuales fueron Compensación y Beneficios y Oportunidades en el exterior, con las razones para renunciar que se relacionaron con estos atributos y que a su vez fueron los de mayor puntaje, Mudanza al exterior y Mejor oportunidad salarial.

La razón por la que se tomaron estos cuatro factores además de que son los que obtuvieron mayor puntaje es que se podría asumir que si las personas expresan la decisión de irse del país lo hacen porque se les presentó la posibilidad de ganar un salario en moneda extranjera que en relación con la moneda local tiene mucho más valor, por motivos como la inflación. Asumiendo de esta manera que la expectativa salarial sea el motivador principal para que las personas abandonaran la organización, entonces lo expresado en las preferencias tendría relación directa con el atributo de mayor puntaje que fue compensación y beneficios.



Los estadísticos usados para correlacionar los atributos de retención y las razones para renunciar fueron Pearson y Spearman, debido que por el tamaño de la muestra (14 sujetos), la prueba de chi cuadrado perdería la fuerza necesaria para correlacionar ambas variables.

**Tabla N°8:** Correlaciones, Pearson y Spearman.

Correlación	Valor
Pearson	0,9078
Spearman	0,9956

La tabla de correlaciones muestra los valores obtenidos al relacionar los atributos Compensación y Beneficios y Oportunidades en el exterior con las razones para renunciar, Mudanza en el Exterior y Mejor Oportunidad Salarial, los valores obtenidos demuestran que si existe relación entre ambas variables y que de hecho es bastante fuerte. Por lo que, asumiendo que los sujetos que se van al exterior lo hacen por las consideraciones anteriormente expuestas, si habría una relación muy alta entre sus razones para renunciar y los atributos considerados por ellos como los más importantes, por lo tanto la información que estos suministren en las entrevistas de salida podría ser un insumo con gran valor al momento de establecer políticas de retención.

El hecho de que los valores sean positivos explica que la relación es directamente proporcional, es decir si una variable aumenta la otra también. Es por esta razón, que en este caso en particular, mientras mayor sea la preferencia de los sujetos por el paquete salarial competitivo en el mercado, mayor sería la motivación a irse de la empresa si se le presenta una mejor oferta salarial en otro lugar.

Por lo anteriormente expuesto es importante darle especial consideración a las preferencias relativas de los trabajadores acerca de los atributos que debe poseer la organización dado que estas podrían ser un indicador bastante certero de las debilidades de

la empresa al momento de retenerlos y ayudaría en gran medida a evitar gastos innecesarios de esfuerzo y dinero en implementar políticas nada atractivas para los trabajadores, pudiendo por el contrario dedicar esos esfuerzos a proporcionar las condiciones que estos verdaderamente valoran.

En cuanto a los demás atributos de retención medidos con el análisis conjunto y las demás razones para renunciar que no fueron tomados en cuenta para realizar una correlación, se debe a que no existían punto de comparación entre ambos, por eso era difícil establecer un correspondencia y poder estimar si los atributos y las razones guardaban relación entre sí, lo cual a diferencia de los factores que se tomaron en cuenta, si se podía establecer una relación capaz de ser analizada por las pruebas estadísticas usadas.

Para responder la pregunta de investigación, de si existe relación entre los atributos para retener al talento y las razones para renunciar podríamos decir que, basados en las pruebas estadísticas de Pearson y Spearman, si existe tal relación desde el punto de vista que si se asume que las personas expresaron en las entrevistas de salida que abandonaban la organización por mudanza al exterior, lo hacían porque esta oportunidad representaba para ellos tener una mejor remuneración salarial en moneda extranjera y que lo obtenido en las preferencias por los atributos de retención se demostró fue principalmente el paquete salarial comprendido por la compensación y los beneficios.

## CONCLUSIONES

El estudio presentado tuvo como propósito medir las preferencias relativas de los sujetos que abandonaban la organización y que de forma voluntaria decidieron participar en la investigación, sobre los atributos que debe poseer una organización para hacerla atractiva a sus empleados y retener a su talento, medido a través de la técnica de Análisis Conjunto (*Conjoint Analysis*). Además como parte del estudio también se pretendía conocer las razones por las cuales estos individuos estaban egresando de la organización, para luego contrastar ambos resultados y establecer si existía alguna relación entre las preferencias de los atributos organizacionales y las razones por las cuales los sujetos estaban renunciando.

En términos generales, los resultados del análisis conjunto arrojaron que el atributo preferido por los trabajadores para mantenerse en una organización tiene que ver con el componente monetario y paquete de beneficios que la organización le ofrezca, siguiéndole en orden de importancia la oportunidad de trabajo definitiva en el exterior, que la empresa pertenezca al sector privado y un clima laboral agradable. Con una marcada preferencia por los dos primeros atributos (Paquete Salarial ubicado por encima del percentil 75 y Oportunidades definitivas de trabajo en el exterior).

Los resultados de las entrevistas de salida arrojaron que la gran mayoría de los empleados se iba de la organización por mudanza al exterior, tanto en el ámbito laboral como personal.

Comparando los resultados de ambos estudios se llegó a la conclusión de que el factor monetario es determinante para los empleados al momento de evaluar su situación laboral, pero en esta oportunidad el componente monetario compite fuertemente con la posibilidad de oportunidades laborales en el exterior, lo cual aparentemente priva en esta organización a la hora de decidir abandonarla.

Debido a que se utilizó el análisis conjunto se pudieron determinar los atributos que los empleados manifestaron a través del uso de las tarjetas eran los más fuertes a la hora de retener el talento. Además, mediante las entrevistas de salida, estos sujetos indicaron cuales eran las razones de su renuncia, es decir, se pudo contrastar lo obtenido por el uso del instrumento y lo verbalizado. Gracias a la utilización de dos estadísticos para prueba de correlaciones, se pudo determinar la existencia de una relación entre ambas variables. No se usaron los demás factores por no tener punto de comparación y hacer difícil la medición para determinar la relación.

El hecho de que las razones para renunciar y los atributos importantes para retener al talento obtenidos luego de realizar el estudio y los análisis correspondientes, si estén relacionados, hace que la organización si tenga en sus manos la posibilidad de ver cuáles son sus debilidades frente a la demanda de los empleados pudiendo tomar estos resultado como insumos y tomar acciones para que su talento mas valioso no abandone la organización.

El tema de la migración en Venezuela actualmente es sumamente importante, incluso más que en años pasados, donde los empleados evalúan las posibilidades que tienen en el país y las que tienen fuera de él, según diferentes aspectos, como lo son crecer en el ámbito laboral, tener salarios competitivos en moneda extranjera, tener una mejor calidad de vida, etc. es por eso que a las empresas locales se le convierte el hecho de retener al mejor talento mucho más difícil de lo que pudo ser, debido a que no solo se compite con otras organizaciones locales sino que debe sumársele el reto de que puedan irse del país a cualquier otra organización que le ofrezca un buen trabajo sino que además esté en un país con ciertas condiciones que los empleados consideren deseables.

Retener al mejor talento es siempre un reto y más en las condiciones actuales que tenemos, pero el uso de esta investigación y sus diferentes variantes puede hacer que las organizaciones puedan saber lo que realmente piensas sus empleados y evaluar si su instrumento de entrevistas de salida está reflejando la realidad y si las respuestas recolectadas están siendo utilizadas para el mejoramiento de la organización.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda principalmente la ampliación de este estudio para otras organizaciones especialmente para aquellas que experimenten períodos de rotación altos y sea difícil llegar a conocer las razones que motiven a los empleados a irse.

Además se recomienda también que no solo se enfoque en las razones para renunciar, sino que las organizaciones utilicen esta técnica para medir los atributos que hacen que se retenga al talento y fortalecerlos para evitar así la alta rotación, sobretodo de talento valioso para la organización.

El uso que pueden tener los resultados obtenidos no solo por esta investigación sino por similares son bastante extensos, pero debe asumirse una posición proactiva por parte de la organización y encargarse de utilizar los datos como áreas de oportunidad donde la misma debe mejorar, enfocarse y no perder la oportunidad de usar información que resulta valiosa para la gestión del talento.

El análisis conjunto como técnica de recolección de datos es ampliamente recomendado, primordialmente para el área de Recursos Humanos para medir preferencias de diferentes atributos que sean de especial interés y variables que resulten importantes medir.

En cuanto a las recomendaciones enfocadas a la organización escogida para el estudio, nos parece importante resaltar que el factor monetario resultó una vez más, considerado por los trabajadores como un factor de gran importancia a la hora de mantenerse en la organización, es por ello que consideramos no descuidar su posición en el mercado en cuanto a la oferta salarial además de su actualización periódica correspondiente al ambiente económico en el que se desenvuelven.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arnoletto, E., & Diaz, A. (2009). *Un aporte a la gestión pública*. Cordoba.
- Cerda, F. (04 de junio de 2008). *Ni maquinas ni plata. Estado del arte de la retención de talentos*. Recuperado el 16 de noviembre de 2011, de <http://www.franciscocerda.cl/content/view/203228/Estado-del-arte-de-la-retencion-de-talentos.html>
- Escape, S. (Junio de 2008). *Estrategias de retención del talento: el reto de los departamentos de RRHH. Equipos & Talento*. Recuperado el 10 de Diciembre de 2011, de <http://www.equiposytalento.com/tribunas/hr-access/estrategias-de-retencion-del-talento-el-reto-de-los-departamentos-de-rrhh>
- Falcó, C. (2009). *Profe Chef*. Recuperado el 15 de enero de 2012, de <http://profefchef.comze.com/pii/investigacion-correlacional>
- Grajales, T. (27 de marzo de 2000). Recuperado el 15 de enero de 2012, de <http://tgrajales.net/investipos.pdf>
- Gross, M. (13 de Abril de 2009). *Estrategias para retener al talento humano. Pensamiento Imaginativo*. Recuperado el 5 de Noviembre de 2011, de <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/485936/Estrategias-para-retener-al-talento-humano.html>
- Hakala, D. (25 de Junio de 2008). *El valor de las Entrevistas de salida. HR World*. Recuperado el 12 de Enero de 2012, de <http://www.hrworld.com/features/value-exit-interviews-062508/>
- Hernandez Reyes, R. (7 de Enero de 2010). *El dilema: ¿Atraer o retener talento?. CNN Expansión*. Recuperado el 10 de Diciembre de 2011, de <http://www.cnnexpansion.com/manufactura/2010/01/07/el-dilema-atraer-o-retener-talento>
- Martinez de Salinas, J. (19 de junio de 2007). *ENTREVISTA DE SALIDA. El Blog de Recursos Humanos*. Recuperado el 24 de noviembre de 2011, de <http://www.elblogderrhh.com/2007/06/entrevista-de-salida.html>
- Moreno, T. (28 de octubre de 2008). *Las 6 formas de retener el talento - Mi Carrera - CNNExpansion.com*. Recuperado el 15 de noviembre de 2011, de <http://www.cnnexpansion.com/micarrera/2008/10/28/6-formas-de-retener-el-talento>

Nacional Financiera. (2011). *SME Toolkit Instituto PYME*. Recuperado el 9 de Enero de 2012, de <http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3628/El-por-qu%C3%A9-de-una-renuncia->

Navarro, E. (junio de 2002). *La guerra por el talento*. *Gestio Polis*. Recuperado el 16 de noviembre de 2011, de <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/39/talento.htm>

Pérez, M. (20 de enero de 2011). *Emprendedores.es*. Recuperado el 17 de enero de 2012, de [http://www.emprendedores.es/empresa/recursos\\_humanos/entrevistas\\_salida](http://www.emprendedores.es/empresa/recursos_humanos/entrevistas_salida)

Puente, W. (s.f.). *RRPP net Portal de Relaciones Publicas*. Recuperado el 17 de enero de 2012, de <http://www.rrppnet.com.ar/tecnicasdeinvestigacion.htm>

Real Academia Española. (s.f.). *Real Academia Española*. Recuperado el 9 de Enero de 2012, de [http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=renunciar](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=renunciar)

Roldan, M. (Enero de 2008). *Capital Humano.es*. Recuperado el 10 de Diciembre de 2011, de [http://capitalhumano.wke.es/noticias\\_base/seccion/el%20consultor/subseccion/compensaci%C3%B3n/nuevos-factores-a-tener-en-cuenta-en-las-pol%C3%ADticas-de-recursos-humanos](http://capitalhumano.wke.es/noticias_base/seccion/el%20consultor/subseccion/compensaci%C3%B3n/nuevos-factores-a-tener-en-cuenta-en-las-pol%C3%ADticas-de-recursos-humanos)

Sanchez, F. (11 de febrero de 2010). *8 claves para retener el talento humano*. *MBA educacion ejecutiva*. Recuperado el 25 de noviembre de 2011, de <http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/8-claves-para-retener-el-talento-humano>

Seggiaro, M. (s.f.). *Materiabiz*. Recuperado el 17 de enero de 2012, de <http://www.materiabiz.com/mbz/estrategiaymarketing/nota.vsp?nid=38158>

Urquijo, J., & Bonilla, J. (2008). *La Remuneración del Trabajo*. Caracas: Publicaciones UCAB.

## **ANEXOS**

**Anexo A:** Tarjetas correspondientes al modelo 1 de la Prueba Piloto

**Número de perfil 1**



ID de tarjeta	Compensación	Sector de Trabajo	Sector Multinacional	Autonomía en el Trabajo	Beneficios
1	Ganar 25% por debajo del mercado	Trabajar en el Sector Público	Trabajar en el Sector Nacional	Tener autonomía en mi área de trabajo	Recibir beneficios por debajo del mercado

**Número de perfil 2**

ID de tarjeta	Compensación	Sector de Trabajo	Sector Multinacional	Autonomía en el Trabajo	Beneficios
2	Ganar 25% por encima del mercado	Trabajar en el Sector Privado	Trabajar en el Sector Nacional	No tener Autonomía en mi área de trabajo	Recibir beneficios por encima del mercado

**Número de perfil 3**

ID de tarjeta	Compensación	Sector de Trabajo	Sector Multinacional	Autonomía en el Trabajo	Beneficios
3	Ganar 25% por debajo del mercado	Trabajar en el Sector Privado	Trabajar en el Sector Multinacional	No tener autonomía en mi área de trabajo	Recibir beneficios por encima del mercado

**Número de perfil 4**

ID de tarjeta	Compensación	Sector de Trabajo	Sector Multinacional	Autonomía en el Trabajo	Beneficios
---------------	--------------	-------------------	----------------------	-------------------------	------------

			1		
4	Ganar 25% por debajo del mercado	Trabajar en el Sector Privado	Trabajar en el Sector Nacional	Tener autonomía en mi área de trabajo	Recibir beneficios iguales al mercado

**Número de perfil 5**

ID de tarjeta	Compensación	Sector de Trabajo	Sector Multinacional	Autonomía en el Trabajo	Beneficios
5	Ganar 25% por encima del mercado	Trabajar en el Sector Publico	Trabajar en el Sector Multinacional	Tener autonomía en mi área de trabajo	Recibir beneficios iguales al Mercado

**Número de perfil 6**

ID de tarjeta	Compensación	Sector de Trabajo	Sector Multinacional	Autonomía en el Trabajo	Beneficios
6	Ganar 25% por encima del mercado	Trabajar en el Sector Publico	Trabajar en el Sector Nacional	No tener autonomía en mi área de trabajo	Recibir beneficios iguales al mercado

**Número de perfil 7**

ID de tarjeta	Compensación	Sector de trabajo	Sector Multinacional	Autonomía en el Trabajo	Beneficios
7	Ganar 25% por debajo del mercado	Trabajar en el Sector Publico	Trabajar en el Sector Multinacional	No tener autonomía en mi área de trabajo	Recibir beneficios por encima del mercado

**Número de perfil 8**

ID de tarjeta	Compensación	Sector de trabajo	Sector Multinacional	Autonomía en el Trabajo	Beneficios
---------------	--------------	-------------------	----------------------	-------------------------	------------

			1		
8	Ganar 25% por encima del mercado	Trabajar en el Sector Privado	Trabajar en el Sector Nacional	No tener autonomía en mi área de trabajo	Recibir beneficios por debajo del mercado

**Número de perfil 9**

ID de tarjeta	Compensación	Sector de trabajo	Sector Multinacional	Autonomía en el Trabajo	Beneficios
9	Ganar al nivel del mercado	Trabajar en el Sector Publico	Trabajar en el Sector Nacional	Tener autonomía en mi área de trabajo	Recibir beneficios por encima del mercado

**Número de perfil 10**

ID de tarjeta	Compensación	Sector de Trabajo	Sector Multinacional	Autonomía en el Trabajo	Beneficios
10	Ganar 25% por encima del mercado	Trabajar en el Sector Publico	Trabajar en el Sector Nacional	No tener autonomía en mi área de trabajo	Recibir beneficios por encima del mercado

**Número de perfil 11**

ID de tarjeta	Compensación	Sector de Trabajo	Sector Multinacional	Autonomía en el Trabajo	Beneficios
11	Ganar al nivel del mercado	Trabajar en el Sector Privado	Trabajar en el Sector Multinacional	No tener autonomía en mi área de trabajo	Recibir beneficios iguales al mercado

**Número de perfil 12**

ID de	Compensación	Sector de	Sector Multinacional	Autonomía	Beneficios
-------	--------------	-----------	----------------------	-----------	------------

tarjeta	n	Trabajo	l	en el Trabajo	
12	Ganar 25% por encima del mercado	Trabajar en el Sector Privado	Trabajar en el Sector Multinacional	Tener autonomía en mi área de trabajo	Recibir beneficios por encima del mercado

**Número de perfil 13**

ID de tarjeta	Compensación	Sector de trabajo	Sector Multinacional	Autonomía en el Trabajo	Beneficios
13	Ganar 25% por encima de mercado	Trabajar en el Sector Privado	Trabajar en el Sector Multinacional	Tener autonomía en mi área de trabajo	Recibir beneficios por debajo del mercado

**Número de perfil 14**

ID de tarjeta	Compensación	Sector de Trabajo	Sector Multinacional	Autonomía en el Trabajo	Beneficios
14	Ganar 25% por encima de mercado	Trabajar en el Sector Publico	Trabajar en el Sector Multinacional	Tener autonomía en mi área de trabajo	Recibir beneficios por encima del mercado

**Número de perfil 15**

ID de tarjeta	Compensación	Sector de trabajo	Sector Multinacional	Autonomía en el Trabajo	Beneficios
15	Ganar al nivel del mercado	Trabajar en el Sector Publico	Trabajar en el sector Multinacional	No tener autonomía en mi área de trabajo	Recibir beneficios por debajo del mercado

**Número de perfil 16**

ID de	Compensación	Sector de	Sector Multinacional	Autonomía	Beneficios
-------	--------------	-----------	----------------------	-----------	------------

tarjeta	n	trabajo	l	en el Trabajo	
16	Ganar al nivel del mercado	Trabajar en el Sector Privado	Trabajar en el Sector Nacional	Tener autonomía en mi área de trabajo	Recibir beneficios por encima del mercado

**Anexo B:** tarjetas correspondientes al modelo 2 de la Prueba Piloto**Número de perfil 1**

ID de tarjeta	Compensación	Relaciones con el gerente	Calidad de vida	Balance vida trabajo	Clima Organizacional
1	Ganar al nivel del mercado	Tener buenas relaciones con el gerente.	Trabajar en un país con poca calidad de vida	Tener 1 a 2 horas de horario flexible	Trabajar en un ambiente agradable

**Número de perfil 2**

ID de tarjeta	Compensación	Relaciones con el gerente.	Calidad de vida	Balance vida trabajo	Clima Organizacional
2	Ganar 25% por encima del mercado	No tener buenas relaciones con el gerente.	Trabajar en un país con poca calidad de vida	Tener 3 a 4 horas de horario flexible	Trabajar en un ambiente agradable

**Número de perfil 3**

ID de tarjeta	Compensación	Relaciones con el gerente	Calidad de vida	Balance vida trabajo	Clima Organizacional
3	Ganar 25% por encima del mercado	No tener buenas relaciones con el gerente	Trabajar en un país con calidad de vida	Tener 1 a 2 horas de horario flexible	Trabajar en un ambiente no tan agradable

**Número de perfil 4**

ID de tarjeta	Compensación	Relaciones con el gerente	Calidad de vida	Balance vida trabajo	Clima Organizacional
4	Ganar 25% por encima del mercado	Tener buenas relaciones con el gerente	Trabajar en un país con poca calidad de vida	0 horas de horario flexible	Trabajar en un ambiente agradable

**Número de perfil 5**

ID de tarjeta	Compensación	Relaciones con el gerente	Calidad de vida	Balance vida trabajo	Clima Organizacional
5	Ganar 25% por encima del mercado	No tener buenas relaciones con el gerente.	Trabajar en un país con calidad de vida	Tener 3 a 4 horas de horario flexible	Trabajar en un ambiente agradable

**Número de perfil 6**

ID de tarjeta	Compensación	Relaciones con el gerente	Calidad de vida	Balance vida trabajo	Clima Organizacional
6	Ganar 25% por debajo del mercado	No tener buenas relaciones con el gerente	Trabajar en un país con poca calidad de vida	0 horas de horario flexible	Trabajar en un ambiente no tan agradable

**Número de perfil 7**

ID de tarjeta	Compensación	Relaciones con el gerente	Calidad de vida	Balance vida trabajo	Clima Organizacional
7	Ganar al nivel del mercado	Tener buenas relaciones con el gerente	Trabajar en un país con poca calidad de vida	Tener 3 a 4 horas de horario flexible	Trabajar en un ambiente no tan agradable

**Número de perfil 8**

ID de tarjeta	Compensación	Relaciones con el gerente	Calidad de vida	Balance vida trabajo	Clima Organizacional
8	Ganar 25% por encima del mercado	Buenas relaciones con el gerente	Trabajar en un país con calidad de vida	0 horas de horario flexible	Trabajar en un ambiente agradable

**Número de perfil 9**

ID de tarjeta	Compensación	Relaciones con el gerente	Calidad de vida	Balance vida trabajo	Clima Organizacional
9	Ganar 25% por encima del mercado	Tener buenas relaciones con el gerente	Trabajar en un país con calidad de vida	0 horas de horario flexible	Trabajar en un ambiente no tan agradable

**Número de perfil 10**

ID de tarjeta	Compensación	Relaciones con el gerente	Calidad de vida	Balance vida trabajo	Clima Organizacional
10	Ganar 25% por encima del mercado	Tener buenas relaciones con el gerente	Trabajar en un país con poca calidad de vida	0 horas de horario flexible	Trabajar en un ambiente no tan agradable

**Número de perfil 11**

ID de tarjeta	Compensación	Relaciones con el gerente	Calidad de vida	Balance vida trabajo	Clima Organizacional
11	Ganar 25% por debajo del mercado	Tener buenas relaciones con el gerente	Trabajar en un país con calidad de vida	Tener 3 a 4 horas de horario flexible	Trabajar en un ambiente no tan agradable



**Número de perfil 12**

ID de tarjeta	Compensación	Relaciones con el gerente	Calidad de vida	Balance vida trabajo	Clima Organizacional
12	Ganar 25% por debajo del mercado	No tener buenas relaciones con el gerente	Trabajar en un país con poca calidad de vida	0 horas de horario flexible	Trabajar en un ambiente agradable

**Número de perfil 13**

ID de tarjeta	Compensación	Relaciones con el gerente	Calidad de vida	Balance vida trabajo	Clima Organizacional
13	Ganar 25% por debajo del mercado	Tener buenas relaciones con el gerente	Trabajar en un país con calidad de vida	Tener 1 a 2 horas de horario flexible	Trabajar en un ambiente agradable

**Número de perfil 14**

ID de tarjeta	Compensación	Relaciones con el gerente	Calidad de vida	Balance vida trabajo	Clima Organizacional
14	Ganar al nivel del mercado	No tener buenas relaciones con el gerente	Trabajar en un país con calidad de vida	0 horas de horario flexible	Trabajar en un ambiente no tan agradable

**Número de perfil 15**

ID de tarjeta	Compensación	Relaciones con el gerente	Calidad de vida	Balance vida trabajo	Clima Organizacional
15	Ganar 25% por encima del mercado	No tener buenas relaciones con el gerente	Trabajar en un país con poca calidad de vida	Tener 1 a 2 horas de horario flexible	Trabajar en un ambiente no tan agradable

**Número de perfil 16**

ID de tarjeta	Compensación	Relaciones con el gerente	Calidad de vida	Balance vida trabajo	Clima Organizacional
16	Ganar al nivel del mercado	No tener buenas relaciones con el gerente	Trabajar en un país con calidad de vida	0 horas de horario flexible	Trabajar en un ambiente agradable

**Anexo C: Tarjetas correspondientes al modelo 3 de la Prueba Piloto****Número de perfil 1**

ID de tarjeta	Compensación	Promociones	Emprendedor	Entrenamiento
1	Ganar 25% por encima del mercado	Recibir una promoción en menos de 1 año	Trabajar por mi cuenta	Recibir menos de 24 horas de entrenamiento al año

**Número de perfil 2**

ID de tarjeta	compensación	Promociones	Emprendedor	Entrenamiento
2	Ganar 25% por encima de mercado	Recibir promoción en menos de 1 año	Trabajar en una empresa	Recibir 24 o más horas de entrenamiento al año

**Número de perfil 3**

ID de tarjeta	Compensación	Promociones	Emprendedor	Entrenamiento
3	Ganar 25% por encima de mercado	Recibir promoción entre 1 a 2 años	Trabajar en una empresa	Recibir 24 o más horas de entrenamiento al año

**Número de perfil 4**

ID de tarjeta	Compensación	Promociones	Emprendedor	Entrenamiento
4	Ganar 25% por encima de mercado	Recibir promoción en más de 2 años	Trabajar en una empresa	Recibir más de 24 horas de entrenamiento al año

**Número de perfil 5**

ID de tarjeta	Compensación	Promociones	Emprendedor	Entrenamiento
5	Ganar 25% por encima de mercado	Recibir promoción en menos de 1 año	Trabajar por mi cuenta	Recibir 24 o más horas de entrenamiento al año

**Número de perfil 6**

ID de tarjeta	Compensación	Promociones	Emprendedor	Entrenamiento
6	Ganar 25% por debajo de mercado	Recibir promoción entre 1 a 2 años	Trabajar por mi cuenta	Recibir 24 o más horas de entrenamiento al año

**Número de perfil 7**

ID de tarjeta	Compensación	Promociones	Emprendedor	Entrenamiento
7	Ganar 25% por encima de mercado	Recibir promoción entre 1 a 2 años	Trabajar por mi cuenta	Recibir más de 24 horas de entrenamiento al año

**Número de perfil 8**

ID de tarjeta	Compensación	Promociones	Emprendedor	Entrenamiento
8	Ganar al nivel del mercado	Recibir promoción entre 1 a 2 años	Trabajar en una empresa	Recibir más de 24 horas de entrenamiento al año

**Número de perfil 9**

ID de tarjeta	Compensación	Promociones	Emprendedor	Entrenamiento
9	Ganar al nivel del mercado	Recibir promoción en menos de 1 año	Trabajar por mi cuenta	Recibir 24 o más horas de entrenamiento al año

**Número de perfil 10**

ID de tarjeta	Compensación	Promociones	Emprendedor	Entrenamiento
10	Ganar al nivel del mercado	Recibir promoción en más de 2 años	Trabajar en una empresa	Recibir 24 o más horas de entrenamiento al año

**Número de perfil 11**

ID de tarjeta	Compensación	Promociones	Emprendedor	Entrenamiento
11	Ganar 25% por encima de mercado	Recibir promoción en menos de 1 año	Trabajar en una empresa	Recibir más de 24 horas de entrenamiento al año

**Número de perfil 12**

ID de tarjeta	Compensación	Promociones	Emprendedor	Entrenamiento
12	Ganar 25% por debajo de mercado	Recibir promoción en menos de 1 año	Trabajar en una empresa	Recibir 24 o más horas de entrenamiento al año

**Número de perfil 13**

ID de tarjeta	Compensación	Promociones	Emprendedor	Entrenamiento
13	Ganar al nivel del mercado	Recibir promoción en menos de 1 año	Trabajar por mi cuenta	Recibir más de 24 horas de entrenamiento al año

**Número de perfil 14**

ID de tarjeta	Compensación	Promociones	Emprendedor	Entrenamiento
14	Ganar 25% por debajo de mercado	Recibir promoción en menos de 1 año	Trabajar en una empresa	Recibo más de 24 horas de entrenamiento al año

**Número de perfil 15**

ID de tarjeta	Compensación	Promociones	Emprendedor	Entrenamiento
15	Ganar 25% por encima de mercado	Recibir promoción en más de 2 años	Trabajar por mi cuenta	Recibir 24 o más horas de entrenamiento al año

**Número de perfil 16**

ID de tarjeta	Compensación	Promociones	Emprendedor	Entrenamiento
16	Ganar 25% por debajo de mercado	Recibir promoción en más de 2 años	Trabajar por mi cuenta	Recibo más de 24 horas de entrenamiento al año

**Anexo D:** tarjetas correspondientes al modelo 4 de la Prueba Piloto**Número de perfil 1**

ID de tarjeta	Compensación	Oportunidades en el Exterior	Cercanía al hogar	Crecimiento en el trabajo	Comunicación con niveles jerárquicos
1	Ganar 25% por encima del mercado	Tener oportunidades de trabajos temporales (1 a 2 años)	Un trabajo que quede a menos de 15min de mi hogar	No tener un trabajo enriquecedor y retador	Tener Comunicación limitada con todos los niveles de la organización

**Número de perfil 2**

ID de tarjeta	Compensación	Oportunidades en el Exterior	Cercanía al hogar	Crecimiento en el trabajo	Comunicación con niveles jerárquicos
2	Ganar 25% por encima de mercado	No existen oportunidades de trabajo en el exterior	Un trabajo que quede 15 min o más de mi hogar	Tener un trabajo enriquecedor y retador	Tener comunicación con todos los niveles de la organización

**Número de perfil 3**

ID de tarjeta	Compensación	Oportunidades en el Exterior	Cercanía al hogar	Crecimiento en el trabajo	Comunicación con niveles jerárquicos
3	Ganar 25% por encima de mercado	Tener oportunidades de trabajos temporales (1 a 2 años)	Un trabajo que quede a menos de 15min de mi hogar	Tener un trabajo enriquecedor y retador	Tener comunicación con todos los niveles de la organización

**Número de perfil 4**

ID de tarjeta	Compensación	Oportunidades en el Exterior	Cercanía al hogar	Crecimiento en el trabajo	Comunicación con niveles jerárquicos
4	Ganar 25% por debajo de mercado	Tener oportunidades definitivas de trabajo en el exterior	Un trabajo que quede a menos de 15min de mi hogar	No tener un trabajo enriquecedor y retador	Tener comunicación con todos los niveles de la organización

**Número de perfil 5**

ID de tarjeta	Compensación	Oportunidades en el Exterior	Cercanía al hogar	Crecimiento en el trabajo	Comunicación con niveles jerárquicos
5	Ganar 25% por debajo de mercado	No existen oportunidades de trabajo en el exterior	Un trabajo que quede a menos de 15min de mi hogar	Tener un trabajo enriquecedor y retador	Tener Comunicación limitada con todos los niveles de la organización

**Número de perfil 6**

ID de tarjeta	Compensación	Oportunidades en el Exterior	Cercanía al hogar	Crecimiento en el trabajo	Comunicación con niveles jerárquicos
6	Ganar al nivel del mercado	No existen oportunidades de trabajo en el exterior	Un trabajo que quede a menos de 15min de mi hogar	No tener un trabajo enriquecedor y retador	Tener comunicación con todos los niveles de la organización



**Número de perfil 7**

ID de tarjeta	Compensación	Oportunidades en el Exterior	Cercanía al hogar	Crecimiento en el trabajo	Comunicación con niveles jerárquicos
7	Ganar al nivel del mercado	No existen oportunidades de trabajo en el exterior	Un trabajo que quede 15 min o más de mi hogar	Tener un trabajo enriquecedor y retador	Tener Comunicación limitada con todos los niveles de la organización

**Número de perfil 8**

ID de tarjeta	Compensación	Oportunidades en el Exterior	Cercanía al hogar	Crecimiento en el trabajo	Comunicación con niveles jerárquicos
8	Ganar 25% por encima de mercado	No existen oportunidades de trabajo en el exterior	Un trabajo que quede a menos de 15min de mi hogar	Tener un trabajo enriquecedor y retador	Tener comunicación con todos los niveles de la organización

**Número de perfil 9**

ID de tarjeta	Compensación	Oportunidades en el Exterior	Cercanía al hogar	Crecimiento en el trabajo	Comunicación con niveles jerárquicos
9	Ganar 25% por encima de mercado	Tener oportunidades definitivas de trabajo en el exterior	Un trabajo que quede 15 min o más de mi hogar	Tener un trabajo enriquecedor y retador	Tener comunicación con todos los niveles de la organización

**Número de perfil 10**

ID de tarjeta	Compensación	Oportunidades en el Exterior	Cercanía al hogar	Crecimiento en el trabajo	Comunicación con niveles jerárquicos
10	Ganar 25% por debajo de mercado	No existen oportunidades de trabajo en el exterior	Un trabajo que quede 15 min o más de mi hogar	No tener un trabajo enriquecedor y retador	Tener comunicación con todos los niveles de la organización

**Número de perfil 11**

ID de tarjeta	Compensación	Oportunidades en el Exterior	Cercanía al hogar	Crecimiento en el trabajo	Comunicación con niveles jerárquicos
11	Ganar 25% por debajo de mercado	Tener oportunidades de trabajo temporales (1 a 2 años)	Un trabajo que quede 15 min o más de mi hogar	Tener un trabajo enriquecedor y retador	Tener Comunicación limitada con todos los niveles de la organización

**Número de perfil 12**

ID de tarjeta	Compensación	Oportunidades en el Exterior	Cercanía al hogar	Crecimiento en el trabajo	Comunicación con niveles jerárquicos
12	Ganar al nivel del mercado	Tener oportunidades definitivas de trabajo en el exterior	Un trabajo que quede a menos de 15min de mi hogar	Tener un trabajo enriquecedor y retador	Tener Comunicación limitada con todos los niveles de la organización

**Número de perfil 13**

ID de tarjeta	Compensación	Oportunidades en el Exterior	Cercanía al hogar	Crecimiento en el trabajo	Comunicación con niveles jerárquicos
13	Ganar 25% por encima de mercado	Tener oportunidades definitivas de trabajo en el exterior	Un trabajo que quede 15 min o más de mi hogar	No tener un trabajo enriquecedor y retador	Tener Comunicación limitada con todos los niveles de la organización

**Número de perfil 14**

ID de tarjeta	Compensación	Oportunidades en el Exterior	Cercanía al hogar	Crecimiento en el trabajo	Comunicación con niveles jerárquicos
14	Ganar 25% por encima de mercado	No existen oportunidades de trabajo en el exterior	Un trabajo que quede 15 min o más de mi hogar	No tener un trabajo enriquecedor y retador	Tener Comunicación limitada con todos los niveles de la organización

**Número de perfil 15**

ID de tarjeta	Compensación	Oportunidades en el Exterior	Cercanía al hogar	Crecimiento en el trabajo	Comunicación con niveles jerárquicos
15	Ganar al nivel del mercado	Tener oportunidades de trabajo temporales (1 a 2 años)	Un trabajo que quede 15 min o más de mi hogar	No tener un trabajo enriquecedor y retador	Tener comunicación con todos los niveles de la organización

**Número de perfil 16**

ID de tarjeta	Compensación	Oportunidades en el Exterior	Cercanía al hogar	Crecimiento en el trabajo	Comunicación con niveles jerárquicos
16	Ganar 25% por encima de mercado	No existen oportunidades de trabajo en el exterior	Un trabajo que quede a menos de 15min de mi hogar	No tener un trabajo enriquecedor y retador	Tener Comunicación limitada con todos los niveles de la organización

**Anexo E:** tarjetas correspondientes al modelo 1 del instrumento final**Número de perfil 1**

ID de tarjeta	Compensación y beneficios	Sector de trabajo	Oportunidades en el exterior	Promociones
1	paquete 25% por debajo del mercado	Trabajar en sector publico	Oportunidades definitivas en el exterior	promoción en menos de 1 año

**Número de perfil 2**

ID de tarjeta	Compensación y beneficios	Sector de trabajo	Oportunidades en el exterior	Promociones
2	paquete 25% por debajo del mercado	Trabajar en sector privado	Sin oportunidades de trabajo en exterior	promoción entre 1 a 2 años

**Número de perfil 3**

ID de tarjeta	Compensación y beneficios	Sector de trabajo	Oportunidades en el exterior	Promociones
3	paquete salarial al nivel del mercado	Trabajar en sector privado	Oportunidades definitivas en el exterior	promoción entre 1 a 2 años

**Número de perfil 4**

ID de tarjeta	Compensación y beneficios	Sector de trabajo	Oportunidades en el exterior	Promociones
4	paquete salarial al nivel del mercado	Trabajar en sector privado	Oportunidades temporales (1 a 2 años)	promoción en menos de 1 año

**Número de perfil 5**

ID de tarjeta	Compensación y beneficios	Sector de trabajo	Oportunidades en el exterior	Promociones
5	paquete salarial al nivel del mercado	Trabajar en sector publico	Sin oportunidades de trabajo en exterior	promoción en más de 2 años

**Número de perfil 6**

ID de tarjeta	Compensación y beneficios	Sector de trabajo	Oportunidades en el exterior	Promociones
6	paquete 25% por encima del mercado	Trabajar en sector privado	Oportunidades definitivas en el exterior	promoción en más de 2 años

**Número de perfil 7**

ID de tarjeta	Compensación y beneficios	Sector de trabajo	Oportunidades en el exterior	Promociones
7	paquete 25% por encima del mercado	Trabajar en sector privado	Sin oportunidades de trabajo en exterior	promoción en menos de 1 año

**Número de perfil 8**

ID de tarjeta	Compensación y beneficios	Sector de trabajo	Oportunidades en el exterior	Promociones
8	paquete 25% por debajo del mercado	Trabajar en sector privado	Oportunidades temporales (1 a 2 años)	promoción en más de 2 años

**Número de perfil 9**

ID de tarjeta	Compensación y beneficios	Sector de trabajo	Oportunidades en el exterior	Promociones
9	paquete 25% por encima del mercado	Trabajar en sector publico	Oportunidades temporales (1 a 2 años)	promoción entre 1 a 2 años

**Anexo F:** tarjetas correspondientes al modelo 2 del instrumento final**Número de perfil 1**

ID de tarjeta	Compensación y beneficios	Relaciones con el Gerente	Balance vida - trabajo	Clima Organizacional
1	paquete 25% por debajo del mercado	no buenas relaciones con gerente	3 a 4 horas de horario flexible	trabajar en ambiente agradable

**Número de perfil 2**

ID de tarjeta	Compensación y beneficios	Relaciones con el Gerente	Balance vida - trabajo	Clima Organizacional
2	paquete 25% por debajo del mercado	buenas relaciones con el gerente	0 horas de horario flexible	trabajar en ambiente no muy agradable

**Número de perfil 3**

ID de tarjeta	Compensación y beneficios	Relaciones con el Gerente	Balance vida - trabajo	Clima Organizacional
3	paquete salarial al nivel del mercado	buenas relaciones con el gerente	3 a 4 horas de horario flexible	trabajar en ambiente no muy agradable

**Número de perfil 4**

ID de tarjeta	Compensación y beneficios	Relaciones con el Gerente	Balance vida - trabajo	Clima Organizacional
4	paquete salarial al nivel del mercado	buenas relaciones con el gerente	1 a 2 horas de horario flexible	trabajar en ambiente agradable

**Número de perfil 5**

ID de tarjeta	Compensación y beneficios	Relaciones con el Gerente	Balance vida - trabajo	Clima Organizacional
5	paquete salarial al nivel del mercado	no buenas relaciones con gerente	0 horas de horario flexible	trabajar en ambiente agradable



**Número de perfil 6**

ID de tarjeta	Compensación y beneficios	Relaciones con el Gerente	Balance vida - trabajo	Clima Organizacional
6	paquete 25% por encima del mercado	buenas relaciones con el gerente	3 a 4 horas de horario flexible	trabajar en ambiente agradable

**Número de perfil 7**

ID de tarjeta	Compensación y beneficios	Relaciones con el Gerente	Balance vida - trabajo	Clima Organizacional
7	paquete 25% por encima del mercado	buenas relaciones con el gerente	0 horas de horario flexible	trabajar en ambiente agradable

**Número de perfil 8**

ID de tarjeta	Compensación y beneficios	Relaciones con el Gerente	Balance vida - trabajo	Clima Organizacional
8	paquete 25% por debajo del mercado	buenas relaciones con el gerente	1 a 2 horas de horario flexible	trabajar en ambiente agradable

**Número de perfil 9**

ID de tarjeta	Compensación y beneficios	Relaciones con el Gerente	Balance vida - trabajo	Clima Organizacional
9	paquete 25% por encima del mercado	no buenas relaciones con gerente	1 a 2 horas de horario flexible	trabajar en ambiente no muy agradable

**Anexo G:** modelo de entrevista de salida realizada en la organización



Gestión Organizacional Humana

Gcia. de Captación y Desarrollo

ENTREVISTA DE SALIDA	
DATOS DEL ENTREVISTADO	
Nombre y Apellido:	
Fecha de Ingreso:	Fecha de Egreso:
Vicepresidencia:	
Gerencia:	
Coordinación:	
Formación Académica:	
Cargos desempeñados:	
DATOS DEL SUPERVISOR	
Nombre y Apellido:	
Cargo:	
Preguntas	Seleccione respuesta (s)
1.- ¿Cuál es la razón principal por la que decide retirarse de la Corporación Digital?	Mejor Oportunidad Profesional
	Mejor Oferta Salarial
	Desacuerdo con las políticas internas
	Cambio de Residencia
	Motivos Personales:
	Diferencias con mi supervisor inmediato
	Diferencias con mis compañeros de trabajo
Otro:	
2.- ¿Cómo describe a la Corporación Digital como empresa?	Deficiente
	Adecuada
	Buena
	Muy Buena

	Excelente
<b>3.- ¿Qué le pareció el paquete de beneficios que brinda Digitel como Organización?</b>	Deficiente
	Adecuado
	Bueno
	Muy Bueno
	Excelente
<b>4.- Marque al menos tres de los beneficios otorgados por Digitel que le parecieron más útiles</b>	Bono Vacacional
	Fondo de Ahorros
	Seguro HCM
	Seguro de Accidentes Personales
	Asignación del GSM
	Ticket Guardería
	Apoyo Educativo
<b>5.- ¿Cómo describe las condiciones de trabajo en Digitel con respecto a los equipos, mobiliarios y herramientas de trabajo?</b>	Deficiente
	Adecuada
	Buena
	Muy Buena
	Excelente
<b>6.- ¿Siente que en la Empresa se fomenta el crecimiento profesional?</b>	si
	no
<b>7.- ¿Cuáles considera son las fortalezas de Digitel como Organización?</b>	
<b>8.- ¿Sabía lo que se esperaba de usted en su trabajo?</b>	Si
	No
<b>9.- ¿En qué medida conoció usted los Objetivos de</b>	Ninguno

<b>la Empresa?</b>	Poco
	Medianamente
	Mucho
	En un alto grado
<b>10.- ¿En qué medida considera su trabajo contribuía con el logro de estos Objetivos?</b>	Ninguno
	Poco
	Medianamente
	Mucho
	En un alto grado
<b>11.- ¿Sintió usted durante su permanencia en Digitel que eran tomadas en cuenta sus opiniones?</b>	Si
	No
	Algunas Veces
<b>12.- ¿Recibió feedback sobre su desempeño?</b>	Si
	No
<b>13.- ¿Recibió reconocimientos o elogios por su trabajo?</b>	Si
	No
<b>14.- ¿Recibió estímulos en su área de trabajo para progresar?</b>	Si
	No
<b>15.- ¿Siente que su Supervisor fomento su crecimiento profesional?</b>	si
	no
<b>16.- ¿Cómo evaluaría a su Supervisor como líder?</b>	Necesita Mejorar
	Adecuadas
	Buenas
	Muy Buenas.
	Excelentes

17.- ¿Recibió entrenamiento durante su permanencia en Digitel?	Si
	No
18.- ¿Cuán efectivos son los programas de formación en cuanto a su contribución con las funciones que usted desempeña?	Nada Efectivos
	Poco Efectivos
	Algo Efectivos
	Efectivos
	Bastante Efectivos
19.- ¿Tuvo en este último año en Digitel la oportunidad de aprender y crecer?	Si
	No
20.- ¿Cuáles fueron sus principales logros y /o aprendizajes obtenidos?	
21.- ¿Recomendaría a otras personas a Digitel como lugar donde trabajar?	Si
	No
<b>Comentarios Adicionales:</b>	
Firma del Entrevistado	Firma del Entrevistador
Fecha:	

## Anexo H: Matriz de Datos del Instrumento Final

	SUJETO	PREF 1	PREF 2	PREF 3	PREF 4	PREF 5	PREF 6	PREF 7	PREF 8	PREF 9
<b>MODELO 1</b>	1	4	1	3	2	9	8	6	7	5
	2	6	1	3	4	8	9	7	5	2
	3	7	6	3	4	9	5	2	8	1
	4	3	6	4	7	5	2	8	1	9
	5	3	6	7	2	4	8	1	5	9
	6	3	6	7	8	1	4	9	2	5
	7	8	6	7	9	4	3	5	1	2
	8	3	4	6	9	7	1	8	2	5
	9	6	7	3	4	8	2	9	5	1
	10	6	7	9	3	4	5	8	2	1
	11	7	6	3	9	4	1	8	2	5
	12	3	6	4	9	8	7	2	1	5
	13	6	7	9	3	4	5	8	2	1
	14	3	6	4	7	8	5	9	1	2
<b>MODELO 2</b>	1	6	7	4	5	1	8	9	3	2
	2	4	8	7	1	9	6	3	2	5
	3	7	6	9	4	5	3	8	1	2
	4	9	6	7	4	5	3	8	1	2
	5	6	4	8	7	5	1	9	3	2
	6	6	4	7	3	5	9	8	1	2
	7	6	7	9	3	4	5	8	2	1
	8	4	3	5	6	7	9	8	1	2
	9	6	4	3	7	9	5	8	1	2
	10	6	7	9	4	5	3	8	1	2
	11	6	4	7	3	8	5	1	9	2
	12	7	6	4	8	5	3	1	2	9
	13	6	7	4	3	5	9	8	2	1
	14	6	7	4	8	2	1	9	3	5

**Anexo I:** Cuadro de resultados entrevistas de salida

<b>Razones</b>	<b>Mejor Oportunidad Profesional</b>	<b>Mejor Oferta Salarial</b>	<b>Desacuerdo con las políticas internas</b>	<b>Cambio de Residencia</b>	<b>Motivos Personales</b>	<b>Diferencias con mi supervisor inmediato</b>	<b>Diferencias con mis compañeros de trabajo</b>	<b>Mudanza al Exterior</b>
<b>Sujeto 1</b>								10
<b>Sujeto 2</b>	1	1						8
<b>Sujeto 3</b>	10							
<b>Sujeto 4</b>	6	4						
<b>Sujeto 5</b>								10
<b>Sujeto 6</b>	6	4						
<b>Sujeto 7</b>								10
<b>Sujeto 8</b>	3				2			5
<b>Sujeto 9</b>								10
<b>Sujeto 10</b>	6							4
<b>Sujeto 11</b>	3			2				5
<b>Sujeto 12</b>					8			2
<b>Sujeto 13</b>	10							
<b>Sujeto 14</b>	5	5						
<b>PROMEDIO</b>	3.571	1	0	0.142	0.714	0	0	4.571