

UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Escuela Profesional de Administración



Una Institución Adventista

**Análisis de los modelos de la Recompensa Total en la Gestión del
Talento Humano**

Trabajo de Investigación para obtener el Grado Académico de Bachiller en
Administración y Negocios Internacionales

Autor:

Jenifer Rubí Otiniano León
Santos Ever Castillo Paredes
Juan Joel Mostacero Diaz

Asesor:

Mg. Guido Angelo Huapaya Flores

Lima, diciembre de 2020

DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Mg. Guido Angelo Huapaya Flores, de la Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Profesional de Administración, de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que la presente investigación titulada: **ANÁLISIS DE LOS MODELOS DE LA RECOMPENSA TOTAL EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**, constituye la memoria que presentan los estudiantes Jenifer Rubí Otiniano León, Santos Ever Castillo Paredes, Juan Joel Mostacero Díaz, para obtener el Grado Académico de Bachiller en Administración y Negocios Internacionales, cuyo trabajo de investigación ha sido realizado en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

Las opiniones y declaraciones en este informe son de entera responsabilidad del autor, sin comprometer a la institución.

Y estando de acuerdo, firmo la presente declaración en la ciudad de Lima, a los 23 días del mes de diciembre del año 2020.



Mg. Guido Angelo Huapaya Flores

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

En Lima, Ñaña, Villa Unión, a los 13 días del mes de diciembre del año 2020 siendo las 15:30 horas., se reunieron en la sala virtual, de la Universidad Peruana Unión, bajo la dirección del Señor Presidente del Jurado: Dr. Alexander David De La Cruz Vargas el sea-etario: Lic. Resalía Gladys Morales Rivera y como miembro: Lic. Akides Flores Saenz y el asesor Mg Guido Angelo Huapaya Flores con el propósito de administrar el acto académico de sustentación del Trabajo de investigación t ulado: "Análisis de los modelos de la Recompensa Total en la Gestión del Talento Humano" de los Bachilleres:

- a) Jenifer Rubí Otíniano León
- b) Santos Ever Castillo Paredes
- c) Juan Joel Mostacero Díaz

Conducente a la obtención del grado académico de Bachiller en Administración y Negocios Internacionales.

El Presidente inició el acto académico de sustentación bajo la modalidad virtual invitando a los candidatos hacer uso del tiempo determinado para su exposición. Concluida la exposición, el Presidente invitó a los demás miembros del Jurado a efectuar las preguntas, cuestionamientos y aclaraciones pertinentes, los cuales fueron absueltos por el candidato. Luego se produjo un receso para las deliberaciones y la emisión del dictamen del Jurado.

Posteriormente, el Jurado procedió a dejar constancia escrita sobre la evaluación en la presente acta, con el dictamen siguiente:

Candidato (a): Jenifer Rubí Otíniano León

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
Aprobado	18	A	Muy bueno	Sobresaliente

Candidato (b): Santos Ever Castillo Paredes

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
Aprobado	16	B	Bueno	Muy bueno

Candidato (c): Juan Joel Mostacero Díaz

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
Aprobado	14	C	Aceptable	Bueno

Finalmente, el Presidente del Jurado invitó al candidato a ponerse de pie, para recibir la evaluación final. Además, el Presidente del Jurado conduyó el acto académico de sustentación, procediéndose a registrar las firmas respectivas.

Presidente



Secretario

Asesor

Miembro

Miembro

Candidato/a
(a)

Candidato/a (b)

Candidato/a
(c)

Indice

DECLARACIÓN JURADA	ii
Resumen	1
Abstract	1
1. Introducción.....	2
2. Desarrollo de la Revisión	5
3. Conclusiones....	11
Referencias.....	13

Figuras y tablas

Tabla 1 <i>Las dimensiones de la Recompensa Total de acuerdo a los diversos autores..</i>	11
---	----

Análisis de los modelos de la Recompensa Total en la Gestión del Talento Humano

Analysis of Total Reward Models in Human Talent Management

Jenifer Rubí Otiniano León ^{a1}, Santos Ever Castillo Paredes ^{a2}, Juan Joel Mostacero Diaz ^{a3}

^aEP. Administración, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Peruana Unión

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo analizar el fundamento teórico del constructo Recompensa Total y el impacto en la Gestión del Talento Humano. La Gestión de Recompensa Total, entendida como una forma holística de manejo de los colaboradores dentro de las organizaciones, quienes van a ser motivados teniendo en consideración una serie de variables y estos una vez aplicados, tendrán como respuesta un mayor involucramiento con la organización mediante una mayor satisfacción y menor tasa de rotación externa. Es importante la Gestión de Recompensa Total dentro de la Gestión de Talento Humano ya que es uno de los ejes principales sobre los que se basa este modelo de gestión moderno en donde el colaborador es visto de manera integral y de este modo, se quiere que no sólo funcione como un activo más de la organización, sino mediante este modelo de pueda involucrar de manera total y pueda desarrollar todo su potencial. Por esta razón, este documento nos muestra de qué forma las teorías de Recompensa Total como impactan en la Gestión del Talento Humano. Finalmente, como conclusión de este artículo de revisión es que brinda un acercamiento de las principales teorías de la Recompensa Total y cómo se descomponen en sus respectivas dimensiones (vida trabajo, liderazgo, reconocimiento, beneficios, etc.) para poder aportar directamente a la escasez y atracción del talento, las cuales son las problemáticas principales que envuelven a la Gestión del Talento Humano.

Palabras clave: Recompensa total; talento humano.

Abstract

This research aims to analyze the theoretical basis of the Total Reward construct and the impact on Human Talent Management. The Total Reward Management, understood as a holistic form of management of the collaborators within the organizations, who are going to be motivated taking into consideration a series of variables and these once applied, will have as answer a greater involvement with the organization by means of a greater satisfaction and smaller rate of external rotation. It is important the Total Reward Management within the Human Talent Management since it is one of the main axes on which this modern management

¹ Autor de correspondencia:
Jirón San Martín 199, Cascas, Gran Chimú, La Libertad
Tel.: +51-913-150577
E-mail: jeniferoleon@gmail.com, autor2@institute.xxx, autor3@institute.xxx

model is based where the collaborator is seen in an integral way and in this way, it is wanted that he not only works as another asset of the organization, but through this model he can involve in a total way and can develop all his potential. For this reason, this document shows us how Total Reward theories impact on Human Talent Management. Finally, as a conclusion of this review article, it provides an approach to the main theories of Total Reward and how they are broken down into their respective dimensions (work life, leadership, recognition, benefits, etc.) in order to contribute directly to job satisfaction, retention and talent attraction, which are the main issues involved in Human Talent Management.

Keywords: Total reward; human capital.

1. Introducción

Para enmarcar adecuadamente esta investigación, es relevante resaltar el primer problema y este versa sobre la escasez de talento, el cual es uno de los principales problemas en la Gestión del Talento Humano, la cual no permite que en muchos casos se puedan cubrir de forma eficiente los puestos de diversas empresas y las personas seleccionadas no logren encajar para cumplir las funciones necesarias. Al realizarse una encuesta hecha por Manpower en el año 2015 en los cinco continentes el 38% de los empleadores a nivel global mencionan que se enfrentan a dificultades para cubrir las vacantes (ManpowerGroup, 2015).

Entonces, podemos encontrar que existe una visible escasez de talento humano y los empleadores en muchos casos no hacen nada para hacer frente a esta situación ya que “3 de cada 5 empleadores no sigue estrategia alguna para hacerle frente a la situación de la escasez de Talento Humano” (ManpowerGroup, 2015a, p.5), ergo, debemos observar que existe un impacto importante desde el punto de vista de las organizaciones cuando una persona que es clave presenta su renuncia, esto significa, que los índices de rotación laboral de parte de los colaboradores clave suponen pérdidas para las organizaciones en general (Valdebenito, 2016), una de las principales estrategias en la gestión de organizaciones es invertir en los empleados. Por ello, las organizaciones buscan desarrollar, motivar y mejorar a sus empleados a través de una variedad de aplicaciones de recursos humanos (Pin & Suárez, 2001).

Luego de lo expresado líneas arriba, podemos ver que nuestro país no está fuera de los efectos que ha causado la escasez y la guerra por el talento a nivel mundial, si vemos el índice de Competitividad de Talento Global 2017, Perú está en el puesto 83 de un total de 118 países que han sido estudiados. Está bastante debajo de Chile (puesto 34), quien es el primer país de habla hispana que está en la lista. Este estudio mide el desempeño en base a 6 variables: habilitación, atracción, crecimiento, retención, habilidades vocacionales técnicas y habilidades de conocimiento global. Perú destacó en la variable Atracción (puesto 55); no obstante,

sus variables más bajas son las que respectan a Retención (puesto 89) y Habilidades Vocacionales Técnicas (puesto 90) (Addeco Group, 2017). Es acá y fruto de la problemática expresada en donde empleamos las Teorías de Recompensa Total.

Entonces encontramos, que la gestión de Recompensa Total hace referencia a la formulación y aplicación de estrategias y políticas que tienen por objetivo recompensar a las personas de manera justa, equitativa y consistente de acuerdo con su valor para la organización (Valdebenito, 2016). Debido a ello, se ocupa del diseño, implementación y mantenimiento de los procesos y prácticas de la recompensa que se orientan a la mejora de la organización, el rendimiento individual y en equipo. Adicionalmente, este enfoque de la gestión es una función fundamental de la disciplina de los recursos humanos ya que es un socio estratégico de la administración de la empresa, esto debido a que posee un papel importante en el desempeño de los empleados (Armstrong, 2006).

Del mismo modo, la gestión de recompensas se basa en la teoría del intercambio social ya que plantea que los empleados tienen un comportamiento positivo cuando sienten que la empresa invierte en ellos, lo que permite mejorar las habilidades y capacidades generando un beneficio mutuo (Kuvaas & Dysvik, 2009). Esto se explica porque los incentivos organizacionales son factores motivacionales y hacen que los empleados se esfuercen en la organización. Es por consiguiente, acorde a Armstrong (2006), el objetivo estratégico de la gestión de recompensas es desarrollar e implementar políticas, procesos y prácticas de recompensa requeridos para el logro de los objetivos de negocio de la organización.

En referencia a lo antes expresado se muestran los modelos de recompensa total de Hay Group, WorldatWork, Tower Watson y Armnstrong que tienen como descripción la recompensa total como un nuevo modo de pensar en la distribución de la compensación y los beneficios, y que de alguna forma al estar combinados con otros elementos las empresas usan para atraer, retener y motivar a sus empleados (Armstrong, 2007). Por esta razón, esta investigación se pretende que evaluemos la Recompensa Total desde un punto de vista teórico, analizando cada una de las diversas dimensiones de las distintas teorías seleccionadas por ser las más relevantes en cuanto al análisis de la Gestión del Talento Humano.

Revisando los antecedentes más relevantes y actuales para esta investigación, encontramos a Hareendrakumar V. R., Suresh Subramoniam y Nizar Hussain M. (2020). Ellos han realizado una investigación que tiene por título: “Redesigning Rewards for Improved Fairness Perception and Loyalty”. En el presente estudio se ha intentado evaluar la repercusión de las recompensas y sus factores contribuyentes

en la mejora de la lealtad de los empleados, directamente y a través de la variable mediadora de la percepción de la equidad de las recompensas de forma indirecta. Contrastándolo con Al Mojahed N. (2020) quien logró hacer una investigación que tiene como título “How Does a Total Reward System Influence Employee Motivation Among Executive Management? An Analysis of the UAE Real Estate Industry” nos explica sobre las repercusiones de un sistema de recompensas totales en la motivación de los empleados entre los directivos del sector inmobiliario del CCG, en particular en el contexto de los Emiratos Árabes Unidos, sobre la base de una encuesta realizada a una muestra de 250 empleados de nivel ejecutivo que trabajan en empresas inmobiliarias. Del mismo modo, la investigación realizada por Turnea E. Y Prodan A. (2020) llamada “The relative influence of total reward on retention of Human Resources nos sugiere un modelo de recompensa total para la retención de los recursos humanos en las organizaciones basado en el modelo de WorldatWork del grupo de investigación de la Universidad de Texas A&M (Boswell et al., 2011). Los resultados del estudio muestran el hecho de que las variables que componen la recompensa total -compensación (C), beneficios concedidos (B), equilibrio de la vida personal y profesional (WLB), rendimiento y reconocimiento (P & R), oportunidades de carrera y desarrollo (O & D)- cobran importancia después del momento del empleo. Además, el estudio revela que el equilibrio entre la vida laboral y la vida privada tiene la mayor importancia para la retención de los recursos humanos. Además, la presencia de recompensas como la remuneración, los beneficios, el rendimiento y el reconocimiento influye en la decisión de permanecer en la organización. Una vez más encontramos que de acuerdo a las variables identificadas, propias de la recompensa total, el personal se siente más motivado y es viable la retención del mismo. En estas tres investigaciones, podemos encontrar que la Recompensa Total repercute de manera directa en la motivación y genera una mayor lealtad en los empleados.

De la misma manera tenemos la investigación de Monireh Alipour M., Seyed Mehdi A. , Gholamreza Memarzadeh T., Mahmood A. (2019) llamada “Investigation and Identification Components of Compensation in Police Force based on Total Reward Model” en este documento los autores han planteado identificar los componentes de la recompensa total en la Fuerza Policial de IRI (NAJA). Los resultados de este estudio se han desarrollado bajo el modelo de remuneración total en la policía que tiene 64 contenidos, 5 subtemas (pagos, beneficios financieros, bonos de trabajo, motivación externa y motivación interna) y 2 temas principales (remuneración total y compensación no financiera). Contrastándolo con la investigación de Laya, Naheling y Ochoa, Ivanna (2017). Quienes realizaron una investigación llamada “Preferencias de TI Millenials sobre recompensas totales en una empresa de aplicaciones móviles”. Esta tuvo como principal objetivo evaluar las preferencias de los elementos en lo que respecta a la recompensa total en el grupo generacional “Millenials” los cuales son profesionales del área de TI de la empresa Synergy – GB, estos desarrollan aplicaciones móviles para teléfonos inteligentes en la ciudad de Caracas. Los resultados de las mismas, mostraron que de los seis elementos que mostraron los testistas en su modelo, los jóvenes prefirieron

la compensación en primer lugar, en segundo lugar el de Beneficios, en tercero el de Balance vida – trabajo, desarrollo de carrera, reconocimiento y por último la gestión del rendimiento. Por último, tenemos la investigación realizada por Valdebenito, Carla (2016). Quien realizó una investigación llamada “Propuesta de Valor al Empleado para Atraer y Retener Talento, a través de un Modelo de Recompensa Total” que tiene como principal objetivo la realización de una propuesta de valor hacia los trabajadores de la empresa Intervial Chile, una empresa subsidiaria del grupo Colombiano ISA. Fruto de sus grupos focales pudo identificar que las variables más críticas son: Remuneraciones y beneficios, desarrollo de carrera, equilibrio y carga de trabajo, comunicación, liderazgo, escuchar más las necesidades de los trabajadores y formación del sindicato. En estas tres últimas investigaciones podemos encontrar que tienen dimensiones en común que son valoradas por los colaboradores, no obstante, la valoración de los mismos también dependerá del sector en el cual se encuentren ya que el perfil profesional ayudará mucho al valorar las diferentes dimensiones de la Recompensa Total.

La metodología permitirá tener una óptica general del método que puedan elegir los lectores del siguiente artículo y cuál es la lógica para la elección de este método, qué referencias tendremos para la medición de datos y qué estrategia se usará en la investigación planteada (Saunders, Lewis & Thornhill, 2012)

La metodología es importante ya que le permite al investigador tener una cantidad importante de conceptos, leyes y principios que enfocados de manera correcta, se puede enfocar de manera clara y eficiente el proceso de la investigación científica (Cortés & Iglesias, 2004).

Entonces, si se tiene una solidez en la metodología y se enfoca de manera clara la situación problemática y la teoría es adecuadamente planteada, se va a cumplir con la rigurosidad de la investigación que planteamos realizar, el principal aporte será que la comunidad pueda vislumbrar las diversas teorías de la Recompensa Total y de qué forma estas teorías impactan en la Gestión del Talento Humano.

2. Desarrollo o Revisión

Recompensa Total

El concepto de recompensa total surgió en los años noventa como un modo nuevo de pensar sobre la distribución de la compensación y los beneficios, combinados con otros elementos que las compañías pudieran utilizar para atraer, retener y motivar a sus empleados (Marcos, 2011). Antes, complacer a los empleados era simple, solo era necesario ofrecer un buen salario, unos cuantos beneficios adicionales y listo, los trabajadores tenían la expectativa de permanecer en ese trabajo por el resto de su vida. Sin embargo, con el surgimiento de mercados emergentes y de nuevas industrias, esto ha cambiado (WorldatWork, 2000).

De esta manera, la recompensa total se podría definir como “todo lo que el trabajador valora de la relación con el empleador” (O’Neal 1998 citado en Armstrong & Murlis 2007), además de las herramientas que tenga disponibles el empleador para atraer, retener, motivar y satisfacer a los empleados (Worldatwork 2000 citado en Armstrong & Murlis, 2007). A partir de ello se generaron diversos modelos que tienen como punto central establecer programas y prácticas que satisfagan las expectativas de los trabajadores para que así estos se motiven, comprometan y permanezcan en la organización contribuyendo a lograr los resultados esperados (Marcos, 2011).

A pesar de que dentro de toda la literatura de RRHH existen múltiples maneras para atraer y retener al talento en una organización, el mencionado modelo es el elegido para la investigación y a continuación se explicará el porqué.

Por un lado, este modelo abarca todo lo tangible e intangible que puede ofrecer una empresa a sus empleados tomando en cuenta tanto sus necesidades como las del empleador (Armstrong & Taylor, 2014), por otro lado, el modelo abarca todos los aspectos que el empleador pueda ofrecer a sus empleados de manera que sea utilizado como una estrategia para atraer y retener al mejor talento dentro de las organizaciones (Armstrong & Murlis, 2007).

Adicionalmente en la actualidad, los empleados y posibles empleados se han vuelto clientes exigentes en temas de recompensa total empresarial al momento de decidir postular a una empresa o dejarla. (Armstrong & Murlis, 2007).

Es así que, según Armstrong (2006), para llegar a ser una empresa atractiva laboralmente, se tiene que pensar en los trabajadores como si fueran clientes. Debido a ello, muchos autores, dependiendo de la empresa, explican la recompensa total a su manera o incluso generan diferentes modelos, pero siempre basándose en el concepto inicial de Recompensa Total. A pesar de ello, en combinación todos estos modelos incluyen: la compensación, los beneficios tradicionales, el reconocimiento, las posibilidades de carrera, el éxito en la vida profesional y privada, entre otros, formando un todo inseparable en la ecuación ganar-ganar de la nueva propuesta de valor (Marcos, 2011).

Modelos de recompensa total

A continuación, se presentan los diversos modelos de recompensa total presentes dentro de la literatura de la gestión de personas. Asimismo, se presenta un cuadro comparativo con los elementos que

presenta cada modelo, para de esta manera poder elegir el modelo que incluya la mayoría de factores presentes en otros modelos.

Análisis de los diversos modelos de Recompensa Total

Tenemos primero el modelo de Hay Group, la cual es una firma global de RRHH. Esta consultora presenta un modelo de retribución total, desde el punto de vista del empresario, pues pretende alinearse a la estrategia de RRHH de la empresa y la estrategia general de la empresa, satisfaciendo así las necesidades organizacionales. Desde el punto de vista de los colaboradores, este modelo busca el compromiso de los trabajadores para que pueda existir un retorno a la inversión hecha en las retribuciones a los colaboradores (Perez & Oria, 2011).

Las retribuciones se dividen en cinco partes, siendo todas estas pertenecientes y necesarias para que se pueda completar una retribución total (Hay Group, 2011). La primera parte hace referencia a la compensación total. Esta se compone por una parte variable y otra fija. Luego la segunda parte tiene como elemento a los incentivos a largo plazo como acciones. En la tercera parte se encuentran los beneficios no obligatorios como planes de retiro, seguros de vida, etc. En la cuarta parte se encuentran los beneficios legales como el seguro social. Y en la última parte se hace referencia a la retribución emocional. Esta contiene planes de carrera, equilibrio vida-trabajo y estabilidad laboral (Perez & Oria, 2011).

A pesar de todos los elementos que puede poseer este modelo, su mayor desventaja es no poseer al reconocimiento como elemento de la retribución total, por lo cual se decidió no utilizar este modelo para la investigación, debido a que el reconocimiento es uno de los métodos más poderosos para recompensar a las personas (Armstrong & Murlis, 2007). Además, el factor reconocimiento está presente en los estudios realizados sobre los factores que más afectan la retención laboral. Por ejemplo, en el estudio de Kurar & Arora (2012) el reconocimiento laboral aparece en tercer lugar como los factores que más afectan la retención de 250 trabajadores en Nueva Dheli.

Ahora, vamos a conversar sobre el modelo planteado por WorldatWork (2000) propone aplicar una estrategia de recompensa total con el objetivo de lograr la atracción, retención, motivación y compromiso de los empleados combinando las necesidades del empleado, empleador y los factores externos (la estrategia de la organización, la cultura organizacional y la estrategia de recursos humanos actual) e internos (la economía, el mercado de trabajo, normas de cultura y regulaciones) de la organización (WorldatWork, 2000).

Este modelo ha ido evolucionando desde el 2000 en donde solo tenía tres elementos principales: beneficios, compensación y experiencia en el trabajo. Sin embargo, actualmente cuenta con cinco elementos principales: compensación, beneficios, trabajo-vida efectividad, gestión de desempeño y reconocimiento y desarrollo y líneas de carrera (WorldatWork, 2007). Asimismo, estos elementos se subdividen en un inventario de recompensas que se mostrarán en la Figura 16.

A pesar de que este modelo es el que presenta la mayor ramificación de elementos, no se elige para la presente investigación debido a que no menciona dentro de la “experiencia de trabajo”, las herramientas de trabajo y el ambiente físico que se ofrece al trabajador. Este factor es importante ya que, según Minnesota Hospital Association (2012) el diseño de un ambiente físico puede ser uno de sus mejores recursos para retener ya que las organizaciones que hacen hincapié en la salud y la seguridad de los empleados pueden atraer y retener al personal a través del diseño y la gestión de un entorno sano y curativo.

El modelo es presentado por Tower Watson (2014), pero fue creado originalmente por Angeli y Deza (2014). Este modelo pretende enfocar la gestión de las recompensas para poder brindar una propuesta de valor al empleado tomando como ejes principales a tres: la Compensación básica, el Desarrollo/Entorno y Resultado/Desempeño (Valdebenito, 2016).

Dentro del eje compensación básica se incluye al sueldo base, subsidios, gratificaciones, beneficios obligatorios y no obligatorios. Por otro lado, dentro del eje de desarrollo y entorno se incluyen programas de desarrollo y formación, gestionar una carrera dentro de la organización, políticas de movilidad de talento de manera horizontal, balance de vida laboral y personal y bienestar en general. En el último eje, llamado compensación por resultados o desempeño, encontramos el salario variable, incentivos a corto y largo plazo, programas de reconocimiento y reparto de utilidades (Angeli & Deza, 2014).

Asimismo, se plantea que la recompensa total permite atraer retener y motivar, optimizar, alinear y guiar. Por un lado, se optimizan los recursos de la empresa porque se otorgan en base a lo que el empleado merece y además se alinean a las expectativas del empleado. Por otro lado, pretende alinear los objetivos tanto organizacionales como la de los empleados. Y, por último, se guían comportamientos deseados para la organización a través de la recompensa por desempeño (Angeli & Deza, 2014).

Este modelo no contempla el reconocimiento, el cual refuerza la relación del empleador con sus empleados y reduce el ausentismo (Barragán, Castillo, Villalpando & Guevara, 2009), ni el ambiente físico y herramientas, el cual puede producir insatisfacción en los trabajadores (Schermerhorn et al, 2004), que se

puede ofrecer a los trabajadores y que sí lo presentan otros modelos. La única referencia que hace a estos factores, se encuentra en “Bienestar”, pero al no dar más detalle sobre este, se tomó la decisión de no elegirlo para el análisis.

Por otro lado, Armstrong (2007) plantea el concepto de recompensa total de manera holística y por ello hace hincapié en la importancia de considerar los aspectos de esta como un todo integrado y coherente.

Es así que Armstrong (2007) separa la recompensa total en la parte transaccional y la parte relacional. La recompensa transaccional es definida por Prat & Tovar como todos aquellos aspectos objetivos o tangibles, externos al individuo, que son percibidos como recompensa por él mismo y depende de un proceso valorativo subjetivo que realiza un individuo. Dentro de este podemos encontrar el salario fijo, el salario variable y los beneficios (Prat & Tovar, 1999). A continuación mencionaremos las diferentes dimensiones de la Recompensa Total de Armstrong.

El pago base: en su libro, Armstrong & Murlis (2007), lo definen como la tarifa que se paga al trabajador por cumplir con el trabajo. Asimismo, este varía dependiendo de la cantidad de habilidades requerida y el grado de dificultad del trabajo. Sin embargo, este pago puede ser ajustado para compensar gastos extras o características que no muchas personas estén dispuestas a aceptar (Armstrong & Murlis, 2007). Administrar la recompensa transaccional o económica es complicado para el área de gestión de desarrollo humano debido a que tiene muchos elementos y produce un impacto trascendente en las metas de la organización. El presupuesto que la empresa asigna al sueldo de los colaboradores se maneja bajo sistemas de compensación determinados, pero en algunos casos este no está acorde a las expectativas del empleado y cuando se presenta una oportunidad acorde a esto cambian de trabajo (Wayne & Robert, 2005).

Pago variable: Este factor está compuesto del pago contingente por desempeño y el porcentaje de las ganancias. El pago por desempeño se refiere a la diferencia que ofrece la empresa a los trabajadores con un desempeño sobresaliente que al que le pagan a los demás con desempeño promedio. Éste responde a dos preguntas: qué evaluamos y cuánto estamos dispuestos a pagarles por este (Armstrong & Murlis, 2007). También es llamada “retribución a riesgo” ya que existe el riesgo de que esta no sea pagada por la empresa cuando no se cumplen las condiciones para que se llegue a pagar (Marcos, 2011).

Este tipo de recompensa tiene como ventaja que alinea las expectativas de los empleadores con los esfuerzos de los trabajadores (Mendez & Bellido, 2013); sin embargo, también puede no funcionar para motivar a los empleados ya que puede motivar a algunos pero desmotivar a otros, rompe relaciones entre los

compañeros de trabajo, no promueve riesgos calculados, lo cual puede ser perjudicial en un futuro para la empresa, y rompe el interés de los trabajadores que tienen el potencial pero no llegan a la meta (Hay Group, 2011).

Sin embargo, Muró (2002, citado en Bedodo & Giglio, 2006) señala que los sistemas de pago variables en incentivos no funcionan para retener al personal talentoso, sino que son considerados como que el personal asume que debe tener.

Asimismo, Armstrong resalta que los beneficios: son un factor relevante para algunos trabajadores, ya que para los que perciben que es necesaria, la falta de esto haría incompleta la propuesta de valor ofrecida al trabajador. Los beneficios se clasifican en seguro social y de vida, asistencia financiera, necesidades personales, feriados, compensación por días no laborados (Armstrong & Murlis, 2007).

Adicionalmente, según Susana Marcos (2011), los beneficios se clasifican, por un lado, en los que se encargan de la protección económica de los trabajadores contra eventualidades, ya sean obligatorios o no, y en los beneficios que ofrece la empresa para mantener su competitividad en el mercado laboral, entre estos se pueden encontrar el ofrecimiento de descuentos o servicios o beneficios corporativos.

Asimismo, según la norma internacional de contabilidad los beneficios que deben ofrecer a los trabajadores obligatoriamente son seguridad social, ausencias remuneradas por enfermedad, asistencia médica, pensiones, seguros de vida, jubilaciones y por incapacidad, vacaciones, etc (Comité de Normas Internacionales de Contabilidad [CNIC], 2008).

Aprendiendo y desarrollando: El aprendizaje es una experiencia intrínsecamente satisfactoria y gratificante, por otro lado el desarrollo enfatiza la oportunidad, siendo ambos motivadores importantes (Armstrong & Murlis, 2007).

Esta dimensión incorpora tres sub variables: el desarrollo de las capacidades de sus colaboradores, la posibilidad de realizar línea de carrera dentro de la organización y los programas de desempeño establecidos.

La experiencia en el trabajo: Según Armstrong (2007) este factor involucra las necesidades relacionales que más unen a los trabajadores con la organización porque satisfacen las necesidades personales del individuo. Del mismo modo según Spence, Leiter, Day y Gilin (2009) un entorno de trabajo propicio parece ser un factor esencial en la retención de los empleados. Spence et al. (2009) reunieron pruebas que respaldan el hecho de que el entorno de trabajo favorable contribuye a la retención de los empleados. Para esta investigación se separó esta dimensión en tres factores: Ambiente físico y herramientas, reconocimiento y balance vida/trabajo.

Tabla 1

Las dimensiones de la Recompensa Total de acuerdo a los diversos autores.

Dimensiones	Armstrong	Hay Group	Tower Watson	World at Work
Sueldo Fijo	x	x	x	x
Sueldo Variable	x	x	x	x
Beneficios	x	x	x	x
Reconocimiento	x			x
Balance Vida-Trabajo	x	x	x	x
Línea de carrera	x	x	x	x
Gestión de resultados	x	x	x	x
Trabajo Significativo	x		Bienestar	
Calidad de trabajo	x		Bienestar	
Gestión de desempeño	x		Bienestar	x
Trabajo retante	x		Bienestar	
Herramientas y ambiente físico	x		Bienestar	
Liderazgo	x		Bienestar	
Comunicación Abierta	x			

En este cuadro, podemos observar las distintas teorías más importantes donde enmarcamos los modelos de Recompensa Total. Del mismo modo, lo que quiere mostrar es de forma gráfica como las diversas variables de Recursos Humanos son mostradas de forma clara y qué teorías de recompensa total toman cada una de las dimensiones que abarca la Gestión del Talento Humano.

3. Conclusiones

Luego de haber analizado el fundamento teórico del constructo Recompensa Total, llegamos a la conclusión que el Sueldo Fijo está considerada en las 4 teorías explicadas, en la tabla anterior, así como Sueldo Variable, Beneficios, Balance Vida – Trabajo, Línea de Carrera y Gestión de Resultados. Esto nos da a entender que existe mucha similitud entre diversos autores y teorías que estudian estos modelos.

Lo que es reconocimiento se encuentra en el modelo de Armstrong y de World at Work, y podemos observar que el reconocimiento como dimensión es muy importante ya que con esta, podemos motivar de mayor medida a nuestro personal. Esto se ha explicado en la teoría arriba expuesta. Del mismo modo, la Gestión del Desempeño, también se encuentra en los modelos antes mencionados. Estos modelos al medir estas características permitirán tener un mayor acercamiento a lo que requieren los colaboradores de forma intrínseca y poder ayudar a sacar lo mejor de ellos.

En el caso de las dimensiones Trabajo Significativo, Calidad de Trabajo, Gestión de Desempeño, Trabajo Retante, Herramientas y Ambiente Físico, Liderazgo y Comunicación Abierta se ven de manera

explícita en el modelo de Armstrong, no obstante, en el modelo de Tower Watson se hace presente esta dimensión dentro de lo que denominan Bienestar. No hay mayor detalle pero es aquel que se aproxima más a las dimensiones expresadas.

Finalmente, luego de la revisión de la bibliografía y las diferentes fuentes de estudio que han versado sobre la Recompensa Total podemos encontrar que todas y cada una de los modelos expresados en este artículo de revisión suman para realizar una mejor Gestión del Talento Humano, esto significa, nos va a permitir que nosotros podamos atraer y retener al talento humano así como motivarlos para que puedan explotar de la mejor manera posible su potencial dentro de las organizaciones.

Referencias

- APEIM. (2009). Obtenido de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/codigos/Manual-invest-cualitativa.pdf>
- Arbuckle, J., & Wothke, W. (2012). Structural Equation Modeling Using AMOS. Obtenido de https://stat.utexas.edu/images/SSC/Site/AMOS_Tutorial.pdf
- Armstrong, M. (2007). Kogan Page. Obtenido de https://hrproblog.files.wordpress.com/2012/05/a_handbook_of_employee_reward_management_and_practice.pdf
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). Armstrong's handbook of human resource management practice. USA: Kogan Page Publishers. Recuperado de https://otgo.tehran.ir/Portals/0/pdf/Armstrong%27s%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice_1.pdf
- Barragán, J., Castillo, J., Villalpando, P. y Guerra P., (2009). Estrategias de retención de empleados eficientes: Importancia estratégica de la fidelización de los empleados en organizaciones internacionales. *Inovaciones de Negocios.Mexico*. 3, 33-43. Recuperado de http://www.web.facpya.uanl.mx/rev_in/Revistas/6.1/A3.pdf
- Castro, E. (2010). Escuela Ciencia de la Administración. Obtenido de http://biblioteca.icap.ac.cr/BLIVI/COLECCION_UNPAN/BOL_MARZO_2013_60/UNED/2010/estudio_casos.pdf
- Cortes , M., & Iglesias, M. (2004). Universidad Autonoma del Carmen. Obtenido de http://www.unacar.mx/contenido/gaceta/ediciones/metodologia_investigacion.pdf
- Deloitte. (2017). Tendencias Globales de Capital Humano 2017: Reescribiendo las reglas para la era digital. Reino Unido: Deloitte. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2017.html>
- De Saá, S. d. (19 de Julio de 2012). Análisis Estadístico comparativo de tres escala de valoración. Obtenido de http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/4145/3/TFM_SaradelaRosadeS%C3%A1a.pdf
- Ferrini, E, Mujica, M., Escudero, X., Manrique, R., Lira, A., Mago & Alemán, I. (2015). Buscando el Equilibrio. *Semana Económica*. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/260159592/En-Busca-de-Equilibrio>

- Fukofuka, S. (2014). Factors That Predict Employee Retention in Profit and Not-For-Profit Organization. *Global Journal of Human Resource Management*. Recuperado de <http://www.eajournals.org/wp-content/uploads/Factors-that-Predict-Employee-Retention-in-Profit-and-Not-For-Profit-Organizations.pdf>
- García, I. (2016). El buen gestor del talento humano: retos y necesidades. Volumen XXI. Núm. 1. Enero- Marzo (2016). *Debates IESA*. XXI (1). Recuperado de <http://virtual.iesa.edu.ve/servicios/wordpress/wp-content/uploads/2016/04/2016-1-garciamarin.pdf>
- González, E., & Hernández P, Pinzón, S. (2015). Retención del trabajador del conocimiento. Recuperado de http://www.concyteg.gob.mx/resources/ideas/ebooks/121/files/res/downloads/page_0057.pdf (49-55)
- González, J. (2012). El plan de carrera como proceso fundamental en el desarrollo de la organización. (Tesis de postgrado, Universidad Militar Nueva Granada, Nueva Granada, Colombia). Recuperado de: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/9170/2/GonzalezSiachoqueJhonAlexander2012.pdf>
- Gutierrez, L. (2010). Instituto Pedagógico Rural "El Mácaro". Obtenido de http://aprendeenlinea.udea.edu.co/lms/moodle/pluginfile.php/175199/mod_resource/content/0/PARADIGMAS_CUANTITATIVO_Y_CUALITATIVO_EN_LA_INVESTIGACION_SOCIO.pdf
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Sponsor.
- Imperial, I., Mondelli, A., & Rivera, L. (2016). El desafío de retener generaciones. KPMG Recuperado de: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pa/pdf/delineandoestrategias/DE-El-desafio-de-retener-generaciones.pdf>
- Landau, S., & Everitt, B. (2004). *A Handbook of Statistical Analyses using SPSS*. New York: http://www.academia.dk/BiologiskAntropologi/Epidemiologi/PDF/SPSS_Statistical_Analyses_using_SPSS.pdf.
- La Torre, O., Hernandez, R., Brigneti, S. & Varela, R. (2014). Línea de carrera: La clave para retener colaboradores y asegurar el flujo de talento. Recuperado de: <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/informes/linea-de-carrera-la-clave-para-retener-colaboradores-y-asegurar-el-flujo-de-talento/>
- Laya, N., & Ochoa, I. (Setiembre de 2017). Universidad Católica Andrés Bello. Obtenido de http://w2.ucab.edu.ve/tl_files/escuela_ciencias_sociales/Trabajo%20de%20Grado/01%20LAYA%20OCHOA%20-

PREFERENCIAS%20DE%20PROFESIONALES%20EN%20TI%20MILLENNIALS%20SOBRE%20REC
OMPENSAS%20TOTALES%20EN%20UNA%20EMPRES~1.pdf

Loyola, J. P. (2014). Diseño de un plan para disminuir la rotación de vendedoras en una empresa de retail. (Tesis de licenciatura, Universidad de Chile, Santiago, Chile). Recuperado de:

http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116157/cf-loyola_jr.pdf?sequence=1

Marcos, S. (Noviembre de 2011). Peplematters. Obtenido de https://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1111_HDBR.pdf

Prising, J. (2015). ManpowerGroup. Obtenido de <https://www.manpower.com.pe/mpintranet/publicaciones/3166-9795432090759.pdf>

Shahvazian, S., Mortazavi, S., Lagzian, M., & Rahimnia, F. (2016). A dichotomous perceptions on talent retention factors: Phenomenography strategy. *Iranian Journal Of Management Studies*, 9(4), 675-706. Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=5b96cb39-dc45-44e4-a49b-138e83931169%40sessionmgr4008&vid=5&hid=4203>

Society for Human Resource Managment [SHRM]. (2015). Retention: How do I calculate retention? Is retention related to turnover? Recuperado de: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/hr-qa/pages/calculatingretentionandturnover.aspx>

Siliceo, A. (2004). Capacitación y desarrollo de personal. Mexico D.F: Editorial Limusa. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=CJhlsrSuIMUC&pg=PA23&lpg=PA23&dq=la+capacitacion+es+el+medio+o+instrumento+que&source=bl&ots=lSdYaNcFbS&sig=8jgciLMp2z0u9ui_S3OZY2rODE&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEWja25HNi7_WAhXFK1AKHZh9CO4Q6AEIJDA#v=onepage&q=la%20capacitacion%20es%20el%20medio%20o%20instrumento%20que&f=false

Spence, H., Leiter, M., Day, A. Gilin, D. (2009). Workplace Empowerment, Incivility, and Burnout: Impact on Staff Nurse Recruitment and Retention Outcomes. *Journal of Nursing Management*, 17 (3), 302-311. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1111/j.1365-2834.2009.00999.x>

Stavroula, L., Griffiths, A. & Cox, T. (2004) La organización del trabajo y el estrés. Serie 3. Nottingham: OMS. Recuperado de http://www.who.int/occupational_health/publications/pwh3sp.pdf

Tower Watson (2014) ¿What are the top drivers of employee attraction, retention and sustainable engagement? Recuperado de <https://www.towerswatson.com/en-GB/Insights/Newsletters/Europe/HR-matters/2014/12/What-are-the-top-drivers-of-employee-attraction-retention-and-sustainable-engagement>

Valdebenito, C. (Abril de 2016). Repositorio Chile. Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/140138/Propuesta%20de%20valor%20al%20empleado%20para%20atraer%20y%20retener.pdf?sequence=1>

Valencia, M. (2005). El capital humano, otro activo de su empresa. Cali, Colombia: Entramado.

WorldatWork. (2000). What is total Reward? Recuperado de <https://www.worldatwork.org/aboutus/html/aboutus-what-is.jsp>

WorldatWork. (2007). Total Rewards Articles: A Special Collection from WorldatWork. Recuperado de: https://www.worldatwork.org/myprofile/ns/profile-articles/TotalRewards_Articles2.pdf