

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA  
LA MOLINA  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN  
TITULACIÓN POR EXAMEN PROFESIONAL**



**“DISEÑO DE UN PROGRAMA DE COMPENSACIÓN EN LA ENTIDAD PÚBLICA PARA LA ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE SUS COLABORADORES”. ESTUDIO DE CASO: OSINERGMIN**

**TRABAJO MONOGRÁFICO PRESENTADO POR  
CARLOS ENRIQUE LÓPEZ VERA**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

Lima – Perú

2019

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA**

**LA MOLINA**

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN**

**TITULACIÓN POR EXAMEN PROFESIONAL**

**“DISEÑO DE UN PROGRAMA DE COMPENSACIÓN EN LA ENTIDAD PÚBLICA PARA LA ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE SUS COLABORADORES”. ESTUDIO DE CASO: OSINERGMIN**

**TRABAJO MONOGRÁFICO PRESENTADO POR  
CARLOS ENRIQUE LÓPEZ VERA**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**SUSTENTADA Y APROBADA ANTE EL SIGUIENTE JURADO**

.....  
MBA. Carlos Alberto Guerrero López  
Presidente

.....  
Mto. Prof. CPC Demetrio José Tello Romero  
Miembro

.....  
Dra. Vilma Elvira Gómez Galarza  
Miembro

Lima – Perú  
2019

# ÍNDICE DE CONTENIDO

|        |   |    |
|--------|---|----|
| I.     | INTRODUCCIÓN .....                                    | 1  |
| 1.1.   | Planeamiento del Problema.....                        | 2  |
| 1.1.1. | Descripción del Problema .....                        | 2  |
| 1.1.2. | Formulación del Problema .....                        | 3  |
| 1.2.   | OBJETIVOS .....                                       | 3  |
| 1.2.1. | Objetivo General .....                                | 3  |
| 1.2.2. | Objetivos Específicos .....                           | 3  |
| 1.3.   | Justificación .....                                   | 4  |
| 1.4.   | Limitaciones.....                                     | 5  |
| II.    | REVISIÓN DE LITERATURA .....                          | 6  |
| 2.1    | Antecedentes .....                                    | 6  |
| 2.2.   | Marco Teórico.....                                    | 7  |
| 2.2.1. | La Gestión del Capital Humano .....                   | 7  |
| 2.2.2. | Sistema de Compensación Laboral .....                 | 8  |
| 2.2.3. | Recompensa Total en el Mercado de Trabajo .....       | 9  |
| 2.2.4. | La Motivación Laboral.....                            | 10 |
| 2.2.5. | Retención del Talento.....                            | 13 |
| 2.2.6. | Entidad Pública .....                                 | 14 |
| 2.3.   | Marco Conceptual.....                                 | 15 |
| III.   | METODOLOGÍA.....                                      | 18 |
| 3.1.   | Lugar .....   | 18 |
| 3.2.   | Tipo de Estudio .....                                 | 18 |
| 3.3.   | Diseño .....  | 18 |
| 3.4.   | Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos ..... | 18 |
| 3.5.   | Población .....                                       | 19 |
| 3.6.   | Muestra .....   | 20 |
| 3.7.   | Ficha Técnica.....                                    | 21 |
| IV.    | RESULTADOS .....                                      | 22 |
| 4.1.   | Características del Mercado Laboral .....             | 22 |
| 4.2.   | Características del Mercado Laboral Peruano .....     | 23 |

|  |    |
|--|----|
| 4.3. La Atracción y Retención en el Mercado Laboral Peruano .....          | 24 |
| 4.4. Análisis de la Organización .....                                     | 29 |
| 4.5. Análisis de Satisfacción en Osinergmin .....                          | 36 |
| 4.5.1. Compensación Salarial .....   | 37 |
| 4.5.2. Desempeño y Reconocimiento .....                                    | 40 |
| 4.5.3. Plan de Beneficios .....  | 42 |
| 4.5.4. Formación y Desarrollo .....  | 44 |
| 4.5.5. Balance Vida - Trabajo .....  | 45 |
| 4.5.6. Encuestas de Entrada y de Salida .....                              | 47 |
| 4.6. La Estructura de Compensación Actual en Osinergmin .....              | 49 |
| 4.7. Consideraciones para el Diseño de la Estructura de Compensación ..... | 51 |
| 4.8. Diseño de la Estructura de Compensación para Osinergmin .....         | 53 |
| 4.8.1. Bienestar para tu Energía .....                                     | 54 |
| 4.8.2. Crecimiento para tu Energía .....                                   | 60 |
| 4.8.3. Somos Energía .....   | 63 |
| 4.9. Discusión .....   | 67 |
| V. CONCLUSIONES .....  | 71 |
| VI. RECOMENDACIONES .....  | 72 |
| VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....                                      | 73 |
| VIII. ANEXOS .....   | 77 |

## ÍNDICE DE CUADROS

|   |    |
|---|----|
| <b>Cuadro 1.</b> Población Total de Osinergmin .....                                    | 19 |
| <b>Cuadro 2.</b> Detalle de tamaño de muestra.....                                      | 20 |
| <b>Cuadro 3.</b> Ficha técnica de la encuesta .....                                     | 21 |
| <b>Cuadro 4.</b> Matriz FODA Osinergmin.....  | 32 |
| <b>Cuadro 5.</b> Análisis de Grupos de Interés.....                                     | 34 |
| <b>Cuadro 6.</b> Composición por Grupo Ocupacional de Osinergmin .....                  | 36 |
| <b>Cuadro 7.</b> Consideraciones para el diseño de la estructura de compensación .....  | 52 |
| <b>Cuadro 8.</b> Implementación del Programa de Comunicación por Grupo Ocupacional..... | 66 |
| <b>Cuadro 9.</b> Resultados de personal entrevistado por Grupo Ocupacional.....         | 67 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| <b>Figura 1.</b> Modelo de recompensa total según WorldatWork.....                          | 9  |
| <b>Figura 2.</b> Comparación teorías de motivación.....                                     | 13 |
| <b>Figura 3.</b> Perú en el Ranking del ICTG.....   | 25 |
| <b>Figura 4.</b> Perú dentro de los seis pilares del Ranking ICTG .....                     | 26 |
| <b>Figura 5.</b> Resultados Perú Talento Mundial 2015 - Factor Inversión y Desarrollo ..... | 28 |
| <b>Figura 6.</b> Resultados Perú Talento Mundial 2015 - Factor Atracción.....               | 28 |
| <b>Figura 7.</b> Resultados Perú Talento Mundial 2015 - Factor Preparación .....            | 29 |
| <b>Figura 8.</b> Rol de Osinergmin como Organismo Regulador.....                            | 30 |
| <b>Figura 9.</b> Mapa estratégico Osinergmin .....  | 35 |
| <b>Figura 10.</b> Estudio de mercado CL17 Resultado por compensación salarial.....          | 37 |
| <b>Figura 11.</b> Consistencia Interna Osinergmin .....                                     | 38 |
| <b>Figura 12.</b> Consistencia Externa Osinergmin.....                                      | 39 |
| <b>Figura 13.</b> Estudio de mercado CL17 Resultado general por compensación salarial ..... | 40 |
| <b>Figura 14.</b> Estudio de mercado CL17 Resultado Desempeño y Reconocimiento.....         | 41 |
| <b>Figura 15.</b> Estudio de mercado CL17 Resultado general Desempeño-Reconocimiento....    | 42 |
| <b>Figura 16.</b> Estudio de mercado CL17 Resultado Plan de Beneficios.....                 | 43 |
| <b>Figura 17.</b> Estudio de mercado CL17 Resultado General Plan de Beneficios .....        | 43 |
| <b>Figura 18.</b> Estudio de mercado CL17 Resultado Formación y Desarrollo.....             | 44 |
| <b>Figura 19.</b> Estudio de mercado CL17 Resultado general Formación y Desarrollo.....     | 45 |
| <b>Figura 20.</b> Estudio de mercado CL17 Resultado Balance Vida - Trabajo .....            | 46 |
| <b>Figura 21.</b> Estudio de mercado CL17 Resultado general Balance Vida -Trabajo.....      | 46 |
| <b>Figura 22.</b> Estudio de mercado CL17 Resultado de encuesta de entrada.....             | 47 |
| <b>Figura 23.</b> Estudio de mercado CL17 Resultado de encuesta de salida .....             | 48 |
| <b>Figura 24.</b> Estudio de mercado CL17 Resultados generales de encuesta.....             | 48 |
| <b>Figura 25.</b> Logotipo Bienestar para tu Energía .....                                  | 54 |
| <b>Figura 26.</b> Logotipo Crecimiento para tu Energía.....                                 | 60 |
| <b>Figura 27.</b> Universidad Corporativa .....   | 62 |
| <b>Figura 28.</b> Logotipo Somos Energía.....   | 63 |
| <b>Figura 29.</b> Gestión integral del clima en Osinergmin .....                            | 64 |
| <b>Figura 30.</b> Resumen de actividades por pilares y factores .....                       | 65 |

**Figura 31.** Logotipo Propuesta de Compensación Total ..... 66

## ÍNDICE DE ANEXOS

|  |    |
|--|----|
| <b>ANEXO 1.</b> Cuadro de Banda Salarial del personal bajo el D.L. 728 ..... | 77 |
| <b>ANEXO 2.</b> Cuadro de Banda Salarial para el Personal CAS .....          | 78 |
| <b>ANEXO 3.</b> Estudio Generacional de MERCER .....                         | 79 |
| <b>ANEXO 4.</b> Resultados de la encuesta.....                               | 80 |
| <b>ANEXO 5.</b> Composición de personal .....                                | 81 |
| <b>ANEXO 6.</b> Calculadora Tamaño de Muestra.....                           | 82 |

## **RESUMEN**

El presente trabajo tiene como propósito el diseño de un programa de compensaciones para el Organismo Supervisor de la Energía y Minería – Osinergmin, que le permita contar con el personal idóneo y retener a los mejores colaboradores. Partiendo del hecho que, al ser Osinergmin una entidad pública, el diseño del programa propuesto se enfoca solamente en el componente de la compensación no monetaria, dentro del cual se considera actividades y programas que se enfoquen en mejorar la motivación laboral y bienestar del colaborador. Para el diseño de este programa se considera el nivel de satisfacción laboral actual, obtenido de la aplicación de una encuesta que considera los factores de compensación salarial, desempeño y reconocimiento, balance vida trabajo, formación y desarrollo y plan de beneficios. Adicionalmente, de la aplicación de encuestas de entrada al personal nuevo y encuestas de salida al personal que opta por la desvinculación voluntaria, se pudo conocer cuáles son los factores de atracción y retención que tiene la institución. Finalmente, para la implementación del programa propuesto, se incluye previamente un programa de comunicación dirigida a todo el personal, donde cada colaborador conozca la totalidad de beneficios que tiene al pertenecer a la institución y como ello se encuentra alineado al plan estratégico institucional con miras al año 2021.

**Palabras Clave:** Programa de compensación, retención de personal, atracción de personal.

## **I. INTRODUCCIÓN**

El mercado laboral global y peruano está en constante cambio, en la actualidad las empresas luchan por atraer y obtener al mejor talento para ellos, así como buscan retenerlos. En muchos casos, las empresas atraen a las personas, pero son sus políticas internas las que terminan por generar la desvinculación de la persona.

Ahora, las empresas deben de tener en consideración que al hablar de compensación no se hace referencia únicamente al tema económico, sino que abarca también el lado emocional (llamado también salario emocional). Lo que significa que solo pagar por encima del mercado no es garantía para que el trabajador decida quedarse en la empresa. Si bien puede ser un alto factor de atracción, no aplica igual al momento de la retención.

Considerando ello, la presente investigación tiene por finalidad diseñar un programa de compensación general aplicable al sector público que sirva de base para futuras investigaciones, tanto del sector público como del sector privado (en caso de que no se cuente con presupuesto para establecer incentivos salariales como medida de atracción de nuevos trabajadores).

## **1.1. Planeamiento del Problema**

### **1.1.1. Descripción del Problema**

Al hablar de compensaciones, las empresas deben tener en cuenta que existen tres componentes principales: la compensación directa, la indirecta y la no monetaria. La forma en que se asignan estos componentes de compensación refleja lo que la institución considera relevante y los tipos de actividades que promueve.

Las empresas privadas y las instituciones públicas presentan diferentes estructuras de compensaciones, mientras que una empresa privada puede diseñar una estructura de compensación compuesta por factores salariales como incentivos a corto o largo plazo, bonos, comisiones, genera como factor de retención un valor monetario mayor en la remuneración de cada trabajador. Lo cual no ocurre en el caso de instituciones públicas, ya que, debido a la actual normativa presupuestal, así como normativas ligadas a los servidores públicos, no resulta factible el otorgar incentivos monetarios adicionales al sueldo mensual y beneficios sociales percibidos de manera habitual. Es decir, para el caso de Osinergmin que tiene personal bajo el régimen del Decreto Legislativo 728 y régimen del Decreto Legislativo 1057 (CAS), no es factible el otorgar bonificaciones salariales adicionales que no estén contemplados dentro de cada modalidad contractual y ley presupuestal anual. Es por ello que, al diseñar un programa de compensaciones propio para el sector público, se debe enfocar en el componente de la compensación no monetaria, es decir, en el paquete de beneficios que otorgue una institución pública que genere atracción a los nuevos candidatos y retención al personal talentoso.

Así pues, los organismos supervisores del Estado, como Osinergmin, al ser entidades públicas, están impedidas de realizar pagos relacionados a incentivos monetarios directos como participación de utilidades, bonos de desempeño, bonos de reconocimiento, entre otros; lo que significa que para generar competitividad laboral y tener a los mejores trabajadores requieren conocer los factores que las personas consideran importantes al momento de postularse a una entidad con estas características, así como también los principales factores que motivan a quedarse, con la finalidad de hacer que resulte útil para el sector público.

## **1.1.2. Formulación del Problema**

### ***Problema Principal***

¿Cuál debería ser la estructura de compensación para Osinergmin que genere atracción y motivación para la retención de su personal y que además esté alineada al plan estratégico institucional?

### ***Problemas Secundarios***

¿Cuáles son las características que se observan en la atracción y retención del personal de Osinergmin?

¿Qué nivel de satisfacción laboral existe en el personal de Osinergmin y el actual plan de compensaciones?

¿Cuál debería ser el esquema de compensaciones acorde a los fines de la entidad?

## **1.2. OBJETIVOS**

### **1.2.1. Objetivo General**

Diseñar una estructura de compensación para el Organismo Supervisor de Energía y Minería – Osinergmin, que genere atracción en el mercado laboral, motive la retención de su personal y que se encuentre alineada al plan estratégico institucional.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- Descubrir las principales características presentes en la atracción y retención que se observa en el personal de Osinergmin.
- Identificar el nivel de satisfacción laboral existente en los colaboradores y el actual sistema de compensaciones que la entidad ofrece.
- Diseñar un esquema de compensaciones de acuerdo con los fines de la entidad.

### 1.3. Justificación

Actualmente, las empresas compiten por atraer y generar retención del personal con grandes potenciales y altos niveles de desempeño, por lo que emplean distintos métodos de atracción, motivación y sentido de pertenencia de sus colaboradores. A diferencia de las empresas privadas, las instituciones del Estado no pueden enfocar su propuesta de valor hacia el plano de la compensación salarial; esto debido al techo presupuestal que presentan y que les imposibilita el pago de bonos y demás incentivos monetarios, por lo que es necesario implementar diferentes factores de atracción y retención que les permita ser competitivas en el mercado laboral.

- **Conveniencia:** el diseño de una estructura de compensaciones promueve la competitividad laboral de los actuales colaboradores, así como también genera un compromiso que conlleve a mejores resultados para la institución.
- **Relevancia social:** visto desde el punto de salario emocional, tener a colaboradores motivados produce un buen clima laboral que beneficia su salud emocional y física.
- **Implicaciones prácticas:** con un modelo de compensación se busca también conocer los factores que conllevan a los colaboradores a dejar la institución, con el propósito de reducir la tasa rotación de personal.
- **Valor teórico:** el diseño del presente programa de compensación puede servir de guía para futuras investigaciones referidas a programas de compensaciones enfocadas al sector público, servirá como un elemento de consulta para aquellas personas interesadas en el rubro de las compensaciones, con énfasis en el sector público y en instituciones que busquen generar mayor valor a sus colaboradores, y que no esté relacionada con el plano solo salarial.
- **Utilidad metodológica:** la propuesta del presente modelo de compensación serviría para futuros estudios relacionados a la implementación de políticas o programas guiados a generar valor a colaboradores de empresas, que no necesariamente tengan suficiente presupuesto para realizar pagos variables a sus empleados.

#### **1.4. Limitaciones**

Se consideran como limitaciones al momento de elaborar el presente trabajo:

- El acceso a la información disponible es limitado en cuanto al detalle específico de datos, por lo que se evidencian resultados a nivel general de los colaboradores.
- Respecto al valor económico del presente trabajo, se usaron únicamente recursos propios.
- La información obtenida corresponde al momento de realizar el presente estudio, por lo que se cuenta principalmente con datos obtenidos durante el año 2017.

## II. REVISIÓN DE LITERATURA

### 2.1 Antecedentes

En primer lugar, es pertinente hablar sobre Valdebenito (2016) y su tesis para obtener el grado de maestría, titulada «Propuesta de valor al empleado para atraer y retener talento, a través de un modelo de recompensa total» de la Universidad de Chile. En esta planteó una propuesta de valor al empleado, a través del modelo de recompensa total de Towers Watson, el cual incluye todos los tipos de recompensa total, sean monetarias o no, directas e indirectas, incorporando todo lo que los colaboradores valoran en relación a su trabajo, modelo que va de la mano con la estrategia de la Organización. Ese trabajo es importante debido a que el modelo de recompensa total propuesto está alineado a la estrategia de la organización, considera la cultura de la empresa, las expectativas y percepción de los colaboradores, diferencia la propuesta de valor del empleado por categoría y jerarquía de puestos. Además, hizo énfasis en la comunicación dentro de la empresa de la propuesta de valor, la cual resulta muy importante dado que una buena comunicación dentro de la empresa facilita el logro de los objetivos propuestos, genera transparencia y entendimiento de las políticas a implementar.

Por su parte, Caldera y Giraldo (2013), con su tesis de titulación «Propuesta de un sistema de compensación que impacte directamente la satisfacción laboral de la empresa de servicios temporales S&A servicios y asesorías S.A.» de la Universidad de Medellín, Colombia. En esta propusieron un sistema de compensación laboral que identificara cuáles son los factores que impactan sobre la satisfacción laboral de los colaboradores, para así mejorar la satisfacción laboral y el sentido de pertenencia. Este trabajo resulta importante puesto que busca no solo una propuesta enfocada en el bienestar económico, sino también el bienestar emocional y social de los colaboradores. El resultado muestra cuáles son los factores que generan insatisfacción como el pago impuntual de las remuneraciones, falta de reconocimiento al trabajo desempeñado, la relación del colaborador con su jefe inmediato;

y concluye que mantener motivado al colaborador no solo depende del aspecto monetario, sino de otros factores emocionales vinculados directamente al trabajador y su relación con el jefe inmediato.

Finalmente, Castro (2016), con su tesis de titulación «La imagen corporativa y la satisfacción laboral. Estudio correlacional con trabajadores limeños» de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima; estableció la relación que existe entre la imagen corporativa y la satisfacción laboral de un grupo de trabajadores de Lima. El autor concluyó en su estudio que la imagen corporativa interna de la empresa es la opinión o percepción de los colaboradores. Es decir que un colaborador al hablar de su organización también habla del comportamiento que tiene la empresa hacia él, lo cual indica que el colaborador proyecta en la imagen interna, los beneficios que percibe y el trato que recibe. Esta conclusión es importante y permite analizar, con base en lo que siente y dice cada colaborador, su actual nivel de satisfacción y percepción del plan de beneficios que tenga la empresa.

## **2.2. Marco Teórico**

### **2.2.1. La Gestión del Capital Humano**

Alcanzar el éxito depende cada vez más de la capacidad de la organización para administrar el talento o capital humano. El término capital humano se describe como el valor económico del conocimiento, habilidades y capacidades de los empleados. El capital humano es intangible, por lo que no puede ser administrado de la misma forma en que las organizaciones administran sus puestos de trabajo o productos; la principal razón es que los empleados son dueños de su propio capital humano. Por tal motivo, si un empleado valioso deja la organización, se lleva consigo su capital humano, la inversión en capacitación y beneficios que la organización le hubiera otorgado y tiempo que tomara encontrar a alguien para esa posición.

Entonces, para construir el capital humano en las organizaciones, los gerentes y plana directiva deben desarrollar y fomentar la retención y promoción de los empleados con mayores índices de desempeño. Más allá de invertir en el desarrollo de los empleados, las organizaciones deben también enfocarse en encontrar maneras de utilizar mejor el conocimiento de sus empleados. Con frecuencia, los empleados tienen conocimientos que no se utilizan.

Según Cuesta (2015) el capital humano comprende las capacidades para hacer trabajo, dadas por el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones y valores, portados por las personas que trabajan. Comprende ciencia, economía y conciencia ética, como capacidades portadoras por las personas de la organización laboral.

El capital humano es considerado como el factor más importante de todos los recursos de la organización, debido a que posee la capacidad de pensar, razonar y brindar un valor agregado, a través de un desempeño óptimo, que se mantiene en constante evolución, por ser un recurso vivo.

Toda organización pública o privada, posee objetivos que van desde la elaboración, distribución y comercialización de algún producto, bien o la prestación de un servicio. Cada uno de estos procesos se llevan a cabo con la intervención de seres humanos, para lo cual debe haber una gestión planificada y estructurada que responda a todas las necesidades, procesos y relaciones de los actores involucrados en los mismos, que responda a todas las necesidades que puedan surgir tanto a nivel organizacional, como a nivel individual para alcanzar objetivos, y así lograr los desempeños óptimos esperados, es lo que se considera la gestión de recursos humanos.

### **2.2.2. Sistema de Compensación Laboral**

El sistema de compensación laboral engloba las acciones dirigidas a que los empleados alcancen los objetivos de la organización y satisfagan sus necesidades personales, cuyos efectos representan beneficios tanto para los empleados como para la organización, logrando que ambas partes cubran sus expectativas y perciban equidad a través del balance costo-beneficio, que debe ocasionar el desempeño (Ferrer, 2009).

Para la organización la compensación es un costo como el desempeño del empleado es un costo para él. Al estar balanceada la relación costo-costo hay equidad en el intercambio. Expresado, en otros términos, de balance beneficio-beneficio. El desempeño significa un beneficio a la organización ofrecido por el empleado y la compensación extraída del valor añadido significa un beneficio al empleado ofrecido por la organización.

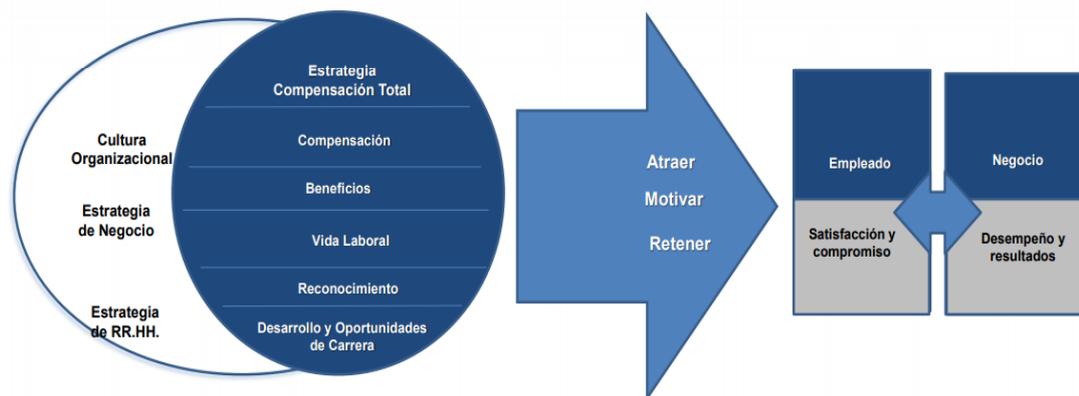
Entre los efectos positivos para los empleados en sus interacciones podemos señalar la percepción positiva de equidad individual y socialmente. Los aspectos positivos para la

organización tenemos el aumento de compromiso de los empleados, de competencia, de congruencia de sus intereses con los intereses de la organización y reducción de costos a la vez que incremento de la productividad del trabajo o del buen desempeño. (Cuesta, 2015)

### 2.2.3. Recompensa Total en el Mercado de Trabajo

El sistema de compensación laboral, bajo el modelo de recompensa total, surgió en los años noventa sobre un nuevo modelo de pensar sobre la distribución de la compensación y beneficios, combinados con otros elementos que las compañías pudieran utilizar para atraer, retener y motivar a sus colaboradores.

De ese modo y según se detalla en la figura a continuación, el modelo de recompensa total según WorldatWork (s.f.) considera cinco factores (a) la compensación, (b) los beneficios, (c) la vida laboral, (d) el reconocimiento y (e) desarrollo y las oportunidades de mejora. La combinación vista como un todo, genera la propuesta de valor del empleado.



**Figura 1.** Modelo de recompensa total según WorldatWork

Fuente: elaboración propia con base en WorldatWork (s.f.)

**Compensación:** es el salario proporcionado al empleado por los servicios prestados a la compañía, comprende el tiempo, esfuerzo y contribuciones que el empleado destinó a la compañía. Su objetivo es básicamente responder a las necesidades financieras de ingreso y es el primer aspecto del contrato de trabajo. Se divide en dos tipos, fija y variable.

- **Compensación fija:** es el sueldo básico pagado al colaborador en referencia al nivel de responsabilidad del puesto.

- **Compensación variable:** es el pago relacionado al nivel de contribución en el rendimiento del empleado.

**Beneficios:** incluye todos aquellos elementos de la retribución que, si bien tienen un carácter financiero, se reciben vía bienes y servicios, y no en su valor equivalente en dinero.

**Balance vida laboral:** constituye una oferta dentro del paquete de recompensa total que tiene en cuenta necesidades intrínsecas de los empleados, apoyándolos activamente para conseguir el éxito tanto en el trabajo como en casa.

**Reconocimiento:** implica la valorización de los esfuerzos individuales para el logro de las metas organizacionales. El reconocimiento otorga especial atención a las acciones, esfuerzos y comportamiento de los colaboradores.

**Desarrollo y oportunidades de mejora:** involucra experiencias de aprendizaje diseñadas para aumentar las habilidades y las competencias de los colaboradores. Las oportunidades de carrera involucran planes para ayudar a los colaboradores a alcanzar sus metas profesionales.

#### **2.2.4. La Motivación Laboral**

La motivación laboral, en su definición, ha sido un campo muy estudiado, dando como resultado diferentes enfoques y concepciones sobre esta materia. Sexton (2008) citado por García (2015) se refirió a la motivación como «el proceso de estimular a un individuo para que se realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada para el motivador». Por su parte, Woolfolk (2011) entendió la motivación como «un estado interno que incita, dirige y mantiene la conducta».

Podemos entender como motivación laboral a la capacidad que tienen las empresas y organizaciones para mantener el estímulo positivo de sus empleados en relación a todas las actividades que realizan para llevar a cabo los objetos de la misma, es decir, en relación al trabajo.

Constituye el éxito de toda empresa el lograr que sus empleados sientan que los objetivos de esta se alinean con sus propios objetivos personales, capaces de satisfacer sus necesidades y

llenar sus expectativas. Sin embargo, debe entenderse que el concepto de motivación varía de acuerdo a la persona y a factores sociales y culturales. (Sodexo, s.f.)

### ***Teorías Motivacionales***

Respecto a la motivación laboral, no hay una teoría única, de ahí la necesidad de conocer las teorías motivacionales que se reconocen como las más relevantes para el presente estudio (véase figura 2).

#### *Teoría motivacional de necesidades de Maslow*

Es de señalar que Maslow, citado por Bedodo y Giglio (2006) planteó que «todas las necesidades humanas no poseen la misma fuerza o importancia para ser satisfechas». Postuló que en «cada persona se encuentra un ordenamiento de cinco necesidades particulares». Se trata de un sistema piramidal de necesidades, en el cual a medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas ocupan el predominio de su comportamiento.

- **Necesidades fisiológicas:** son las necesidades innatas como alimentación, sueño y reposo, abrigo. También se denominan necesidades biológicas o básicas. Su principal característica es la premura: cuando alguna de ellas no puede satisfacerse, domina la dirección del comportamiento de la persona.
- **Necesidades de seguridad:** segundo nivel de necesidades humanas. Llevan a que la persona se proteja de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto.
- **Necesidades sociales:** relacionadas con la vida del individuo en sociedad. Necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de los colegas, amistad, afecto y amor. Surgen cuando las necesidades (fisiológicas y de seguridad) se hallan relativamente satisfechas.
- **Necesidades de autoestima:** relacionadas con la manera como se ve y evalúa la persona. Incluyen la seguridad en sí mismo, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, de estatus, prestigio, reputación y consideración.
- **Necesidades de autorrealización:** son las necesidades humanas más elevadas. Esta tendencia se expresa mediante el impulso de superarse cada vez más y llegar a

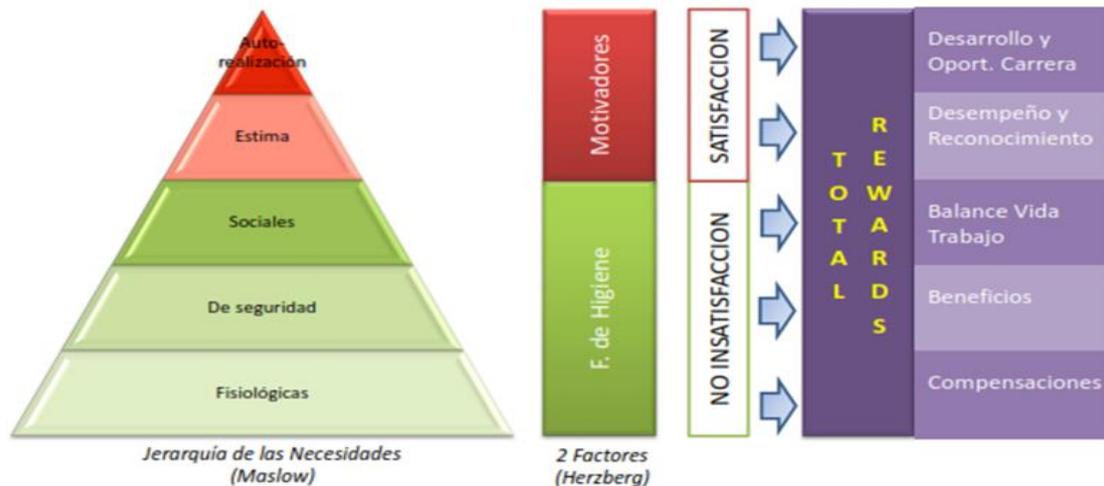
realizar todas las potencialidades humanas de la persona. En tanto que las cuatro necesidades anteriores pueden satisfacerse mediante recompensas externas a la persona, las necesidades de autorrealización solo pueden satisfacerse mediante recompensas intrínsecas realización del potencial, utilización plena de los talentos individuales. (Medina, 2012)

### *Teoría motivacional bifactorial de Herzberg*

La Teoría de la Motivación-Higiene, también conocida como Teoría de los dos Factores establece que los factores que generan insatisfacción en los trabajadores son de naturaleza totalmente diferente de los factores que producen la satisfacción (Amador, 2013).

Asimismo, la teoría de los dos factores explica el comportamiento de las personas en el trabajo y plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas.

- **Factores Higiénicos:** la insatisfacción es principalmente el resultado de los factores de higiene. Son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja, se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales. Incluyen condiciones de trabajo y comodidad; políticas de la empresa y de la administración; salarios; estabilidad en el cargo; relaciones con los demás colaboradores. Estos factores constituyen el contexto del cargo.
- **Factores Motivacionales:** la satisfacción es principalmente el resultado de los factores de motivación. Tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí. Incluyen delegación de la responsabilidad; *empowerment*; línea de carrera; utilización plena de las habilidades personales; formulación de objetivos y evaluación relacionada con estos; reconocimiento a la contribución efectuada.



**Figura 2.** Comparación teorías de motivación

Fuente: elaboración propia

### 2.2.5. Retención del Talento

Los cambios ocurridos en el entorno empresarial de los últimos años, han provocado un giro en la forma en que las empresas ven los recursos humanos (Prieto, 2013), siendo una nueva preocupación la gestión de los activos más valiosos para ellas: los trabajadores.

El conocimiento que estos poseen constituye el activo más difícil de gestionar y retener. Ser capaces de comprometer a los empleados es un aspecto estratégico de gran importancia, además de ser la forma más eficiente de atraer y retener el talento para alcanzar los objetivos de la empresa (Prieto, 2013).

El talento es un concepto multidimensional y responde a numerosas definiciones. En el sentido más práctico, el talento es un recurso escaso localizado en las personas que cuentan con la capacidad de obtener resultados que le den valor a la empresa en un determinado entorno, ya que cuentan con aptitudes y destrezas sobresalientes respecto del colectivo estándar para realizar una tarea determinada de forma exitosa. No es necesariamente ni de forma aislada, la inteligencia, los títulos académicos, ni el tener una capacidad o característica concreta; es, en su conjunto, la capacidad de una persona de añadir valor (Mina, 2015).

Entonces, se puede decir que el talento humano:

Es un recurso estratégico puesto que cumple con todos los requisitos que requiere esta calificación, escaso, valioso, inimitable e insustituible y además es una fuente de ventaja competitiva sostenible. Las organizaciones deben ocuparse en retener el talento humano, ya que son los trabajadores quienes tienen el conocimiento, la experiencia, la habilidad y conforme pasa el tiempo se especializan en la realización del trabajo en la organización para la que trabajan. (Torres et al., 2010)

La retención del talento surge de la necesidad de las empresas de mantener sus activos más valiosos, pero esa no es la única motivación; los empleados que se quedan también sufren las consecuencias de la rotación externa: desmotivación del grupo, desestructuración de los planes de trabajo, deficiencias en el producto y los servicios al cliente, entre otras secuelas. Por tanto, la aplicación de medidas de retención resurge como tarea imprescindible dentro de los recursos humanos. (Prieto, 2013)

#### **2.2.6. Entidad Pública**

Se considera Entidad Pública a toda organización del Estado peruano creada por norma expresa en el que se le confiere mandato a través del cual ejerce funciones dentro del marco de sus competencias y atribuciones, mediante la administración de recursos públicos, para contribuir a la satisfacción de las necesidades y expectativas de la sociedad, y como tal está sujeta al control, fiscalización y rendición de cuentas. (Directiva N°. 002-2010-PCM/SGP, 2010)

Vale aclarar que las entidades públicas básicamente son creadas por el gobierno:

Son creadas para prestar servicios públicos y estrictamente tienen que haber sido creadas por decreto del órgano ejecutivo del país.

Una de las principales diferencias entre entidad pública y empresa privada que podemos mencionar es que las empresas privadas buscan maximizar sus beneficios y ventas, porque obviamente eso será lo que dará más lucro a sus dueños (Riquelme, 2015).

Por otra parte, las entidades públicas buscan exclusivamente que cada una de sus acciones tenga una repercusión buena en la comunidad, al menos en el sector de la población que las utiliza.

### **2.3. Marco Conceptual**

- **Atracción:** fuerza que tiene un elemento para atraer a otro o hacer que se le acerque.
- **Autonomía:** control que se ejerce sobre labores propias.
- **Capital humano:** Comprende las capacidades para hacer el trabajo, dadas por el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones y valores, portados por las personas que trabajan.
- **Capital intelectual:** Significa la posesión de conocimientos, habilidades, motivaciones y valores, comprendida en las competencias laborales de los empleados, junto a la experiencia aplicada, la tecnología organizacional, las relaciones con los clientes y documentos.
- **Competitividad externa:** la compensación para todos los puestos debe estar vinculada con un mercado de competencia por el recurso humano, considerando las necesidades organizacionales y su capacidad de pago, para atraer y retener al personal calificado y productivo.
- **Compromiso laboral:** situación en la que los trabajadores son entusiastas y se encuentran inmersos en su trabajo al grado en que mejoran el desempeño de sus empresas.
- **Curva salarial:** curva en el diagrama de dispersión que representa la relación entre el valor relativo de los puestos y las tasas salariales.
- **Desarrollo profesional:** suma de experiencias, acciones propias y oportunidades del individuo para lograr sus objetivos profesionales.
- **Entidad pública:** Organización del Estado peruano, creada por norma expresa, que ejerce función pública dentro del marco de sus competencias, mediante la administración de recursos públicos, para contribuir a la satisfacción de las necesidades y expectativas de la sociedad, sujeta al control, fiscalización y rendición de cuentas.

- Entidad privada: Son aquellas organizaciones que pertenecen a inversionistas privados, por lo general conformados por un conjunto de socios.
- Equidad interna: mide el grado de relación típica en la organización entre el peso relativo de los puestos y la remuneración
- Especificación de puesto: descripción de las demandas de un puesto determinado al empleado que lo desempeña, así como las calificaciones y aptitudes que requiere.
- Horario flexible: jornadas de trabajo flexible que permiten al empleado elegir la hora diaria de entrada y de salida de la institución, siempre que se cumpla con laborar el número de horas establecido por día.
- Inducción del personal: proceso de socialización de los nuevos empleados de manera sistemática, para ayudar a conseguir incorporarse a una organización.
- Mercado laboral: Se denomina mercado de trabajo o mercado laboral al mercado en donde confluyen la oferta y la demanda de trabajo. La oferta de trabajo está formada por el conjunto de trabajadores que están dispuestos a trabajar y la demanda de trabajo por el conjunto de empresas o empleadores que contratan a los trabajadores.
- Misión: Refiere a un motivo o una razón de ser por parte de una organización, una empresa o una institución.
- Recurso humano: Es el conjunto de trabajadores o empleados que forman parte de una empresa o institución y que se caracterizan por desempeñar una variada lista de tareas específicas a cada sector.
- Reglamento interno de trabajo: Es un documento de suma importancia en toda empresa, debido a que se convierte en norma reguladora de las relaciones internas de la empresa con el trabajador. Se encarga de contemplar aquellos aspectos no incluidos de forma expresa por la ley, o que simplemente han quedado al libre albedrío de las partes.
- Remuneración: cantidad en dinero o especie que se da a una persona como pago por un trabajo o un servicio prestado.

- Retención de personal: Es el proceso que implica mantener las competencias laborales de los empleados manteniéndolos motivados, emocionalmente activos e incentivados
- Satisfacción: Sentimiento de bienestar o placer que se tiene cuando se ha colmado un deseo o cubierto una necesidad.
- Satisfacción con el puesto: grado de conformidad del trabajador respecto a su entorno y condiciones de trabajo.
- Talento humano: Consiste en la planeación, desarrollo y organización como también el control eficaz y efectivo de las técnicas que permitan promover e incentivar el buen desempeño del capital humano y a la vez que les permita alcanzar sus objetivos.
- Tasa de rotación: pérdida de empleados que sufre la organización, expresada en términos porcentuales respecto del total de empleados.
- Visión: Refiere a una imagen que la organización plantea a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro, una expectativa ideal de lo que espera que ocurra.

## **III. METODOLOGÍA**

### **3.1. Lugar**

La presente investigación es realizada dentro de las instalaciones de la sede central de Osinergmin, ubicada en el distrito de Magdalena del Mar, ciudad de Lima, departamento de Lima, Perú.

### **3.2. Tipo de Estudio**

La investigación usa el método descriptivo, puesto que tiene por objetivo identificar y describir las características que componen los factores de atracción y retención del personal, además de conocer el actual nivel de satisfacción que poseen con referencia al actual sistema de compensaciones.

### **3.3. Diseño**

La investigación es No Experimental Transversal, dado que se estudian las variables en un momento específico.

### **3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Se cuenta con dos tipos de fuentes para la recolección de datos para la presente investigación.

- **Fuente primaria:** basado en encuestas, se diseñó un cuestionario considerando tres preguntas con relación al objetivo de la compensación salarial, 12 preguntas relacionadas con el objetivo de desempeño y reconocimiento, cinco preguntas relacionados al plan de beneficios, dos preguntas sobre el objetivo de formación y desarrollo, cuatro preguntas con referencia al objetivo de balance vida trabajo y dos preguntas finales de cierre; las preguntas utilizadas para calificar cada variable están en escala Likert, donde una hace referencia a la frase irrelevante y cinco se refieren a que es muy relevante.

Adicionalmente, se realizaron encuestas de entrada al personal nuevo del presente año y encuestas de salida al personal que voluntariamente se desvinculó de la organización durante los meses de julio a agosto del presente año.

- **Fuente secundaria:** se cuenta con información documental sobre análisis de mercado salarial y resultados de la encuesta realizada de Great Place to Work.

### 3.5. Población

Osinergmin está constituida por personal que labora bajo el Decreto Legislativo 728, personal del régimen laboral de la actividad privada y personal bajo el Decreto Legislativo 1057 CAS, cuyo régimen laboral aplica solo a instituciones públicas del Estado peruano.

Al cierre de junio del año 2017, según se detalla en el cuadro siguiente, se cuenta con 653 trabajadores, de los cuales 274 son trabajadores bajo el régimen del D.L. 728 y 379 son trabajadores bajo el régimen del D.L. 1057 CAS.

**Cuadro 1.** Población Total de Osinergmin

| Osinergmin             | D.L. 728 | D.L. 1057 |
|------------------------|----------|-----------|
| Número de trabajadores | 274      | 379       |

Fuente: elaboración propia

### 3.6. Muestra

Siendo una población de 653 trabajadores, con un nivel de confianza del 95 por ciento, margen de error del cuatro por ciento, la muestra para aplicar la encuesta según la calculadora de tamaño de muestra sería de 314 trabajadores (ver anexo 6), según se muestra en el cuadro 2.

**Cuadro 2.** Detalle de tamaño de muestra

| Data empleados               |                   |
|------------------------------|-------------------|
| Total de Trabajadores        | 653               |
| Aplicación de la encuesta    | 100 por ciento    |
| Encuestas distribuidas       | 653               |
| Encuestas respondidas        | 315               |
| Nivel de Confianza           | 95 por ciento     |
| Margen de Error              | Cuatro por ciento |
| Cálculo de tamaño de Muestra | 314               |

Fuente: elaboración propia

La encuesta se aplicó bajo la modalidad *online* a la totalidad de la población obtenida.

Como se puede observar, la aplicación de la encuesta *online* se envió a la totalidad de trabajadores, de los cuales respondieron 315, siendo el tamaño de muestra requerido de 314 trabajadores, por lo cual se puede concluir que la totalidad de respuestas es representativa para la presente investigación.

### 3.7. Ficha Técnica

A continuación, se detalla la ficha técnica de la encuesta.

**Cuadro 3.** Ficha técnica de la encuesta

|  |  |
|--|--|
| <b>Herramienta</b>                     | Encuesta cuantitativa según escala de Likert   |
| <b>Fecha de Aplicación de encuesta</b> | Lunes 14 y martes 15 de agosto del año 2017  |
| <b>Modalidad de Aplicación</b>         | Online   |
| <b>Enunciados</b>                      | A la población muestral:   |
|  | Enunciados divididos en seis categorías:   |
|  | Compensación salarial  |
|  | Plan de beneficios   |
|  | Desempeño y reconocimiento   |
|  | Formación y Desarrollo   |
|  | Balance Vida - Trabajo   |
|  | Pregunta de Cierre   |
|  | Adicionalmente se encuestó al personal que ingresó a laborar y a los que se desvincularon de manera voluntaria (renuncia) dentro del presente año 2017 |
| <b>Variables Demográficas</b>          | Grupo Ocupacional  |
|  | Nivel de Puesto  |
|  | Rango de edad  |
|  | Años de trabajo  |
|  | Gerencia o División  |
| <b>Escala de respuesta</b>             | 1. Totalmente en desacuerdo  |
|  | 2. En desacuerdo   |
|  | 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo  |
|  | 4. De acuerdo  |
|  | 5. Totalmente de acuerdo   |
| <b>Perspectiva</b>                     | Perspectiva Organización   |

Fuente: elaboración propia

## **IV. RESULTADOS**

### **4.1. Características del Mercado Laboral**

En América Latina, los trabajos se caracterizan por ambientes poco favorecedores para los empleados, pues ellos perciben que laboran varias horas a cambio de una remuneración que no recompensa su esfuerzo.

Según lo señalado por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), La región presenta una baja calidad laboral, lo cual debe ser un factor a mejorar de gran importancia para impulsar el desarrollo en América Latina. No se trata solo de generar más puestos de trabajo, que también es primordial y útil, sino de cerciorarse de que las condiciones de trabajo permitan un mayor aprovechamiento de las capacidades del trabajador a la vez que lo protejan de cualquier abuso posible. Esto generaría fidelidad en el empleado, lo cual en consecuencia elevaría su productividad y los márgenes de ganancia de la empresa.

En promedio, los trabajadores menos preparados ganan un tercio de lo que perciben aquellos altamente capacitados por hora y se enfrentan a mayor riesgo de perder su trabajo. Además, los trabajadores informales conforman un tercio del total de la población económicamente activa, que, al no estar dentro de la planilla laboral, no cuentan con un seguro social pagado por la empresa y ganan menos de dos tercios de lo que se les paga a los trabajadores formales.

En ese sentido, se presentan los siguientes riesgos a considerar dentro del mercado laboral:

- Acceso al seguro médico social y la regulación y control de la seguridad al interior del espacio de trabajo, es decir, que la vida del trabajador no se encuentre en peligro. Balance entre beneficios laborales y protección.

- Mejora de los servicios públicos, seguro social e incentivos fiscales se puede reducir el mercado laboral informal, simplificando los procesos de formalización y los impuestos, por ejemplo. Se debe buscar darle las facilidades necesarias al informal para que regularicen su negocio y así proteger también al trabajador.

#### **4.2. Características del Mercado Laboral Peruano**

En el Perú se presentan los siguientes riesgos del mercado laboral:

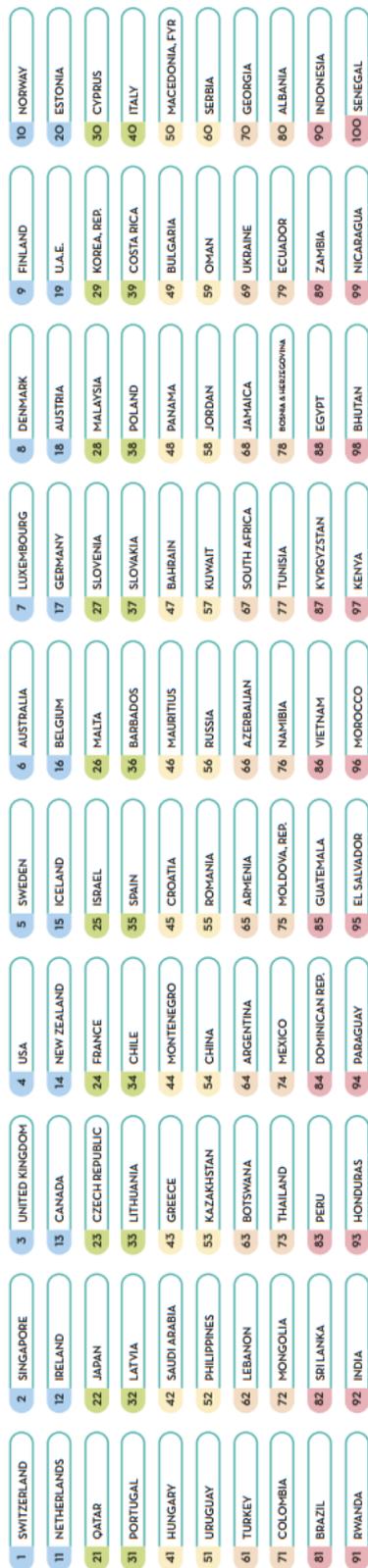
- Los problemas de la legislación laboral, no existe una norma laboral general, sino que por el contrario existen leyes aplicables a un único sector o a una única casuística especial, esto además de existir sentencias laborales que llegan a contradecir lo mencionado en las normas laborales. Asimismo, algunas normas no tienen reglamento y algunas casuísticas no están normadas, por lo que se tiene que acudir a las jurisprudencias por sentencias judiciales que establece un extrabajador contra su anterior empleador. Al no tener una política clara, esto conlleva a un riesgo tanto para los empleadores como para los trabajadores.
- Existe alto índice de trabajadores informales. Según los resultados de la Encuesta Nacional de Hogares (2010-2015) que elaboró y dio a conocer el INEI, la PEA ocupada fue de 15 919 000 personas, de las cuales el 73.2 por ciento tiene empleo informal y el restante 26.8 por ciento empleo formal. Si bien la PEA con empleo informal disminuyó en cuatro puntos porcentuales en relación al último sondeo, el porcentaje es superior al promedio latinoamericano, donde los trabajadores informales ocupan un tercio de la PEA. Esta investigación informó además que la informalidad es mayor en personas que cuentan con educación primaria, donde el 94 por ciento tienen empleo informal, a diferencia de aquellos que cuentan con estudios superiores, donde la informalidad alcanza el 38.1 por ciento.
- Contratar a trabajadores por recibos por honorarios. Esta mala práctica genera incumplimiento laboral de pago de beneficios sociales aplicables a los propios trabajadores de la empresa.

### **4.3. La Atracción y Retención en el Mercado Laboral Peruano**

A nivel normativo, actualmente el Perú es uno de los países con mayor rigidez en temas de contratación de personal y su posterior desvinculación, dado que la norma en sí no es flexible para estos casos.

Según el Índice de Competitividad del Talento Global 2017, el cual mide la capacidad de los países para competir por el talento, Perú ocupó el puesto 83 de 118 países, lo cual sitúa al país por debajo de la mediana del ranking. Esto revela que se tiene deficiencias para desarrollar, atraer y retener el talento. En la figura 3, se muestra el Ranking de países del Índice de Competitividad del Talento Global 2017.

Para conocer la capacidad que tienen los países para medir su talento, el ranking analiza seis pilares: habilitación, retención, atracción, crecimiento, habilidades vocacionales y técnicas y habilidades de conocimiento global. La mejor calificación de Perú se da en la variable “atracción”, principalmente por la atracción de negocios extranjeros y la captación masiva de talentos. Perú ocupa el puesto 89 en el pilar de “retención” que evalúa la sostenibilidad y el estilo de vida. En el factor atracción se concluyó que el país no es atractivo para el talento doméstico, principalmente por el sistema de pensiones e impuestos, mientras que para el segundo factor de retención se concluyó que las políticas de seguridad, salud y saneamiento, además del alto grado de informalidad, no son las mejores. La peor calificación obtenida se da en el factor habilidades vocacionales y técnicas, puntuación obtenida principalmente por la baja relevancia del sistema educativo en la economía y la dificultad para encontrar empleo cualificado. En la figura 4, se muestra la calificación obtenida de Perú dentro de los seis pilares descritos.



**Figura 3.** Perú en el Ranking del ICTG

Fuente: (Lanvin & Evans, 2016)

**Heatmap: Rankings on GTCI overall and by pillar**

| COUNTRY  | GTCI RANKING | ENABLE | ATTRACT | GROW | RETAIN | VT SKILLS | GK SKILLS |
|--|--------------|--------|---------|------|--------|-----------|-----------|
| Countries BELOW the median in the overall GTCI score |              |        |         |      |        |           |           |
| Serbia   | 60           | 89     | 95      | 66   | 69     | 42        | 51        |
| Turkey   | 61           | 56     | 110     | 58   | 62     | 74        | 49        |
| Lebanon  | 62           | 91     | 75      | 68   | 72     | 53        | 46        |
| Botswana   | 63           | 48     | 39      | 51   | 90     | 89        | 69        |
| Argentina  | 64           | 99     | 88      | 33   | 61     | 73        | 62        |
| Armenia  | 65           | 72     | 77      | 109  | 63     | 51        | 47        |
| Azerbaijan   | 66           | 67     | 80      | 101  | 55     | 36        | 80        |
| South Africa   | 67           | 71     | 44      | 48   | 101    | 59        | 63        |
| Jamaica  | 68           | 49     | 40      | 73   | 92     | 64        | 73        |
| Ukraine  | 69           | 103    | 94      | 64   | 54     | 66        | 53        |
| Georgia  | 70           | 50     | 91      | 103  | 59     | 57        | 74        |
| Colombia   | 71           | 57     | 76      | 52   | 85     | 79        | 68        |
| Mongolia   | 72           | 63     | 65      | 71   | 80     | 83        | 59        |
| Thailand   | 73           | 55     | 66      | 43   | 79     | 100       | 71        |
| Mexico   | 74           | 73     | 78      | 50   | 86     | 68        | 72        |
| Moldova, Rep.  | 75           | 88     | 98      | 77   | 68     | 71        | 61        |
| Namibia  | 76           | 53     | 36      | 86   | 99     | 84        | 75        |
| Tunisia  | 77           | 102    | 104     | 84   | 64     | 67        | 55        |
| Bosnia and Herzegovina                               | 78           | 96     | 111     | 63   | 67     | 39        | 98        |
| Ecuador  | 79           | 93     | 83      | 46   | 81     | 88        | 84        |
| Albania  | 80           | 77     | 74      | 75   | 70     | 70        | 108       |
| Brazil   | 81           | 78     | 73      | 56   | 77     | 111       | 76        |
| Sri Lanka  | 82           | 66     | 90      | 104  | 76     | 55        | 95        |
| Peru   | 83           | 74     | 55      | 76   | 89     | 90        | 82        |
| Dominican Republic                                   | 84           | 69     | 56      | 85   | 84     | 91        | 86        |

**Figura 4.** Perú dentro de los seis pilares del Ranking ICTG

Fuente: (Lanvin & Evans, 2016)

Como puede evidenciarse, el bajo nivel alcanzado en el factor de retención dice que las personas no solo buscan una empresa por un tema salarial, sino que también buscan una

cobertura del sistema de salud, sistema de pensiones, reconocimiento al esfuerzo, que se tengan oportunidades de mejora y línea de carrera profesional, oportunidades de capacitación externa y diversos motivos que pueden llevar a un trabajador a dejar un puesto en su actual empresa por migrar a otra con un mejor plan de beneficios.

Así mismo, según el Ranking del Talento Mundial 2015, informe de medición de talento realizado por el IMD, reconocida escuela de negocios ubicada en Suiza, y en colaboración con Centrum Católica, el Perú ocupó el puesto 59 de 61 países, ubicándolo muy por debajo de la media global y de la media latinoamericana. Este ranking es el resultado de tres factores:

- Inversión y Desarrollo, toma en cuenta la Inversión y Desarrollo del talento, a través de la inversión pública en educación y la calidad de la misma por medio de indicadores que relacionan el número de alumnos versus maestros. También se examina el desarrollo de la fuerza laboral femenina; así como la infraestructura y la satisfacción de las necesidades de salud de la sociedad (véase figura 5).
- Atracción del talento al país, analiza el entorno de la mano de obra local, mediante indicadores como el costo de vida y la calidad de vida. Asimismo, evalúa la capacidad de un país para atraer talento extranjero altamente calificado, la fuga de talentos, el nivel de motivación de los trabajadores, los salarios, impuestos sobre la renta, seguridad personal y protección de los derechos de propiedad privada (véase figura 6).
- Preparación de la fuerza de trabajo, el cual considera el crecimiento de la fuerza de trabajo y la calidad de las habilidades; toma en cuenta la experiencia y las competencias de los actuales directivos, además, se centra en la capacidad del sistema educativo para satisfacer las necesidades de talento de las empresas. Del mismo modo analiza cómo el sistema educativo cumple con las demandas de talento de la economía, la capacidad de la educación superior para satisfacer esa demanda, conocimientos de otros idiomas, movilidad de los estudiantes y la evaluación educativa (PISA). (véase figura 7).

## Resultados Perú 2015 del Factor Inversión y Desarrollo

| Factor 1: Inversión y Desarrollo              |   | Valor |          | 2015 Rank |
|---|---|-------|----------|-----------|
| Criterios                                     |   |       |          |           |
| Gasto público total en educación              | Gasto público total en educación como % del PBI                         | 3.22  | %        | 54        |
| Gasto público total en educación (por alumno) | Gasto público total en educación por alumno como % del PBI              | 10.1  | %        | 56        |
| Ratio alumno-profesor (primaria)              | Ratio de alumnos por grupo de profesores, escuela primaria              | 19.19 | Ratio    | 50        |
| Ratio alumno-profesor (secundaria)            | Ratio de alumnos por grupo de profesores, escuela secundaria            | 16.75 | Ratio    | 50        |
| Aprendizaje                                   | Aprendizaje es implementado suficientemente                             | 3.84  | Encuesta | 51        |
| Entrenamiento de Empleados                    | Entrenamiento de los empleados es una prioridad alta para las compañías | 4.59  | Encuesta | 55        |
| Fuerza laboral femenina                       | % del total de la fuerza laboral  | 42.19 | %        | 46        |
| Infraestructura en Salud                      | Conoce las necesidades de la sociedad                                   | 2.26  | Encuesta | 58        |

**Figura 5.** Resultados Perú Talento Mundial 2015 - Factor Inversión y Desarrollo

Fuente: (IMD & CENTRUM Católica, 2015)

## Resultados Perú 2015 del Factor Atracción

| Factor 2: Apelación                                |  | Valor   |          | 2015 Rank |
|--|--|---------|----------|-----------|
| Criterios  |  |         |          |           |
| Costo de vida                                      | Índice de una canasta de bienes y servicios en ciudades importantes, incluida la vivienda (Ciudad de Nueva York = 100) | 72.4    | Índice   | 8         |
| Atraer y retener                                   | Atraer y retener talentos es una prioridad de las compañías  | 5.31    | Encuesta | 56        |
| Motivación al trabajador                           | Alta motivación del trabajador en las compañías  | 5.03    | Encuesta | 45        |
| Fuga de talentos                                   | Fuga de talentos (personas bien educadas y capacitadas) no dificultan la competitividad en la economía                 | 4.19    | Encuesta | 38        |
| Calidad de vida                                    | Alta calidad de vida   | 4.36    | Encuesta | 52        |
| Personas extranjeras calificadas                   | Personas extranjeras con alta capacidad son atraídos al ambiente de negocios de su país                                | 5.78    | Encuesta | 22        |
| Remuneración en servicios profesionales            | Ingreso Nacional Bruto incluido suplementos como beneficios  | 16,860  | US\$     | 41        |
| Remuneración de administración                     | Total de la base salarial más beneficios e inventivos de largo plazo   | 178,657 | US\$     | 25        |
| Tasa de impuesto del ingreso personal efectivo     | Porcentaje del ingreso igual al PBI per Cápita   | 12.73   | %        | 18        |
| Seguridad personal y derechos de propiedad privada | Adecuadamente protegidos   | 3.45    | Encuesta | 55        |

**Figura 6.** Resultados Perú Talento Mundial 2015 - Factor Atracción

Fuente: (IMD & CENTRUM Católica, 2015)

## Resultados Perú 2015 del Factor Preparación

| Factor 3: Preparación                |   | Valor | 2015 Rank |    |
|--------------------------------------|---|-------|-----------|----|
| Criterios                            |   |       |           |    |
| Crecimiento de la fuerza laboral     | % de cambio en la fuerza laboral  | 1.16  | %         | 20 |
| Trabajadores capacitados             | Trabajadores calificados son fácilmente disponibles                         | 3.52  | Encuesta  | 57 |
| Habilidades financieras              | Habilidades financieras son fácilmente disponibles                          | 4.96  | Encuesta  | 54 |
| Experiencia internacional            | Experiencia internacional de los altos mandos es generalmente significativa | 5.02  | Encuesta  | 37 |
| Altos mandos competentes             | Altos mandos competentes son rápidamente disponibles                        | 3.72  | Encuesta  | 55 |
| Sistema educacional                  | El sistema educacional conoce las necesidades de la economía competitiva    | 2.62  | Encuesta  | 56 |
| Ciencia en las escuelas              | Ciencia en los colegios es suficientemente enfatizada                       | 2.38  | Encuesta  | 60 |
| Educación universitaria              | Educación universitaria conoce las necesidades de la economía competitiva   | 3.5   | Encuesta  | 56 |
| Administración de la educación       | Educación administrativa conoce las necesidades de la comunidad de negocios | 4.44  | Encuesta  | 55 |
| Habilidades de lenguaje              | Habilidades de lenguaje están conociendo las necesidades de las empresas    | 3.19  | Encuesta  | 54 |
| Mobilidad de estudiantes al interior | Estudiantes extranjeros de tercer nivel por 1000 habitantes                 | -     | Número    | -  |
| Asesoría educacional - PISA          | Encuesta PISA para los de 15 años de edad                                   | 368.0 | Valor     | 55 |

**Figura 7.** Resultados Perú Talento Mundial 2015 - Factor Preparación

Fuente: (IMD & CENTRUM Católica, 2015)

De este ranking se puede concluir que, en factores de motivación, atracción y retención del personal, el país en general está muy por debajo de la media, no existe mucha colaboración por parte de las compañías en capacitar a sus trabajadores, en darle mejores beneficios que propicien su bienestar laboral y profesional, lo que lleva a las altas tasas de rotación que pueden sufrir. El costo de obtener a un nuevo trabajador en el puesto de uno saliente es de aproximadamente tres meses en su curva de aprendizaje.

#### 4.4. Análisis de la Organización

Osinermin es una institución pública con autonomía funcional, técnica, administrativa, económica y financiera. Fundada un 15 de octubre de 1997, ya cuenta con 19 años dedicados al servicio de la comunidad.

Se creó el 31 de diciembre de 1996 bajo el nombre de Osiner, iniciando sus actividades el 15 octubre de 1997, supervisando que las empresas eléctricas y de hidrocarburos puedan brindar un servicio permanente, seguro y de calidad. A partir del año 2007, se le amplió su campo de trabajo al subsector minería y pasó a denominarse Osinermin. Por esta razón, también supervisa que las empresas mineras cumplan con sus actividades de manera segura y saludable.

**Misión:** regular, supervisar y fiscalizar los sectores de energía y minería con autonomía, capacidad técnica, reglas claras y predecibles, para que las actividades en estos sectores se

desarrollen en condiciones de seguridad y se disponga de un suministro de energía confiable y sostenible.

**Visión:** el Perú consolida su desarrollo energético con servicios de calidad, asequible y seguros; asimismo afianza la sostenibilidad y seguridad del sector minero; con Osinergmin como la institución del Estado peruano de mayor credibilidad y confianza.

**Valores:**

*Compromiso:* actuar identificados con el Organismo y sus funciones de manera proactiva y con una visión de largo plazo

*Excelencia:* generar y usar el conocimiento con eficacia y eficiencia.

*Integridad:* actuar con profesionalismo, honestidad y transparencia

*Autonomía:* asegurar y preservar la independencia en las decisiones de Osinergmin y su estabilidad institucional.

*Servicio al cliente:* tener la predisposición para atender a los grupos de interés en los sectores minero-energéticos.

Como se muestra a continuación, Osinergmin es el Organismo Regulador y Supervisor con responsabilidad en los sectores de electricidad, hidrocarburos (hidrocarburos líquidos, gas licuado de petróleo y gas natural) y minería (grande y mediana)

**El rol de Osinergmin como organismo regulador**



**Figura 8.** Rol de Osinergmin como Organismo Regulador

Fuente: (Resolución Osinergmin N° 100, 2014)

### **Funciones de Osinergmin:**

- **Reguladora:** fija tarifas de servicio público de electricidad y gas natural por ducto.
- **Normativa:** dicta reglamentos y normas que regulen procedimientos a su cargo.
- **Supervisora:** verifica cumplimiento obligaciones legales, contractuales o técnicas.
- **Fiscalizadora y sancionadora:** imponer sanciones por incumplimiento de obligaciones legales o técnicas.
- **Solución de reclamos:** apelaciones de usuarios del servicio público de electricidad y gas natural por ducto.
- **Solución de controversias:** conciliar intereses contrapuestos entre entidades, reconociendo o desestimando derechos invocados.

### **Matriz FODA:**

Según muestra el cuadro 4, se establecen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas presentes en Osinergmin.

**Cuadro 4.** Matriz FODA Osinergmin

| <b>Fortalezas</b>   | <b>Debilidades</b>  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal altamente capacitado y reconocido. Destaca entre instituciones públicas.</li> <li>• La percepción del trabajo profesional por parte de los grupos externos de relevantes.</li> <li>• Dominio de los temas centrales del sector.</li> <li>• Disponibilidad de recursos.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura desintegrada. Cada área es una isla que no se comunica con el resto.</li> <li>• Una organización madura con valores en competencia.</li> <li>• Desánimo en el personal por una percibida falta de atención.</li> <li>• Percepción de ambigüedad en el <i>status</i> laboral de los supervisores.</li> <li>• Paradigma local de relacionamiento.</li> </ul>   |
| <b>Oportunidades</b>  | <b>Amenazas</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidad de adaptación de la matriz energética.</li> <li>• Vínculos posibles con los reguladores de los países de origen de las empresas de los sectores de energía y minas.</li> <li>• Vínculos posibles con redes académicas.</li> <li>• Vinculadas al sector de energía y minas: mitigación del riesgo en la inversión.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Distancia de la institución con los últimos 1.61 kilómetros y los usuarios que la habitan: el poder del consumidor.</li> <li>• Pérdida de autonomía del regulador.</li> <li>• Cambio en la composición de la inversión extranjera.</li> <li>• Percepción de riesgo de la inversión.</li> <li>• Cambios en los modelos de inversión y de regulación internacional, con posible impacto en el área local.</li> </ul> |

Fuente: elaboración propia con base en Resolución Osinergmin N°. 100, 2014

Del cuadro matriz FODA de Osinergmin, se concluye que la organización requiere abordar un enfoque transversal. Su tradicional esquema de trabajo a través de áreas independientes con mucha especialización y poca coordinación que funcionó bien, hasta ahora, para lograr un enfoque en la eficiencia, no es suficiente para abordar un esquema de equidad que requiere un enfoque más transversal.

El reto futuro es convertir a Osinergmin en una organización proactiva y con un enfoque integral, transversal, de largo plazo, multidisciplinario e interinstitucional, que influya en los asuntos estratégicos del sector, orientada a la sociedad y al ciudadano, que contribuya efectivamente a lograr la universalización de los servicios con un enfoque de equidad. También, contribuir a mantener bajo control que las actividades de la minería se efectúen en forma segura y sostenible. Se observa que se trata de dos negocios (energía y minería) con retos diferentes.

Parte del reto implica la necesidad de repensar el marco regulatorio y emprender reformas de segunda generación. Es importante asegurar que lo que se regula sea fiscalizable. El problema de la informalidad debe ser abordado. Hay que simplificar tanto el marco regulatorio como los procesos internos de la organización, la complejidad ha hecho a la institución algo lenta y de alguna manera burocrática.

También, existe la necesidad de desarrollar, además de las capacidades técnicas, capacidades de relacionamiento con el entorno desde un punto de vista político y de comunicación con los grupos relevantes. Se requiere organizar a Osinergmin alrededor de sus dos actividades clave: Energía y Minería.

Se prevé que los puntos críticos a desarrollar en los próximos años están concentrados en las personas (dentro y fuera), en la innovación y en la gestión del conocimiento con empleo de las mejores tecnologías.

Los procesos supervisión y fiscalización, como los de atención al público (incluyendo la interacción en las redes sociales de comunicación), requieren dar respuesta inmediata a los requerimientos del ciudadano, más allá de los plazos dados por el marco legal. El nuevo enfoque, también plantea la orientación a “cero reclamos”, por efecto de una supervisión proactiva. Para ello, es preciso reorganizar la institución bajo el concepto de ventanilla única y definir claramente quienes componen la ciudadanía y la consecuente propuesta de valor hacia ellos. (Resolución Osinergmin N° 100, 2014)

### **Grupos de interés:**

El posicionamiento de Osinergmin dependerá de cómo sus grupos relevantes lo perciban frente a la propuesta valor que se les brinde. La propuesta de valor se define como aquello que diferencia a Osinergmin, y que es ofrecido a nuestros grupos de interés; es una

combinación única de producto, servicios, beneficios y valores agregados que la institución ofrece a sus grupos de interés.

Osinermin, debe formular su estrategia institucional sobre lo que esperan sus grupos relevantes de su accionar, en los talleres realizados con los equipos de Osinermin, se definió quienes eran los grupos relevantes y cuál era la propuesta valor que debía entregar el Osinermin a cada grupo. (Resolución Osinermin N°. 100, 2014)

De acuerdo con lo anterior, se puede decir que fueron cuatro los grupos considerados como relevantes: la ciudadanía, las empresas, el Estado y los colaboradores. En el cuadro que se presenta a continuación se esquematiza quiénes conforman cada uno de estos grupos.

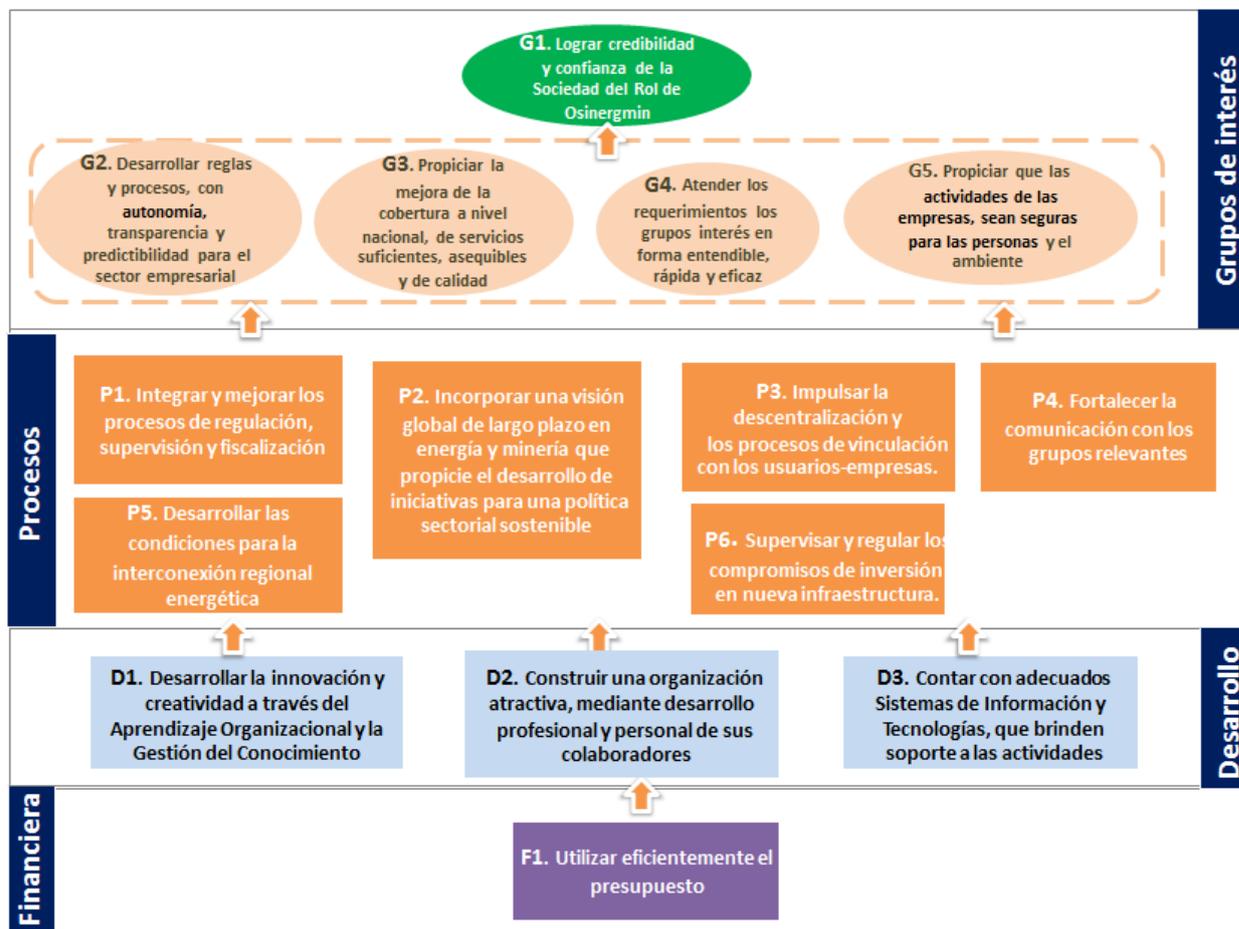
**Cuadro 5.** Análisis de Grupos de Interés

| Grupo de interés     | Definición   |
|----------------------|--|
| <b>Ciudadanía</b>    | Toda persona, empresa o institución que de manera directa o indirecta utilice, o no, los servicios de energía (electricidad, hidrocarburos o gas natural) o que pueda ser afectado por la actividad minera. En este grupo de interés se incluye a los medios de comunicación, líderes de opinión y asociaciones, que de alguna manera representan a la ciudadanía. |
| <b>Empresas</b>      | Empresas concesionarias de las actividades reguladas (electricidad, hidrocarburos, gas natural y minería); así como cualquier empresa o institución relacionada a la cadena de comercialización o de producción de estos sectores  |
| <b>Estado</b>        | Cualquier institución o entidad pública que defina herramientas de políticas públicas que puedan influir o ser influidas por Osinermin.  |
| <b>Colaboradores</b> | Colaboradores de Osinermin bajo cualquier modalidad, sea temporal o permanente.  |

Fuente: elaboración propia con base en la (Resolución Osinermin N°. 100, 2014)

## Mapa estratégico:

El mapa estratégico describe las estrategias que se siguen para el logro de la Visión y Misión de Osinergmin y las relaciones causa-efecto entre objetivos.



**Figura 9.** Mapa estratégico Osinergmin

Fuente: (Resolución Osinergmin N°. 100, 2014)

## Composición organizacional:

Osinergmin está constituido de la siguiente forma:

- Personal directivo: comprende al presidente del consejo directivo, al gerente general y a los gerentes de cada gerencia o división.
- Personal jefatural: constituye a los jefes de cada área u oficina regional, a los asesores y coordinadores de gestión.
- Profesional: comprende a los especialistas y analistas.

- Asistencial: se compone de los asistentes, secretarias, auxiliares administrativos y choferes.

A continuación, se detalla la composición por grupo ocupacional en cantidades y porcentajes.

**Cuadro 6.** Composición por Grupo Ocupacional de Osinergmin

| <b>Grupo Ocupacional</b> | <b>Total</b> | <b>Total en porcentaje</b> |
|--------------------------|--------------|----------------------------|
| Directivo                | 17           | 2.60 por ciento            |
| Jefatural                | 89           | 13.63 por ciento           |
| Profesional              | 441          | 67.53 por ciento           |
| Asistencial              | 106          | 16.23 por ciento           |
| <b>Total general</b>     | <b>653</b>   | <b>100 por ciento</b>      |

Fuente: elaboración propia

En la distribución por cantidades, se aprecia que más del 67 por ciento de la población total se encuentra dentro del grupo ocupacional “profesional” y 16 por ciento dentro del grupo ocupacional “asistencial”, lo que sumado conforma más del 80 por ciento de la población total. Una buena estructura de compensación debe considerarse valorada en todo nivel de cargo, por lo que enfocarse solo en un nivel jefatural o directivo podría no ser totalmente valorada para la mayoría de trabajadores.

#### **4.5. Análisis de Satisfacción en Osinergmin**

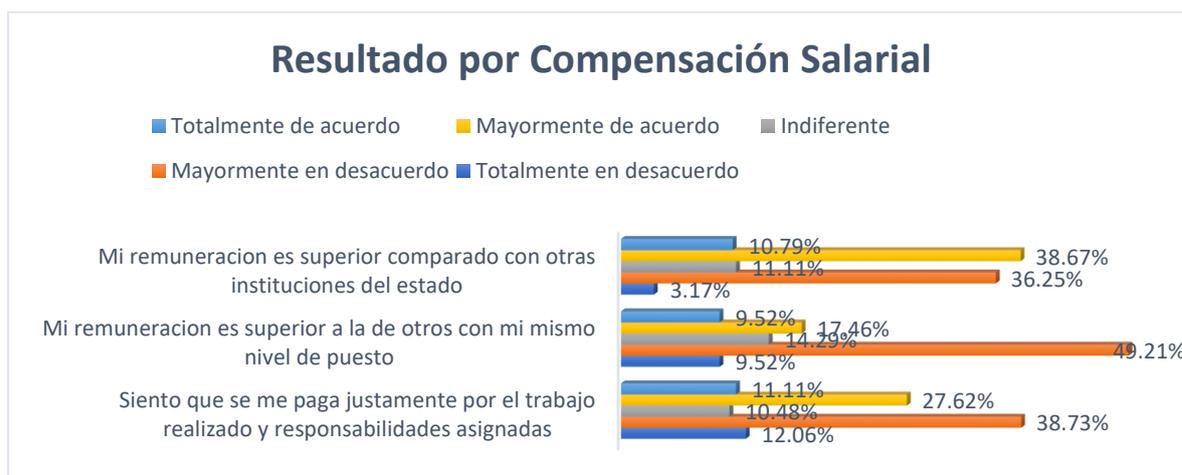
La encuesta realizada a los trabajadores actuales de la institución mide cinco factores:

- Compensación salarial.
- Desempeño y reconocimiento
- Plan de beneficios
- Formación y desarrollo
- Balance vida-trabajo

Aunado a ello, se realizaron dos preguntas de cierre que guarda relación al nivel de satisfacción actual del trabajador. Igualmente, se hicieron entrevistas a los trabajadores nuevos y a los que optaron por la renuncia voluntaria durante estos últimos dos meses, a fin de conocer qué factores creen ellos que presenta la institución como sus principales fuentes de atracción y cuáles son los principales motivos que ocasiona que un trabajador opte por la desvinculación de la institución.

#### 4.5.1. Compensación Salarial

El resultado de la encuesta por compensación salarial se enfoca en medir el nivel de satisfacción salarial del actual puesto de trabajo en referencia con otros del mismo nivel dentro de la organización, en referencia con otros puestos del mismo nivel o categoría en otras organizaciones y de la percepción que se siente entre la relación sueldo contra desempeño y responsabilidades del cargo.



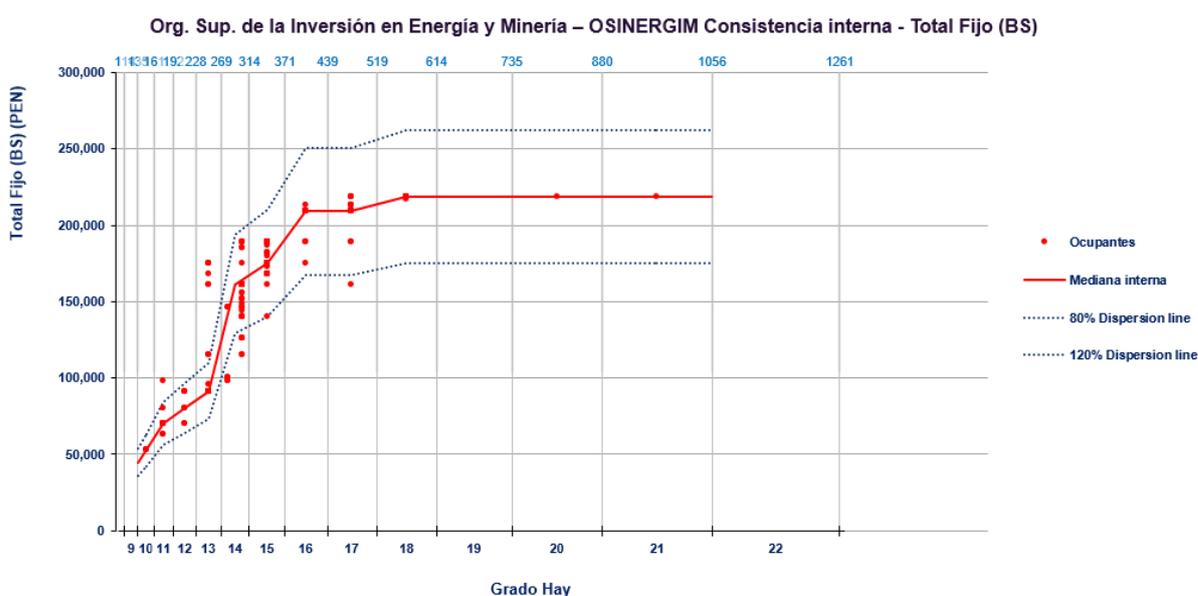
**Figura 10.** Estudio de mercado CL17 Resultado por compensación salarial

Fuente: elaboración propia

Es de mencionar que los trabajadores en general sienten que no se les paga como debería de pagárseles (más del 50 por ciento siente que no se les paga de manera justa), que se les da mayores responsabilidades y tareas, pero no perciben que ello conlleve a mejores ingresos económicos. Sienten además que existen otros trabajadores dentro de la organización que realizan menos trabajo o no tienen la misma carga laboral y tienen un sueldo igual o hasta mayor que ellos.

Actualmente, Osinergmin tiene bandas salariales por cada categoría salarial, por lo que cada trabajador puede ganar hasta lo máximo que le permite su banda. Sin embargo, estas categorías no se adaptan con la realidad, dado que al analizarlas con un método de calificación de puestos bajo metodología Hay (véase figura 11), se evidencia que hay una clara muestra de inconsistencia salarial, lo que guarda relación con los resultados de la encuesta en lo que refiere a consistencia interna del salario percibido.

### Análisis de consistencia interna en Osinergmin bajo metodología Hay



**Figura 11.** Consistencia Interna Osinergmin

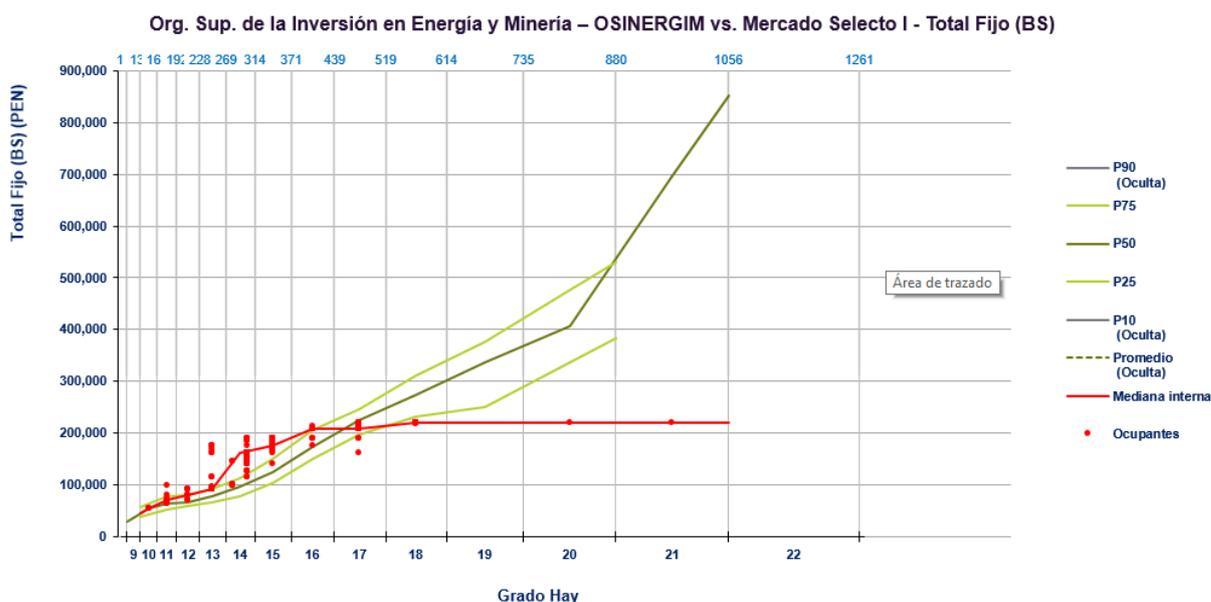
Fuente: Benchmark Report Korn Ferry 2016

En cuanto a evidenciar qué tan competitivo se muestra Osinergmin a nivel salarial con el mercado (véase figura 12), se puede ver que, según resultados de la encuesta, hay cierta equidad entre los que sienten que se les paga por encima a otras instituciones del Estado (38.67 por ciento) sobre los que sienten que se les paga por debajo de lo que podrían recibir en otras entidades públicas (36.25 por ciento). Actualmente, los sueldos que maneja la institución al ser un organismo autónomo con recursos directamente recaudados son en promedio mayores que otras instituciones del Estado, por lo que aquellos que sienten que se les paga por debajo del mercado estarían analizándolo con el mercado general y no solo con otras entidades públicas.

De este modo, y de acuerdo con data de mercado obtenida con cierre del año 2016, donde la institución se compara con empresas del rubro energía, se tiene que hasta para los puestos con grado hay de 10 a 15 (asistentes, analistas y especialistas), la institución paga por encima de su mercado considerando solo el total fijo, mientras que para los puestos jefaturales hacia adelante, se observa que a nivel salarial la institución ya no es tan competitiva con el mercado, y para los puestos directivos se evidencia que se está muy por debajo de la mediana del mercado.

Esto sin contar con los demás beneficios económicos adicionales que puedan tener como utilidades, incentivos por desempeño, entre otros; sumando ello que a nivel salarial la institución no es muy atractiva para los mandos altos. De ello se obtiene que hay cierta igualdad entre los que sienten que perciben un sueldo inferior en comparación de los que sienten que tienen un sueldo superior en comparación con el mercado salarial.

### Análisis de competitividad externa Hay:



**Figura 12.** Consistencia Externa Osinergmin

Fuente: Benchmark Report Korn Ferry 2016

Como se muestra en la figura 13, el resultado general del factor indica que casi la mitad de los trabajadores (49.65 por ciento) no se encuentran conformes con su remuneración actual, mientras que un 38.39 por ciento de la población sí estarían conformes con su remuneración percibida actualmente.



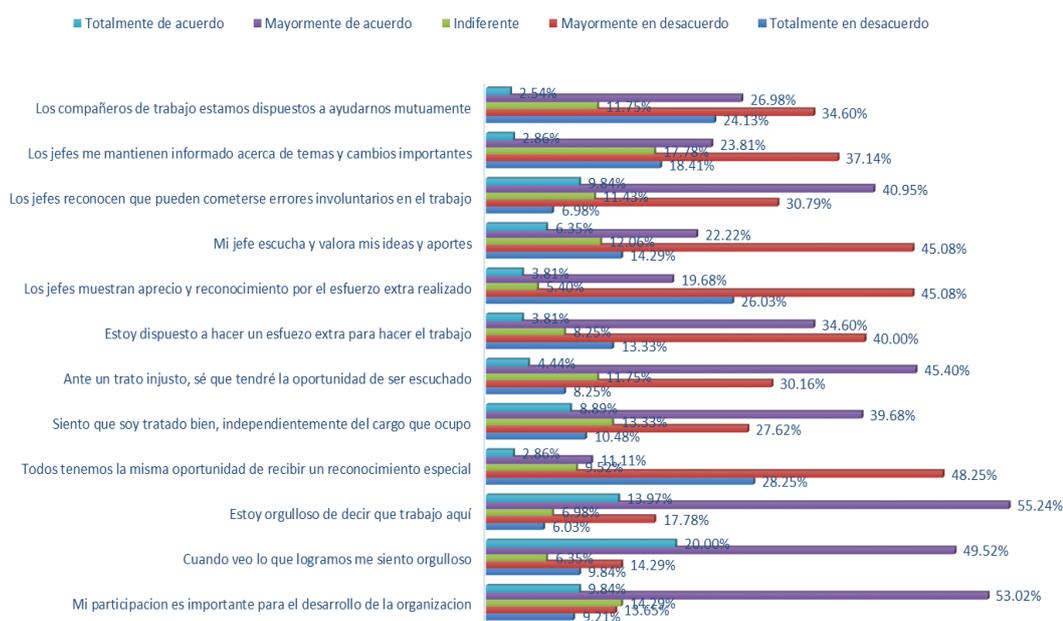
**Figura 13.** Estudio de mercado CL17 Resultado general por compensación salarial

Fuente: elaboración propia

#### 4.5.2. Desempeño y Reconocimiento

En este factor se evalúa el grado de relación que tiene el jefe inmediato y el gerente de área con respecto de su personal a cargo, pues son ellos quienes a primera instancia recogen sus opiniones, evalúan su desempeño, infieren en su clima laboral, y generan reconocimiento.

### Resultado por Desempeño y Reconocimiento



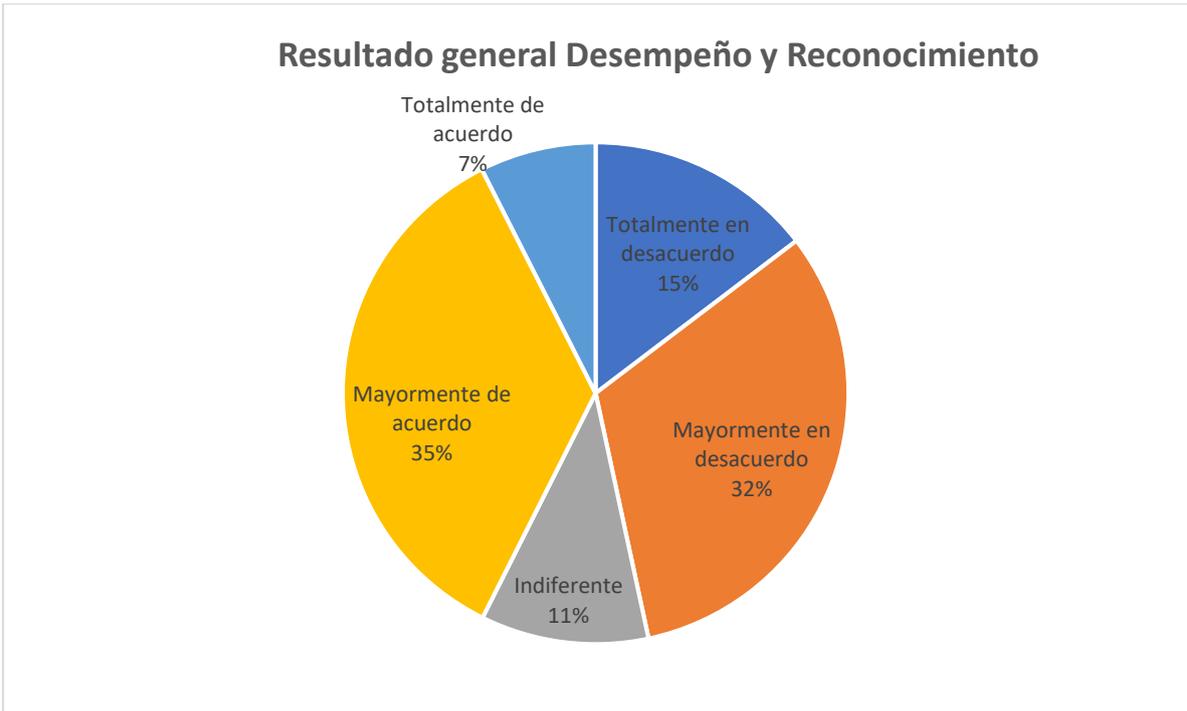
**Figura 14.** Estudio de mercado CL17 Resultado Desempeño y Reconocimiento

Fuente: elaboración propia

Los resultados de la encuesta sobre este factor, señalan que la mayoría de los trabajadores se sienten orgullosos de trabajar para Osinergmin, se muestran satisfechos de los logros obtenidos y a su vez, sienten que su trabajo es importante para el adecuado desarrollo de la institución.

En ese sentido, la relación que tienen los jefes con sus trabajadores, así como la interacción entre ellos, no es bien percibida puesto que en general se observa que más de la mitad de los trabajadores sienten que no son escuchados, que sus ideas y propuestas no son tomados en cuenta, que no se les comunica sobre acciones o temas de importancia, lo que ocasiona que no estén dispuestos a hacer un esfuerzo extra para realizar el trabajo. El jefe es la persona con la que mayor interacción va a tener el trabajador, por lo que se tiene que considerar que de ellos depende en buena parte el tener personal motivado y reconocido, que genere así buenos niveles de desempeño.

Por lo tanto, puede decirse que, dentro del resultado general para este factor, la mayoría no está conforme al momento de valorarlo; esto debido principalmente al rol actual que está desempeñando el jefe inmediato y gerente de área.



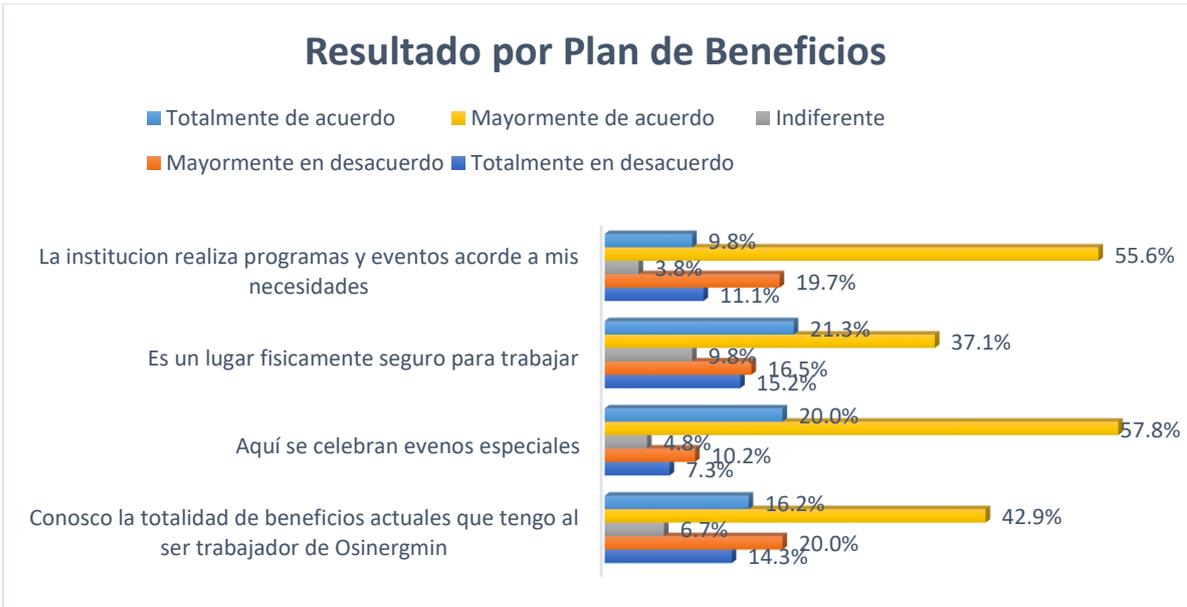
**Figura 15.** Estudio de mercado CL17 Resultado general Desempeño-Reconocimiento

Fuente: elaboración propia

#### 4.5.3. Plan de Beneficios

En concordancia con los resultados obtenidos para este factor, se observa que hay un porcentaje considerable de trabajadores que no conocen la totalidad de beneficios actuales que tiene la institución, por lo que no hay una política clara de comunicación de los beneficios ofrecidos que en muchos casos generan retención del personal.

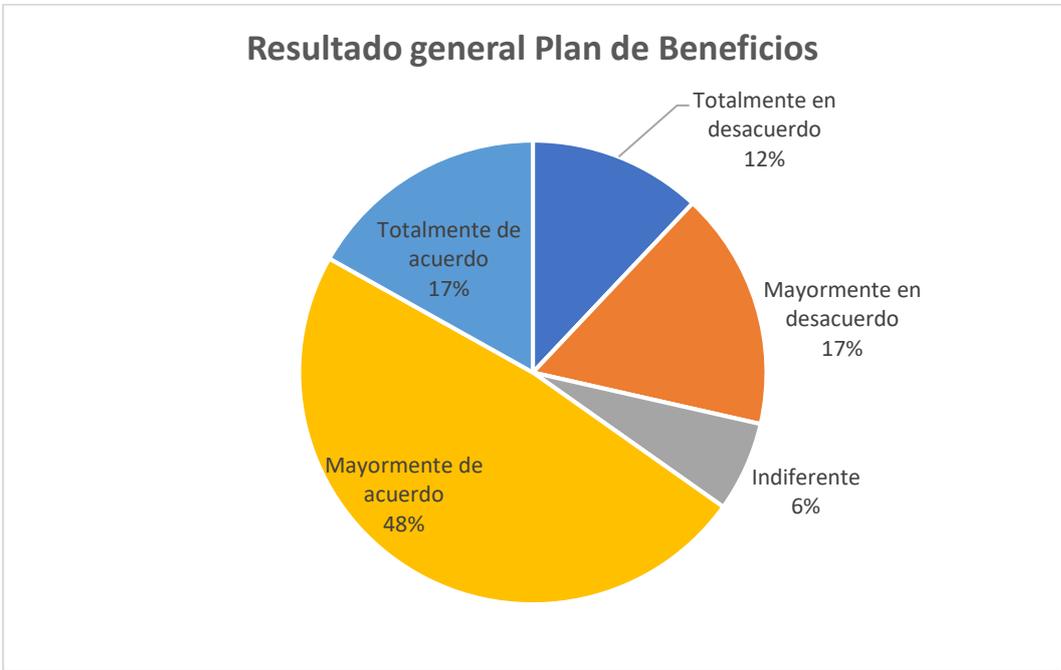
Si bien Osinergmin es una entidad pública, realiza eventos y programas corporativos que son valorados por la mayoría de los trabajadores. Igualmente, en temas de seguridad y medio ambiente, la mayoría siente que están laborando en un lugar seguro; no obstante, existe aproximadamente un 30 por ciento de trabajadores que se sienten en un lugar físicamente inseguro.



**Figura 16.** Estudio de mercado CL17 Resultado Plan de Beneficios

Fuente: elaboración propia

En índices generales, un 65.2 por ciento de los trabajadores está de acuerdo con el actual plan de beneficios, pero casi el 30 por ciento de los trabajadores no se sienten conformes con los beneficios obtenidos.

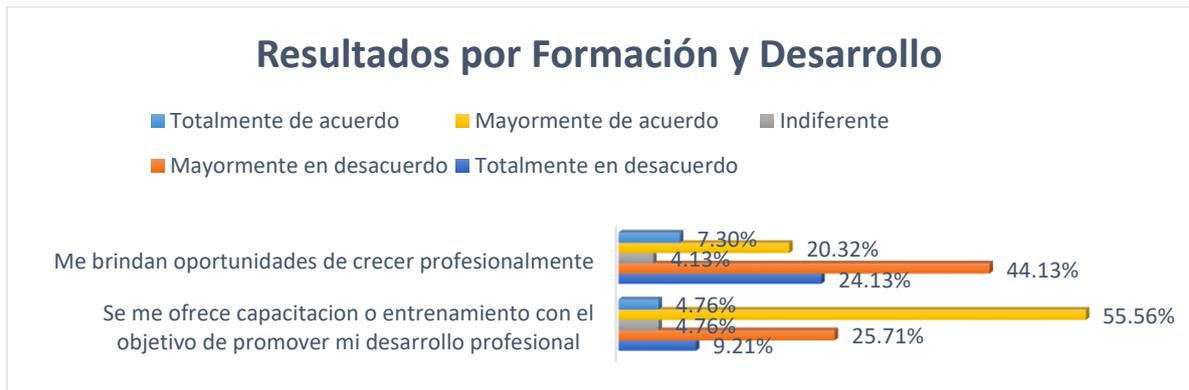


**Figura 17.** Estudio de mercado CL17 Resultado General Plan de Beneficios

Fuente: elaboración propia

#### 4.5.4. Formación y Desarrollo

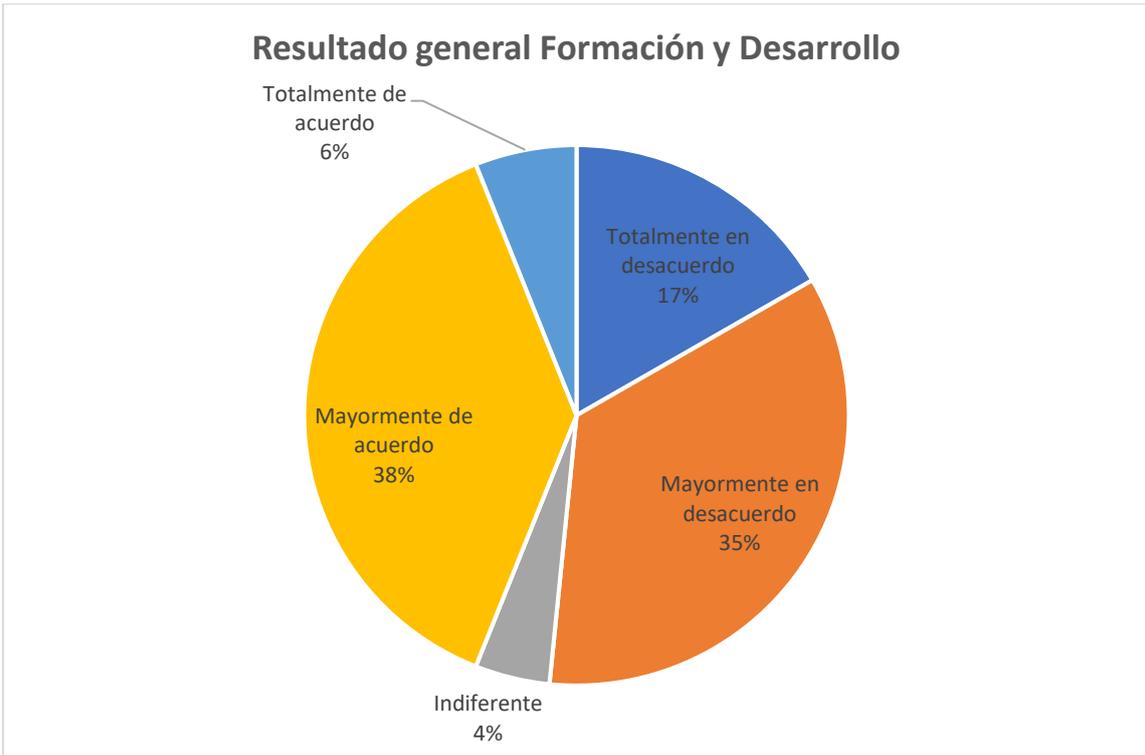
Los resultados para este factor muestran que el actual plan de formación de personas sí cuenta con la aceptación de la mayoría de trabajadores, puesto que hay opción de optar por capacitación auspiciadas por la institución siempre que sean dentro de las actividades que desempeña en su cargo y dentro del marco presupuestal actual (capacitaciones de hasta máximo una UIT por año). Empero, se percibe que la institución no ofrece programas de línea de carrera que incentiven el crecimiento profesional de los trabajadores.



**Figura 18.** Estudio de mercado CL17 Resultado Formación y Desarrollo

Fuente: elaboración propia

En índices generales, este factor es valorado en tema de capacitaciones y no muy bien valorado en desarrollo y líneas de carrera, a un plano general un 51.59 por ciento de trabajadores resultan estar en desacuerdo.



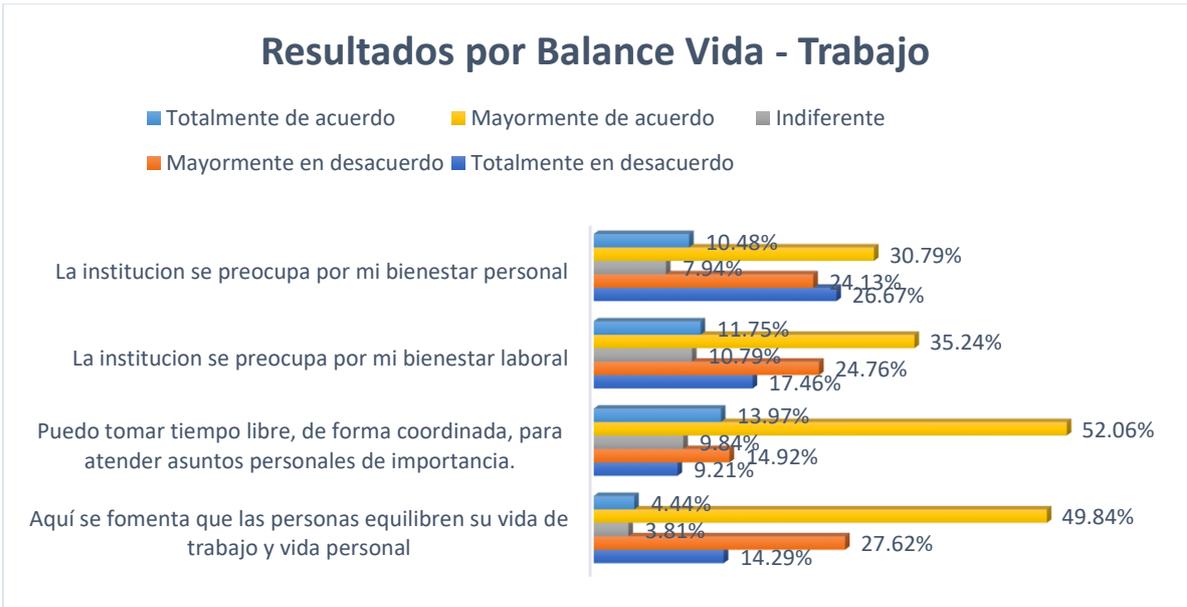
**Figura 19.** Estudio de mercado CL17 Resultado general Formación y Desarrollo

Fuente: elaboración propia

#### 4.5.5. Balance Vida - Trabajo

Este factor intenta medir el balance que existe entre lo referido al trabajo propiamente y la vida personal de los trabajadores, además de ver si las actuales políticas son aceptadas y valoradas o por el contrario resultan ser desmotivadoras.

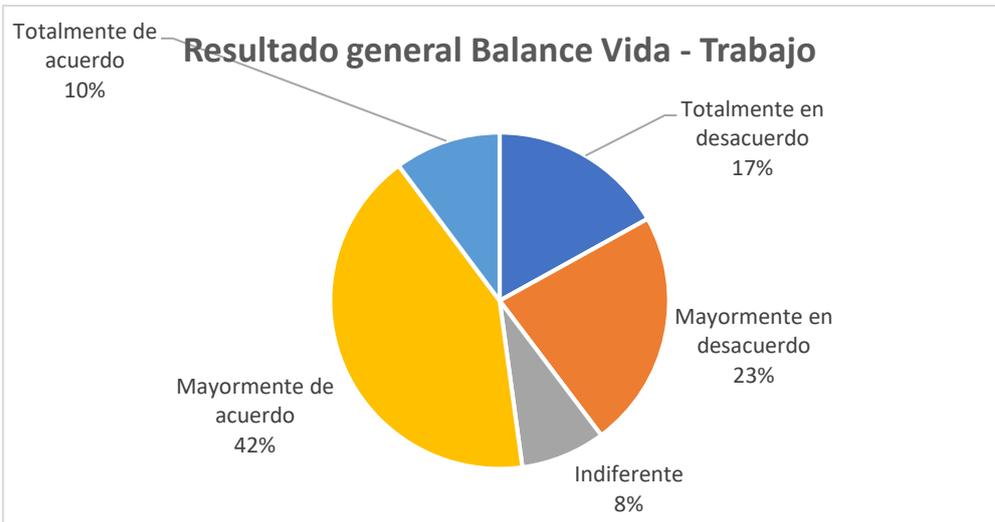
Como se puede observar con los resultados obtenidos, sí se percibe una preocupación de la institución por tener un balance entre vida personal y laboral, lo cual es valorado los trabajadores en su mayoría.



**Figura 20.** Estudio de mercado CL17 Resultado Balance Vida - Trabajo

Fuente: elaboración propia

Cabe señalar que lo que se pretende es que los trabajadores puedan distribuir adecuadamente sus tiempos, esto con el objetivo de no generar estrés por sobrecarga laboral o desmotivación para realizar el trabajo cotidiano. A índices generales, se tiene un nivel de aceptación de 52.14 por ciento con referencia a ese factor.



**Figura 21.** Estudio de mercado CL17 Resultado general Balance Vida -Trabajo

Fuente: elaboración propia

#### 4.5.6. Encuestas de Entrada y de Salida

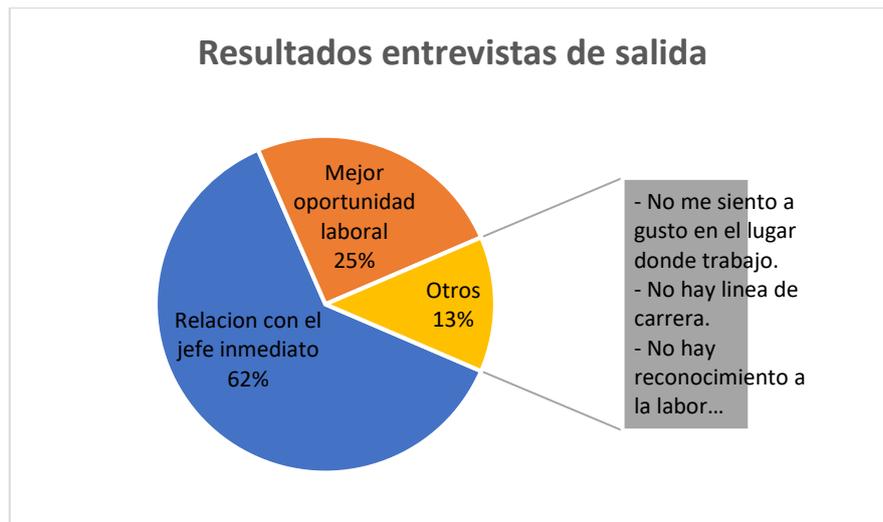
Según datos obtenidos de las encuestas realizadas referentes a la incorporación de nuevos trabajadores, se halló que el principal factor de atracción de Osinergmin para los nuevos ingresos fue el prestigio, seguido de tener un sueldo superior al mercado laboral. Dentro de la premisa otros (18 por ciento), se consideró el ambiente laboral, la zona de ubicación, con referencias de otros trabajadores.



**Figura 22.** Estudio de mercado CL17 Resultado de encuesta de entrada

Fuente: elaboración propia

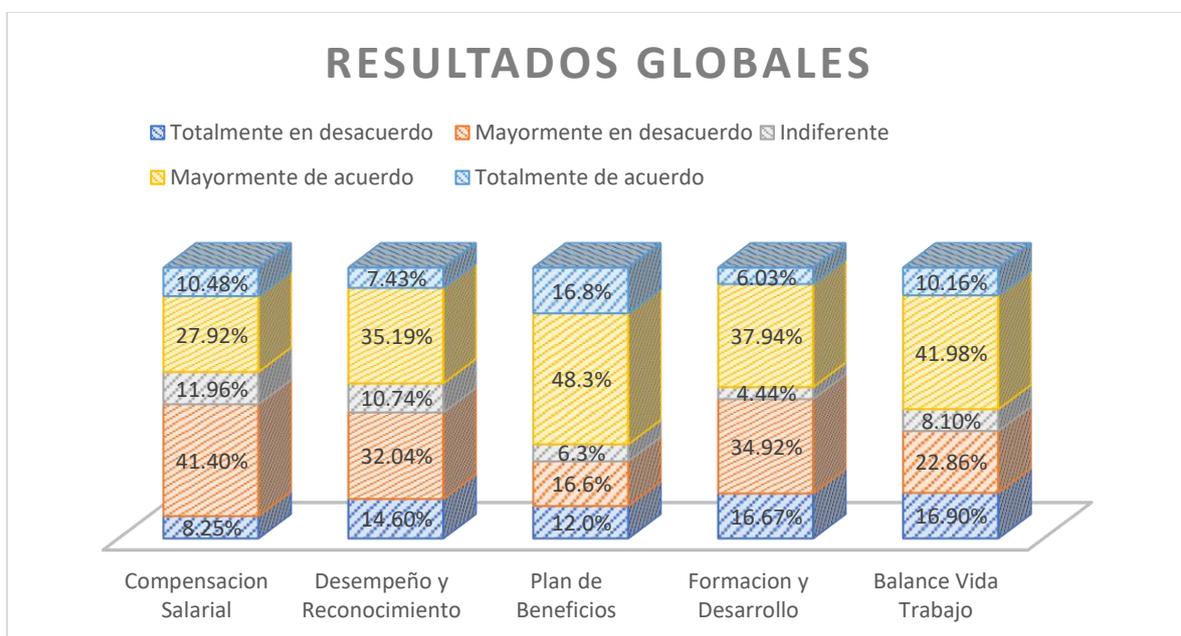
Sobre las entrevistas de salida que se elaboraron con el personal que voluntariamente decidió desvincularse de la institución, se obtiene que en la mayoría de casos ellos deciden renunciar a la institución por la relación que tienen con su jefe inmediato.



**Figura 23.** Estudio de mercado CL17 Resultado de encuesta de salida

Fuente: elaboración propia

Como resultado general de la aplicación de la encuesta, se observa que los factores de plan de beneficios y balance vida trabajo son los que tienen mayor aceptación, mientras que los factores como compensación salarial, reconocimiento (vinculado al jefe inmediato) y formación y desarrollo no cuentan con la suficiente aprobación de los trabajadores.



**Figura 24.** Estudio de mercado CL17 Resultados generales de encuesta

Fuente: elaboración propia

#### **4.6. La Estructura de Compensación Actual en Osinergmin**

Actualmente, Osinergmin no tiene una estructura de compensación establecida formalmente; por ende, carece también de un programa, política y procedimientos que regulen los beneficios actuales con los que cuenta. Aunque hay programas de capacitaciones, eventos y ferias que buscan el bienestar y generar mayor motivación del trabajador, estos no necesariamente siguen una única estrategia, por lo que en varios casos podrían no ser considerados un beneficio que genere motivación al trabajador. Dentro del listado actual de programas que son afines a una estructura de compensación, se tiene:

**Programa de inducción** que se realiza la tercera semana década mes, donde son citados los trabajadores ingresantes en el mes, con el fin de explicarles cómo funcionan los procedimientos internos que rigen a la institución.

**Universidad corporativa**, este beneficio logra que los mismos trabajadores puedan compartir su conocimiento técnico y adquirido a lo largo de su experiencia profesional con los demás trabajadores en la institución; por ello se tiene una plataforma virtual donde cada trabajador puede elegir qué curso le gustaría llevar. Las clases se dan de manera virtual y no tiene costo mensual por parte del trabajador, sin embargo, ante renuncia o incumplimiento de la malla establecida, se descuenta el monto por cada curso invertido.

**Inglés corporativo**, a simple acuerdo entre trabajador y empleador, este puede optar por llevar de manera virtual el curso de inglés, dentro de la plataforma Berlitz, teniendo al final la constancia según el nivel alcanzado. Este beneficio no tiene costo mensual por parte del trabajador, sin embargo, ante renuncia o incumplimiento de alcanzar el nivel de plazo establecido, se descuenta el monto total invertido.

**Vale de alimentos por navidad**, este vale de alimentos se otorga a la totalidad de trabajadores activos al primer día hábil de diciembre.

**Campañas de salud**, de manera anual se establecen ferias de salud donde el personal puede, de manera gratuita, realizarse consultas médicas.

**Talleres de relajación**, los martes y jueves después de acabado la jornada laboral, se dan los talleres de yoga y relajación al personal que opte por este beneficio. Pueden ir también los familiares del trabajador que así lo solicite.

**Horario flexible**, actualmente el horario establecido de Osinergmin es de lunes a viernes de 08:30 a.m. a 06:00 p.m. No obstante, y en común acuerdo con el jefe inmediato, el trabajador puede optar por los siguientes dos horarios adicionales. Este beneficio aplica a todos los trabajadores (incluido jefes y gerentes).

-De lunes a viernes de 08:00 a.m. a 05:30 p.m.

-De lunes a viernes de 09:0 a.m. a 06:30 p.m.

**Programa de medición de metas**, de manera trimestral el personal es calificado en base en las metas establecidas a inicios de año.

**Servicio de comedor**, en la sede central de la institución hay un servicio de comedor, si bien no es subvencionado por la institución, sí se garantiza la salubridad de los alimentos servidos, además se cuenta con menús hipocalóricos y con nutricionista que pueda manejar una dieta específica.

**Friday Fresh**, este año y gracias a la acción de la Gerencia de Recursos Humanos, se ha establecido la política del *Friday Fresh*; este beneficio permite a los trabajadores ir con vestimenta casual los días viernes, a única excepción de tener eventos externos en representación de la institución.

**Día de valores**, por el día del aniversario, se organiza unas olimpiadas donde se busca la integración entre todos los trabajadores.

**Talleres de lectura**, de la mano de la Gerencia de Comunicaciones, se invita a los trabajadores a ser bienvenidos a los talleres que buscan incentivar la lectura sobre diversas obras literarias.

**Viernes de entretenimiento**, el viernes siguiente después del pago mensual, existe la opción de comprar y a precios corporativos entradas al cine.

**Concurso decoración de oficinas** por fiestas patrias y navidad, se brinda la opción de que la gerencia o gerencias ganadoras opten por elegir un día de descanso como premio a la creatividad decorativa.

**Show de talentos**, se realiza una vez al año en el mes de noviembre y dependiendo de la temática de cada año se establecen concursos de baile y canto entre gerencias, que buscan propiciar la sana competencia e integración entre distintas áreas.

**Olimpiadas Osinergmin**, estas olimpiadas cuentan con campeonatos de fútbol, básquetbol y voleibol; son invitados a participar todos los trabajadores de la institución, los equipos pueden estar conformados entre gerencias o por afinidad.

**Navidad con los niños**, este evento llevado a cabo en el mes de diciembre está enfocado en los trabajadores con niños mores de edad hasta los nueve años, donde se les convoca a participar de un show con animación especial y regalos significativos.

**Gestión de seguros**, el personal, a plazo indeterminado (bajo el D.L. 728), tiene un seguro EPS con cobertura al 100 por ciento de la misma. El personal CAS tiene el seguro de Essalud cuya cobertura es al 100 por ciento por el aporte que la institución realiza como empleador.

#### **4.7. Consideraciones para el Diseño de la Estructura de Compensación**

Las consideraciones propuestas para tener en cuenta antes de establecer un diseño de estructura de compensación son las siguientes:

**Cuadro 7.** Consideraciones para el diseño de la estructura de compensación

| <u>Ambiente externo</u>                                       | <u>Institución</u>   | <u>Trabajador</u>  | <u>Regulación y Normativa</u>   |
|---|--|--|---|
| El Mercado Laboral  | Conocer la estrategia institucional.                                   | Conocer los factores de atracción, retención y motivación. | D.L. 728 y normas aplicables al personal contratado a pazo indeterminado. |
| Diferencias entre empresas privadas e instituciones públicas. | Conocer de la Misión, Visión y Valores Organizacionales.               | Evolución de sus expectativas.                             | D.L. 1057 y normas aplicables al personal CAS.                            |
| La Cultura Generacional                                       | Conocer de la cultura organizacional.<br><br>Programa de Comunicación. |  | Ley del Servicio Civil.   |

Fuente: elaboración propia

Antes del diseño de una estructura de compensación se debe conocer cómo funciona el mercado laboral, la diferencia que existe entre empresa privada e institución pública y saber que, dependiendo de cada generación, las expectativas laborales cambian.

Con referencia a los primeros dos puntos, se debe aclarar que ya fueron explicados en el presente trabajo. Sobre la cultura generacional es necesario saber que conviven tres generaciones dentro del mercado laboral de la institución:

- Baby Boomers, nacidos entre 1946 al 1965
- Generación X, nacidos entre 1966 al 1981
- Generación Y, nacidos entre 1982 al 2000

En tanto, dentro de la estructura de compensación se debe considerar el análisis de la organización, el cual ya fue detallado en el inciso 4.5, dentro del mapa estratégico con miras al 2021, se tiene como enunciado “Construir una organización atractiva, mediante desarrollo

profesional y personal de sus trabajadores”; esto está directamente relacionado con el diseño de la estructura de compensación:

A través de las encuestas realizadas a los actuales trabajadores en la institución se pudo saber cuáles son sus expectativas y los motivos que les permiten continuar laborando para la institución.

### **Regulación y normativa laboral:**

Para implementar cualquier sistema de compensación o cualquier política dentro de la Gerencia de Recursos Humanos se deben de considerar los hechos laborales y jurisprudencia en materia laboral, a fin de no incurrir en programas que puedan resultar perjudiciales para el empleador.

### **Programa de Comunicación:**

La comulación efectiva y apropiada es vital para el éxito del programa. Es la clave para asegurar que se esté generando aquello para lo que fue diseñado. El programa de compensación puede servir como motivador solo si es comprendido y aceptado por los empleados que son los afectados por el programa. Los empleados se desempeñan mejor cuando saben qué se espera de ellos y cómo serán recompensados.

## **4.8. Diseño de la Estructura de Compensación para Osinergmin**

Conociendo ya los antecedentes al diseño de una estructura salarial, se presenta la estructura de compensación propuesta para Osinergmin:

La propuesta de valor al empleado está compuesta bajo el concepto de “Nuestra energía eres tú”. Esto debido a que Osinergmin es una institución supervisora de la inversión en Energía. Según la estrategia organizacional al 2021 se tiene como propuesta: «*Construir una organización innovadora, constituida por colaboradores competentes y motivados que laboren en un entorno atractivo y retador que promueva y potencie su desarrollo profesional y personal*» (Resolución Osinergmin N°. 100, 2014). De igual modo, esta propuesta tiene como pilares tres componentes:

#### 4.8.1. Bienestar para tu Energía

La clave para tener grandes colaboradores es ofrecerle un entorno de trabajo adecuado, seguro, sano y con beneficios que contribuyan a su bienestar.



**Figura 25.** Logotipo Bienestar para tu Energía

Fuente: Osinergmin

Resulta necesario mencionar que dentro de este pilar se considera lo siguiente:

- Programas de “energía saludable”.
- Actividades de seguridad ocupacional.
- Actividades de remuneraciones.

#### ***Programas de “Energía Saludable”***

##### **a. Desayuno de bienvenida al trabajador**

De la mano del presidente del Consejo Directivo, el Gerente General y el Gerente de Recursos Humanos, se dispone una vez al mes un desayuno que busque conocer las expectativas que tengan los nuevos trabajadores de la institución.

##### **b. Programa de bienvenida**

Luego del desayuno de bienvenida o dentro del plan de inducción presencial, de mano de la gerencia de Recursos Humanos, los trabajadores realizan un recorrido por las distintas áreas que tiene la institución con el fin de que conozcan dónde están localizados y qué personal lo conforma. Adicionalmente, se le entrega un kit de Bienvenida que incluye:

- Carta de bienvenida

- Cuaderno institucional
- Lapicero institucional
- Pulsera para acceso gratuito al comedor por la primera semana de labores
- Calendario institucional
- Brochure y CD institucional

**c. Lunes recargado**

Con este se pretende brindarles a los trabajadores espacios de sana integración durante la jornada laboral, una forma de desconectarse en su día a día y compartir unos minutos con los compañeros de las áreas.

Este se realiza los días lunes de la primera o segunda semana de cada mes a media mañana, en la que el personal de cada una de las sedes y locales se le brinda un espacio donde puede adquirir información de su interés y disfrutar de un *snack* que lo recargue de energía. Adicionalmente, se aprovecha este espacio para comunicarles de los nuevos convenios corporativos con organizaciones educativas, recreativas, de viajes, entre otros.

**d. Viernes de entretenimiento**

El fin de mes es algo esperado por todos los colaboradores de las organizaciones, y en Osinergmin se desea brindarles una propuesta divertida, integradora y de sano entretenimiento.

El último viernes de cada mes, con fecha posterior al pago del personal se invita a los proveedores de convenios del rubro de entretenimiento como CinePlanet, Teleticket, Circos y otros centros de espectáculo del medio, con el propósito de que los colaboradores puedan acceder a los precios corporativos para disfrutar junto a su familia de un grato fin de semana a precios especiales.

**e. Energilandia**

La propuesta es brindar por el día el trabajo un espacio de agradecimiento para reconocer su labor diaria a la institución. Como parte de los atractivos del espacio de distracción se propone implementar las siguientes zonas.

- Juegos tradicionales: fulbito de mesa, mesa de ping pong, mesa de air hockey.
- Videojuegos: PlayStation, plataforma Wii
- Comida y bebida: *popcorn*, algodón dulce, helados, ensalada de fruta y bebidas sin alcohol.
- Relajación: manicure y sillón de relajación

**f. Día de valores**

Propuesta con motivo del aniversario de la institución, el cual varía anualmente pudiendo ser tomada como un día de integración y recreación o una noche de gala. En ambos casos se hace público el reconocimiento a los trabajadores que hayan logrado nuevos retos profesionales.

**g. Juegos regionales**

Parte de una propuesta integrativa es poder acercarse cada vez más a los colaboradores de las oficinas regionales, por ello se preparan los juegos regionales como un *full day* de integración que se constituye de una jornada deportiva y de juegos de integración, los cuales se llevan a cabo en tres puntos del país. En esta jornada se tienen:

- Dinámicas de integración
- Almuerzo de confraternidad
- Tarde deportiva con el personal

**h. Osimistura**

Las actividades que se realizan fomentan la integración como institución, es por ello que se quiere implementar una actividad donde el personal participe organizando la misma, ofreciendo platos, postres y bebidas preparadas por ellos mismos e invitando a sus compañeros de trabajo. Es una actividad que permite ver desde otro enfoque a los compañeros de trabajo y fidelizar sus relaciones interpersonales.

**i. Show de talentos “Talento con energía”**

Talento con Energía contaría con tres rubros: baile, música y teatro, lo cual permitirá la participación de equipos; además se realiza la presentación del equipo de gerentes para promover la participación de sus equipos. En este gran evento se invita a participar a los familiares de los trabajadores.

**j. Osiolimpiadas**

Teniendo en cuenta que se está desarrollando en un grato ambiente donde la competencia es una de las principales características de los colaboradores, desarrollar diversas habilidades como el trabajo en equipo, la comunicación y el compañerismo dan esencia a este campeonato. Esta fiesta deportiva congrega a todos los colaboradores, además de la familia que son invitados en el evento de la inauguración y clausura. Por lo tanto, se cuenta con las siguientes disciplinas:

- Fútbol máster
- Fútbol libre
- Fútbol femenino
- Voleibol mixto
- Básquetbol masculino
- Ajedrez
- Tenis de mesa

**k. Navidad de los niños**

La navidad es una gran festividad esperada por toda la familia, en especial de los pequeños en casa; pensando en ellos se propone una temática divertida, original y llena de emociones únicas para la familia, con el objetivo de celebrar estas fiestas.

## **l. Gestión de seguros**

La propuesta se encargaría de realizar las gestiones de los seguros ante EsSalud, la EPS y el seguro privado para el caso de los practicantes. Asimismo, otros seguros para el trabajador dependiendo de las funciones que realice.

Es importante resaltar que para el personal con contrato a plazo indeterminado tiene como beneficio la cobertura al 100 por ciento de la prima anual de la EPS, igual que su cónyuge, hijos y padres; factor que es valorado por el personal dado que contribuye con el bienestar de su familia. Para el personal CAS, además de tener el seguro de EsSalud por ley, se brinda un seguro con características similares a la EPS y con un precio corporativo para tener la facilidad de acceder al servicio de salud.

## **m. Gimnasia laboral**

Con el objetivo de prevenir enfermedades relacionadas al sistema músculo esquelético, Osinergmin tendrá como práctica promover actividades físicas dirigidas a los trabajadores dentro de sus puestos de trabajo, a cargo de terapeutas especializados.

## **n. Campañas de salud preventiva**

Con la finalidad de seguir velando por el bienestar del trabajador y su familia, Osinergmin promueve anualmente campañas de vacunación contra la influenza, a través de convenios con laboratorios y clínicas privadas de prestigio reconocido. La aplicación de la vacuna no genera ningún gasto adicional al colaborador, puesto que es subvencionada por la organización y en el caso de sus familiares directos, se ofrecen las vacunas a precios corporativos. La campaña contaría con los siguientes servicios:

- Presión arterial
- Nutrición
- Dermatología
- Odontología
- Oftalmología
- Descarte de cáncer de mama.

**o. Programa de desarrollo de personal**

Se propone que los trabajadores no solo deben tener la oportunidad de formarse y especializarse en áreas de su competencia, sino que además se pueda brindar herramientas que puedan utilizar en los diferentes planos de su vida y seguir contribuyendo a su equilibrio personal, familiar y laboral.

**p. Taller de yoga**

Se propone continuar con los talleres de yoga, los cuales se constituyen como una actividad multidimensional que trabaja a nivel físico, mental y espiritual ofreciendo beneficios positivos en estas dimensiones.

**q. Taller de lectura**

Se apuesta por el desarrollo cultural de los trabajadores, la lectura también es una forma de relajación y trasladarse a más de un escenario con el uso de la imaginación.

**r. Horario flexible**

El gran nivel de aceptación de esta práctica indica que se debe continuar con este beneficio, en el cual el trabajador, con previa coordinación con su jefe inmediato, puede optar por los siguientes horarios de trabajo:

De lunes a viernes de 08:00 a.m. a 05:30 p.m.

De lunes a viernes de 08:30 a.m. a 06:00 p.m.

De lunes a viernes de 09:00 a.m. a 06:30 p.m.

**s. *Friday Fresh***

Se establece que todos los viernes el trabajador puede optar por venir con vestimenta casual (no zapatillas, ni polos), siempre y cuando no realice gestiones en representación de Osinergmin fuera de la institución.

***Programas de Seguridad Ocupacional***

Preocupados por la seguridad del trabajador y mantener condiciones laborales que propicien un ambiente de trabajo sano y seguro se realizan las siguientes actividades:

- Inspecciones de las áreas de trabajo para prevenir accidentes.
- Capacitaciones en seguridad y salud en el trabajo.
- Monitoreos de higiene ocupacional.
- Evaluaciones ergonómicas y seguimiento por el médico ocupacional.
- Contar con el Comité y Subcomités de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Gestión de emergencias.

### ***Programas de remuneraciones***

Como propuesta dentro de este rubro, se tiene la realización de programas que incentiven maximizar los ahorros o minimizar los gastos incurridos por los trabajadores; para ello se planea invitar a las entidades financieras para que dicten charlas informativas al personal, con el fin de que sepan qué entidad les brinda mayores beneficios por tener cuentas asociadas a ellas.

#### **4.8.2. Crecimiento para tu Energía**

El crecimiento es la fuerza que permite seguir avanzando. Por esa razón, este pilar se enfoca en desarrollar las habilidades profesionales.



**Figura 26.** Logotipo Crecimiento para tu Energía

Fuente: Osinergmin

Dentro de este pilar se hallan:

- Selección de personal

- Capacitación
- Desarrollo
- Gestión de conocimiento
- Universidad Corporativa
- Desarrollo del idioma inglés.

### ***Selección de personal***

En Osinergmin se busca que los colaboradores se sientan cómodos y satisfechos desde esta etapa donde sienten la mayor expectativa de trabajar con la institución, por ello se garantiza un proceso con total transparencia. Así, el proceso de reclutamiento y selección de personal se efectúa a través de diversas etapas, que inician con la necesidad de cubrir el puesto vacante por parte del área usuaria y concluye en la elección del candidato idóneo para el puesto convocado.

### ***Capacitación***

El plan de capacitación se desarrolla a partir del diagnóstico de necesidades en las distintas gerencias y/u oficinas donde participan equipos de trabajos que contribuyan al levantamiento de dicha información y que permite la formulación del Plan de Desarrollo de Personas (PDP), para su respectiva ejecución y seguimiento durante el año. Además, durante el año se lleva el seguimiento del cumplimiento de los PDP en coordinación con las áreas, con el propósito de garantizar que la capacitación sea un soporte estratégico en la gestión del colaborador.

### ***Desarrollo de personas***

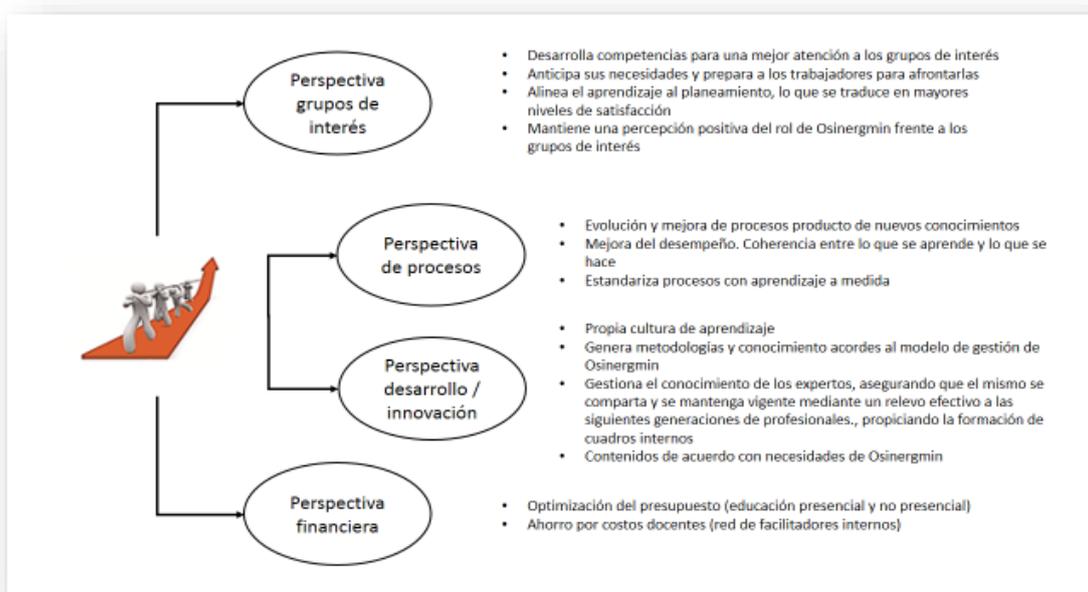
Se trabaja en el compromiso de seguir desarrollando el talento de los trabajadores, por lo que se desarrolla el Plan de Desarrollo de Personas como un plan de gestión que busca mejorar las acciones de capacitación y evaluación del personal. El Plan de Desarrollo de Personal tiene como finalidad implementar estrategias de desarrollo de capacidades más adecuadas a las necesidades del Osinergmin, y seguir contribuyendo a la mejora continua de la administración pública.

## ***Gestión del conocimiento***

Este factor tiene por finalidad poner a disponibilidad el conocimiento relevante. Se viene trabajando un repositorio documental que brindará el libre acceso a material de capacitación de los diferentes sectores de la especialidad, los cuales en la actualidad se encuentran en formatos virtuales y físico en diferentes modalidades.

## ***Universidad Corporativa***

La universidad corporativa responde a la necesidad de complementar la formación en materia de regulación que el mercado no provee al colaborador de Osinergmin, y que la oferta académica tradicional no ofrece en el medio. Estos son los beneficios que trae implementar la universidad corporativa:



**Figura 27.** Universidad Corporativa

Fuente: (Universidad Corporativa Osinergmin, s.f.)

## ***Inglés virtual***

Se ofrece el programa de “Inglés puertas al mundo” para el personal que desee incursionar en el aprendizaje de una nueva lengua, para ello cuenta con niveles básico, intermedio y avanzado. Además, los familiares directos también pueden gozar del mismo programa a tarifa corporativa.

### 4.8.3. Somos Energía

Enfoque en la cultura, identidad y trabajo en equipo. Se fomentan actividades de integración que contribuyan a construir un mejor clima laboral.



**Figura 28.** Logotipo Somos Energía

Fuente: Osinergmin

Cabe mencionar que dentro de este pilar se tienen las siguientes prácticas:

- Compartiendo la cultura
- Clima organizacional
- Eventos, celebraciones y reconocimientos

#### ***Compartiendo nuestra cultura***

Se propone compartir la cultura a través del periódico mural, situados en cada uno de los pasillos de las sedes, con el fin de mantener a los trabajadores informados de los acontecimientos relevantes.

#### ***Clima organizacional***

Esto se plantea mediante el desarrollo de una propuesta integradora para la gestión del clima organizacional en Osinergmin, la cual ha sido inspirada en el desarrollo de la satisfacción del colaborador, su identificación y el fortalecer los lazos de fidelización con la institución.

Como se muestra en la figura a continuación, este plan está definido por los pilares para la gestión del cambio del clima organizacional, estos pilares se constituyen en herramientas estratégicas e involucramiento activo de colaboradores para una gestión integral que conlleve a la mejora de la satisfacción laboral.



**Figura 29.** Gestión integral del clima en Osinergmin

Fuente: Osinergmin

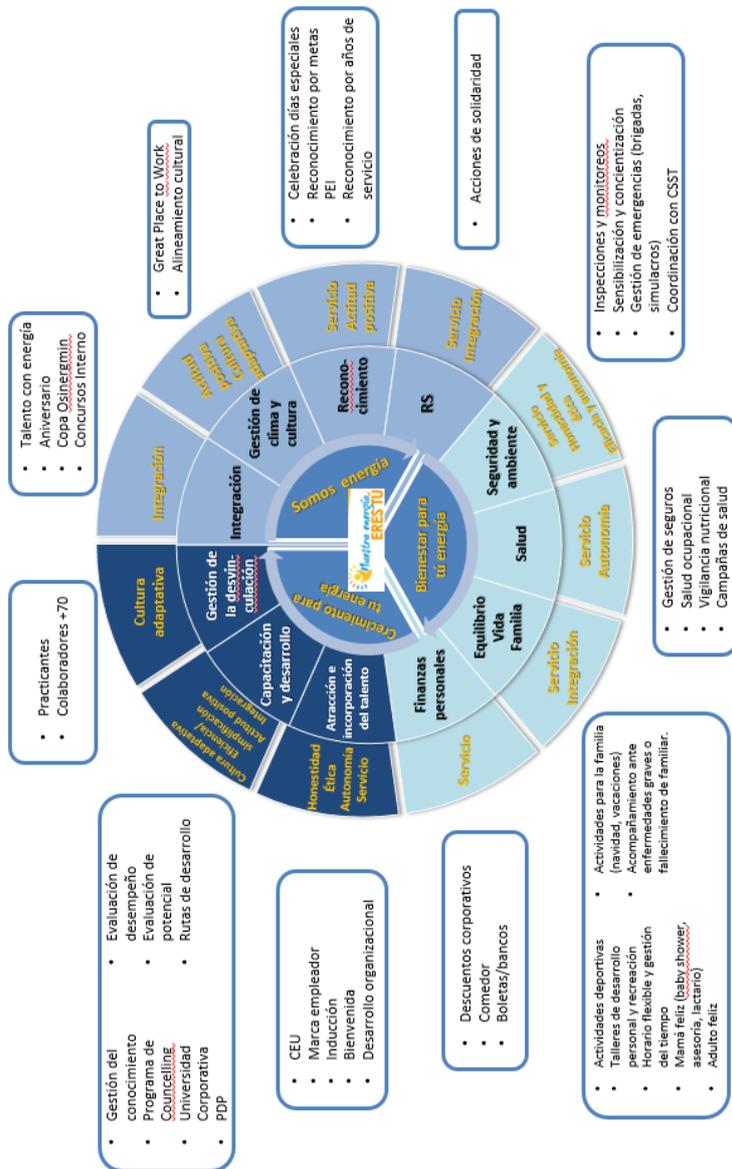
### *Eventos, celebraciones y reconocimientos*

La propuesta pretende fomentar el reconocimiento y agradecimiento a los trabajadores.

Dentro de este factor se considera:

- Celebración por día de la secretaria
- Celebración por el día de la madre
- Celebración por el día del padre
- Celebración por el día del servidor público
- Evento de reconocimiento de metas institucionales.

## Resumen de actividades por pilares



**Figura 30.** Resumen de actividades por pilares y factores

Fuente: elaboración propia

La estructura del programa de compensaciones tiene como propuesta la frase “**Nuestra energía eres TÚ**”, cuyo mensaje refleja el sentir de la organización y su preocupación genuina por el empleado, afirmando que es el colaborador la fuente de energía de la institución. El nombre del programa destaca el sentido de orgullo y de pertenencia del colaborador con el *core* del negocio, logrando así fidelizarlo y generando el desarrollo de la marca empleador de Osinergmin (véase figura 30).

## Logotipo propuesto

De la mano del área de comunicaciones internas, se logró diseñar el logotipo que aún está en etapa de ser evaluado por la gerencia general:



**Figura 31.** Logotipo Propuesta de Compensación Total

Fuente: Osinergmin

## Implementación del Programa de Comunicación

Como se señaló dentro de las consideraciones a tener en cuenta para el diseño del programa, al implementar el programa de comunicación, se pretende que los empleados estén informados sobre los factores que repercuten en ellos. En ese sentido, para lograr que los empleados comprendan y asuman como propio el presente programa de compensación, se han entablado reuniones dividiendo a los trabajadores por grupo ocupacional:

**Cuadro 8.** Implementación del Programa de Comunicación por Grupo Ocupacional

| Grupo Ocupacional | Enfoques de Comunicación  |
|-------------------|---|
| Directivos        | Reunión: destacar los mensajes clave y cambios.   |
| Jefaturales       | Entrenamiento de liderazgo<br>Típicamente: tres a cuatro horas por mes  |
| Empleados         | Foros para comunicar el nuevo plan de compensación.<br>Artículos en el mural, en la intranet institucional.<br>Reuniones con el supervisor inmediato. |

Fuente: elaboración propia

Vale destacar que se logró entrevistar a un total de 66 personas, lo cual se detalla a continuación:

**Cuadro 9.** Resultados de personal entrevistado por Grupo Ocupacional

| <b>Total: personal activo</b> | <b>Numero encuestados</b> |
|-------------------------------|---------------------------|
| <b>653</b>                    | <b>66</b>                 |

Fuente: elaboración propia

Como puede evidenciarse, se ha logrado encontrar que existe personal que desconoce los planes de beneficios otorgados por la empresa; este hecho es reconocido por los gerentes y supervisores quienes indican que existe una deficiente comunicación entre el área administrativa y operativa de la empresa. En general, la población encuestada aprueba la nueva propuesta de estructura de compensación.

#### **4.9. Discusión**

Para descubrir las principales características presentes en la atracción y retención que se observa en el personal de Osinergmin, se realizó una encuesta en cuyos datos obtenidos se puede observar como principal factor de atracción para los nuevos ingresos el prestigio, seguido de tener un sueldo superior al mercado laboral. Dentro de la premisa otros (18 por ciento) se consideró el ambiente laboral y la zona de ubicación, por referencias de otros trabajadores.

Según el informe de Randstad Award, citado por Portal ON24 (2015: párr. 2), los tres factores más importantes que evalúan los trabajadores cuando eligen una compañía para trabajar son:

- Salario competitivo y beneficios (68 por ciento)
- Seguridad laboral a largo plazo (57 por ciento)
- Ambiente de trabajo agradable (50 por ciento).

De tal modo, se puede observar que el prestigio, siendo el principal factor de atracción de Osinergmin, no figura en ese ranking. Considerando con ello que a los trabajadores no les importaría trabajar en una empresa poco conocida con tal de tener mejores beneficios salariales. De acuerdo con ello, se puede afirmar que esta investigación difiere, puesto que los trabajadores optan por postularse a la institución debido a la marca de empleador que posee, por esa razón la encuesta dio como resultado que más de un 69 por ciento se siente orgulloso de trabajar para la institución y el mismo porcentaje dice sentirse orgulloso de los logros que tiene la institución.

Así mismo, en el presente estudio un tema relevante es la retención de personal, dados los resultados de la encuesta realizada a los actuales trabajadores, se estableció que a pesar de las carencias existentes en temas de relaciones con el jefe inmediato, de no existir una línea de carrera establecida, o que al ser entidad del Estado no puede ser factible usar como política de retención incentivos salariales, más de la mitad de encuestados (50.16 por ciento) indicaron que están de acuerdo con trabajar en Osinergmin por mucho tiempo más. Por lo que se concluye que las personas están dispuestas a seguir trabajando en la institución por el plan de beneficios que se les pueda brindar.

Ahora bien, según el informe de Randstad Award, citado por Portal ON24 (2015), los motivos que retienen a los trabajadores son:

- Balance Vida trabajo con 53 por ciento.
- Flexibilidad en el trabajo con 38 por ciento.
- Reconocimiento que reciben por su desempeño con 33 por ciento.

Por otro lado, los datos obtenidos por el presente trabajo guardan relación con este informe, debido a que los trabajadores consideran seguir laborando para la institución no asociado a un tema económico, sino más bien de beneficio emocional como el balance entre vida personal y vida laboral, que, según la encuesta, el 52.14 por ciento dice estar de acuerdo.

Viéndose la atracción y retención, es importante destacar el impacto del nivel de satisfacción laboral existente en los colaboradores y el actual sistema de compensaciones que la entidad ofrece. Entre tanto, sobre el nivel de satisfacción se observa que los factores de plan de beneficios y balance vida trabajo son los que tienen mayor aceptación, mientras que los

factores como compensación salarial, reconocimiento (vinculado al jefe inmediato) y formación y desarrollo no cuentan con la suficiente aprobación de los trabajadores.

Según la encuesta de satisfacción laboral elaborado por Supera en el año 2014, 45 por ciento de personas admiten no sentirse felices en su actual centro laboral y vinculan ese sentimiento a problemas relacionados al clima laboral. El 52 por ciento afirmó sentir que sus ideas son poco valoradas. La claridad de comunicación con el jefe inmediato es calificada por la mayoría (52 por ciento) como negativa. Igualmente, el 42 por ciento señala que el nivel de apoyo que reciben es bajo. Con relación al salario en relación al mercado, el 47 por ciento afirma que cuenta con un sueldo bajo.

De acuerdo con ese estudio, se puede decir que la presente investigación guarda relación, dado que para los trabajadores de Osinergmin el sentir que no se valoran sus ideas conforma un 59 por ciento, la claridad de comunicación con el jefe inmediato es valorada como bajo por un 55 por ciento y el 58 por ciento siente que el apoyo que recibe es bajo. Con respecto a la percepción del salario comparado con el mercado, un 39 por ciento siente que percibe un sueldo inferior al mercado.

Es necesario tener en cuenta cuáles son los factores de atracción y retención de la entidad, así como el nivel de satisfacción que tiene el personal para poder diseñar un esquema de compensaciones que sea acorde a los fines de la entidad. El diseño de compensación guarda relación con el programa de Total Rewards o Recompensa Total, generando lo siguiente como ventaja en su aplicación:

- Mayor flexibilidad y adaptabilidad a la globalidad de necesidades y expectativas tanto de la empresa como de los empleados, colectiva o individualmente.

- Más capacidad para atraer, retener y comprometer a los mejores perfiles y talentos.

- Menor coste laboral y menor coste de rotación, considerando como tal no solo el derivado de una pérdida de colaboradores, sino también los indirectos derivados de perder productividad.

- Imagen de marca como empleador más fuerte y visible.

-Mayor rentabilidad porque no supone “dar más” sino gestionar el mix de elementos de manera más eficaz desde el punto de vista del coste, mejorando la percepción de su valor por parte de todos sin aumentar necesariamente la inversión.

## **V. CONCLUSIONES**

1. El diseño de la estructura de compensación para Osinergmin, en función al plan estratégico institucional, se enfoca en la compensación no monetaria, donde se consideran actividades, políticas, programas y prácticas dentro de un esquema de compensación conformado por tres pilares: Bienestar para tu Energía, Crecimiento para tu Energía y Somos Energía.
2. Los resultados de la investigación muestran como principales factores de atracción el prestigio de la institución, seguido del sueldo superior al mercado (52 y 30 por ciento respectivamente). Asimismo, como principales factores de desvinculación voluntaria se presenta la relación entre trabajador y su jefe inmediato, seguido de mejores oportunidades laborales (62 y 25 por ciento respectivamente).
3. Los resultados de la investigación muestran que el nivel de satisfacción laboral existente en los colaboradores es, en términos generales, por debajo del 50 por ciento.

## **VI. RECOMENDACIONES**

1. El diseño de un sistema de compensaciones en una entidad pública no debe de considerar factores de compensación directa e indirecta enfocados a políticas monetarias, por el contrario, debe enfocarse en la compensación no monetaria; además, debe considerar el plan estratégico institucional y la cultura organizacional que posee cada entidad.
2. Los factores de atracción no siempre son los mismos a los que retienen al personal, por lo que es preciso identificarlos y conocer qué es lo que los trabajadores más valoran de la institución.
3. Se recomienda trabajar con los empleados sobre el mejoramiento de su habilidad blanda, bajo el propósito de mejorar la relación entre jefe inmediato con sus subordinados.
4. Se recomienda considerar, antes de la planeación del diseño de la estructura de compensaciones, la regulación y normatividad laboral vigente correspondiente al sector, con el objetivo de no incurrir en programas que puedan resultar perjudiciales o contraproducentes para el empleador.

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Amador, O. (2013). Teoría de los dos factores de Herzberg (en línea, sitio web). Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-los-dos-factores-de-herzberg/>

Bedodo, V., & Giglio, C. (2006). Motivación laboral y compensaciones una investigación de orientación teórica [Memoria para optar título de psicólogo]. Santiago, Chile: Universidad de Chile.

Caldera, E., & Giraldo, L. (2013). Propuesta de un sistema de compensación que impacte directamente la satisfacción laboral de la empresa de servicios temporales S&A servicios y asesorías S.A. [Tesis de grado]. Medellín: Universidad de Medellín. Disponible en: <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/186/Propuesta%20de%20un%20sistema%20de%20compensaci%C3%B3n%20que%20impacte%20directamente%20la%20satisfacci%C3%B3n%20laboral%20de%20la%20empresa%20de%20servicios%20temporales%20S&A%20Servicios%20y%20Asesor%C3%ADas%20S.A.pdf>.

Castro, F. (2016). La imagen corporativa y la satisfacción laboral. Estudio correlacional con trabajadores limeños [Tesis de grado]. Lima, Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Disponible en: <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621642/Tesis%20Original%20-%20Florenca%20Castro.pdf>.

Cuesta, A. (2015). Gestión del Talento Humano y del Conocimiento. 1a ed. Lima, Perú: Editorial Macro. 462 p.

Ferrer, D. (2009). Evaluación de un sistema de pago como incentivo en el incremento de la producción de carbón [Trabajo de diploma]. Las Tunas, Cuba: Centro Universitario Vladimir Ilich Lenin.

García, A. (2015). Análisis de la motivación como elemento dinamizador de grupo: estudio de caso de un equipo de fútbol once amateur [Trabajo fin de Grado]. Granada, España: Universidad de Granada.

IMD & CENTRUM Católica. (2015). Resultados del Ranking del Talento Mundial 2015. Lima, Perú: CENTRUM Pontificia Universidad Católica del Perú.

INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática). (2015). Encuesta Nacional de Hogares periodo 2010-2015. Lima, Perú: INEI.

Korn Ferry. (2016). Benchmark Report. Los Ángeles, Estados Unidos: Korn Ferry.

Lanvin, B., & Evans, P. (2016). Índice de Competitividad del Talento Global 2017.

Medina, M. (2012). Motivación Humana. Obtenido de Blog (en línea): [http://gestionyadmderecursos.blogspot.com/p/antes-de-comenzar-mencionar-los\\_12.html](http://gestionyadmderecursos.blogspot.com/p/antes-de-comenzar-mencionar-los_12.html)

Mina, P. (2015). Atracción y retención del talento. Problemática en empresas IT de Argentina [Tesis de maestría]. Buenos Aires, Argentina: Instituto Tecnológico de Buenos Aires.

Ministerio de Educación. (2010). Directiva N°002-2010-PCM/SGP, Disposiciones relacionadas a la definición del concepto de entidad pública y la validación del registro preliminar de las entidades públicas del estado peruano. 14 dic. Lima, Perú.

Osinergmin (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería). (2015). Postulación al premio nacional a la calidad 2015. Lima, Perú: Osinergmin.

Osinergmin (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería). (s.f.). Nosotros (en línea, sitio web). Obtenido de [http://www.osinergmin.gob.pe/seccion/institucional/acerca\\_osinergmin/quienes\\_somos](http://www.osinergmin.gob.pe/seccion/institucional/acerca_osinergmin/quienes_somos)

Portal ON24. (2015). Factores que determinan la elección y retención del empleo (en línea, sitio web). Obtenido de <http://www.on24.com.ar/rrhh/factores-que-determinan-la-eleccin-y-retencin-del-empleo/>

Presidencia de la República del Perú. (1991). Decreto Legislativo N° 728, ley de productividad y competitividad laboral. Diario Oficial El Peruano. 12 de nov. Lima, Perú.

Presidencia del Consejo Directivo del Osinergmin. (2014). Resolución Osinergmin N° 100, por el cual se aprueba el Plan Estratégico 2015-2011. 13 de oct. Lima, Perú.

Presidente de la República del Perú. (2008). Decreto Legislativo N° 1057 CAS, Decreto Legislativo que regula el régimen especial de contratación administrativa de servicios. 27 de junio. Lima, Perú.

Prieto, D. (2013). Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal [Trabajo de grado]. Medellín, Colombia: Universidad de Medellín.

Proexpansion. (2016). El mercado laboral en América Latina (en línea, sitio web). Obtenido de [http://proexpansion.com/es/articulos\\_oe/1748-el-mercado-laboral-en-america-latina](http://proexpansion.com/es/articulos_oe/1748-el-mercado-laboral-en-america-latina)

Riquelme, M. (2015). Diferencia entre empresa pública y empresa privada (en línea, sitio web). Obtenido de <https://www.webyempresas.com/diferencia-entre-empresa-publica-y-empresa-privada/>

Sexton, W. 2008. Teorías de la organización. 1ra edición. México. Trillas. 494 p.

Snell, S. y Bohlander G. 2013. Administración de Recursos Humanos. 16a edición. México. Cengage Learning Editores. 792 p.

Sodexo. (s.f.). ¿Qué es la motivación laboral? Obtenido de Blog (en línea, sitio web): <http://www.vidaprofesional.com.ve/blog/que-es-la-motivacion-laboral.aspx>

Torres, M., Morgan, J., & Cabello, L. (2010). La retención del capital humano como estrategia de competitividad en las organizaciones. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*. 4(1), 84-100.

Universidad Corporativa Osinergmin. (s.f.). Inicio (en línea, sitio web). Obtenido de <http://uc.osinergmin.gob.pe/>

Valdebenito, C. (2016). Propuesta de valor al empleado para atraer y retener talento, a través de un modelo de recompensa total [Tesis de maestría]. Santiago, Chile: Universidad de Chile. Disponible en: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/140138/Propuesta%20de%20valor%20al%20empleado%20para%20atraer%20y%20retener.pdf>

Werther W. y Davis K. 1992. *Administración de Personal y Recursos Humanos*. 3ra edición. Mexico. Mc Graw-Hill. 395 p.

Woolfolk, A. (2011). *Psicología Educativa*. 12a ed. . Madrid, España: Addison-Wesley. 587 p.

WorldatWork. (s.f.). The Total Rewards Association. Obtenido de <https://www.worldatwork.org/>

## VIII. ANEXOS

### ANEXO 1. Cuadro de Banda Salarial del personal bajo el D.L. 728

| <b>Categoría salarial</b> | <b>Remuneración mínima</b> | <b>Remuneración máxima</b> |
|---------------------------|----------------------------|----------------------------|
| FI-1                      | S/.15,600.00               | S/.15,600.00               |
| DI-1                      | S/.15,600.00               | S/.15,600.00               |
| DI-2                      | S/.15,600.00               | S/.15,600.00               |
| DII-1                     | S/.14,000.00               | S/.15,600.00               |
| DII-2                     | S/.14,000.00               | S/.15,600.00               |
| DII-3                     | S/.14,000.00               | S/.15,600.00               |
| EI-1                      | S/.13,500.00               | S/.14,900.00               |
| EI-2                      | S/.12,500.00               | S/.13,500.00               |
| EI-3                      | S/.10,700.00               | S/.12,500.00               |
| EII-1                     | S/.9,000.00                | S/.11,500.00               |
| EII-2                     | S/.7,000.00                | S/.9,000.00                |
| EIII-1                    | S/.8,200.00                | S/.10,400.00               |
| EIII-2                    | S/.5,100.00                | S/.8,200.00                |
| TI-1                      | S/.5,000.00                | S/.5,700.00                |
| TI-2                      | S/.4,500.00                | S/.5,000.00                |
| TI-3                      | S/.3,400.00                | S/.4,500.00                |

Fuente: Gerencia de Recursos Humanos de Osinergmin

## ANEXO 2. Cuadro de Banda Salarial para el Personal CAS

| <b>Categoría salarial</b> | <b>Remuneración mínima</b> | <b>Remuneración máxima</b> |
|---------------------------|----------------------------|----------------------------|
| CAS 1.1                   | S/.11,000.00               | S/.12,500.00               |
| CAS 1.2                   | S/.9,300.00                | S/.11,000.00               |
| CAS 2.1                   | S/.7,200.00                | S/.9,300.00                |
| CAS 3.1                   | S/.6,000.00                | S/.7,200.00                |
| CAS 3.2                   | S/.4,200.00                | S/.6,000.00                |
| CAS 4.1                   | S/.3,600.00                | S/.4,200.00                |
| CAS 4.2                   | S/.2,800.00                | S/.3,600.00                |
| CAS 4.3                   | S/.1,800.00                | S/.2,800.00                |
| CAS 5.1                   | S/.1,000.00                | S/.1,800.00                |
| CAS AT 1.1                | S/.0.00                    | S/.15,600.00               |
| CAS AT 1.2                | S/.0.00                    | S/.14,000.00               |

Fuente: Gerencia de Recursos Humanos de Osinergmin

### ANEXO 3. Estudio Generacional de MERCER

|                                      | <u>Baby Boomers</u>                                    | <u>Generación X</u>                                   | <u>Generación Y</u>  |
|--------------------------------------|--|---|--|
| <b>Nacidos entre</b>                 | 1946-1965  | 1966-1981   | 1982-2000  |
| <b>Actitudes y Valores</b>           | Involucrados.<br>Orientados al equipo                  | Autosuficientes<br><br>Escépticos                     | Seguros<br><br>Interesados en la diversidad                          |
|                                      | Interesados en el crecimiento personal                 | Equilibrados<br><br>Corporativos                      | Optimistas<br><br>Dedicados<br><br>Dispuestos a cumplir con su deber |
| <b>Habilidades y Características</b> | Trabajan en equipo.<br><br>Determinados a tener éxito. | Flexibles y adaptables<br><br>Independientes          | Expertos en tecnología<br><br>Innovadores                            |
|                                      | Enfocados en las relaciones.                           | Capaces de realizar múltiples tareas                  | Aceptan las diferencias  |
|                                      | Dispuestos a agregar valor.                            | Orientados a resultados<br><br>Alfabetos tecnológicos | Autosuficientes  |

Fuente: elaboración propia con base en el estudio generacional de Mercer

## ANEXO 4. Resultados de la encuesta

| <u>Compensacion Salarial</u>  | Totalmente en desacuerdo | Mayormente en desacuerdo | Indiferente | Mayormente de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|---|--------------------------|--------------------------|-------------|-----------------------|-----------------------|
| Siento que se me paga justamente por el trabajo realizado y responsabilidades asignadas         | 12.06%                   | 38.73%                   | 10.48%      | 27.62%                | 11.11%                |
| Mi remuneracion es superior a la de otros con mi mismo nivel de puesto                          | 9.52%                    | 49.21%                   | 14.29%      | 17.46%                | 9.52%                 |
| Mi remuneracion es superior comparado con otras instituciones del estado                        | 3.17%                    | 36.25%                   | 11.11%      | 38.67%                | 10.79%                |
|   |                          |                          |             |                       |                       |
| <u>Desempeño y Reconocimiento</u>   | Totalmente en desacuerdo | Mayormente en desacuerdo | Indiferente | Mayormente de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
| Mi participacion es importante para el desarrollo de la organizacion                            | 9.21%                    | 13.65%                   | 14.29%      | 53.02%                | 9.84%                 |
| Cuando veo lo que logramos me siento orgulloso  | 9.84%                    | 14.29%                   | 6.35%       | 49.52%                | 20.00%                |
| Estoy orgulloso de decir que trabajo aquí   | 6.03%                    | 17.78%                   | 6.98%       | 55.24%                | 13.97%                |
| Todos tenemos la misma oportunidad de recibir un reconocimiento especial                        | 28.25%                   | 48.25%                   | 9.52%       | 11.11%                | 2.86%                 |
| Siento que soy tratado bien, independientemente del cargo que ocupo                             | 10.48%                   | 27.62%                   | 13.33%      | 39.68%                | 8.89%                 |
| Ante un trato injusto, sé que tendré la oportunidad de ser escuchado                            | 8.25%                    | 30.16%                   | 11.75%      | 45.40%                | 4.44%                 |
| Estoy dispuesto a hacer un esfuerzo extra para hacer el trabajo                                 | 13.33%                   | 40.00%                   | 8.25%       | 34.60%                | 3.81%                 |
| Los jefes muestran aprecio y reconocimiento por el esfuerzo extra realizado                     | 26.03%                   | 45.08%                   | 5.40%       | 19.68%                | 3.81%                 |
| Mi jefe escucha y valora mis ideas y aportes  | 14.29%                   | 45.08%                   | 12.06%      | 22.22%                | 6.35%                 |
| Los jefes reconocen que pueden cometerse errores involuntarios en el trabajo                    | 6.98%                    | 30.79%                   | 11.43%      | 40.95%                | 9.84%                 |
| Los jefes me mantienen informado acerca de temas y cambios importantes                          | 18.41%                   | 37.14%                   | 17.78%      | 23.81%                | 2.86%                 |
| Los compañeros de trabajo estamos dispuestos a ayudarnos mutuamente                             | 24.13%                   | 34.60%                   | 11.75%      | 26.98%                | 2.54%                 |
|   |                          |                          |             |                       |                       |
| <u>Plan de Beneficios</u>   | Totalmente en desacuerdo | Mayormente en desacuerdo | Indiferente | Mayormente de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
| Conosco la totalidad de beneficios actuales que tengo al ser trabajador de Osinergmin           | 14.3%                    | 20.0%                    | 6.7%        | 42.9%                 | 16.2%                 |
| Aquí se celebran eventos especiales   | 7.3%                     | 10.2%                    | 4.8%        | 57.8%                 | 20.0%                 |
| Es un lugar físicamente seguro para trabajar  | 15.2%                    | 16.5%                    | 9.8%        | 37.1%                 | 21.3%                 |
| La institucion realiza programas y eventos acorde a mis necesidades                             | 11.1%                    | 19.7%                    | 3.8%        | 55.6%                 | 9.8%                  |
|   |                          |                          |             |                       |                       |
| <u>Formacion y Desarrollo</u>   | Totalmente en desacuerdo | Mayormente en desacuerdo | Indiferente | Mayormente de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
| Se me ofrece capacitacion o entrenamiento con el objetivo de promover mi desarrollo profesional | 9.21%                    | 25.71%                   | 4.76%       | 55.56%                | 4.76%                 |
| Me brindan oportunidades de crecer profesionalmente   | 24.13%                   | 44.13%                   | 4.13%       | 20.32%                | 7.30%                 |
|   |                          |                          |             |                       |                       |
| <u>Balance Vida - Trabajo</u>   | Totalmente en desacuerdo | Mayormente en desacuerdo | Indiferente | Mayormente de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
| Aquí se fomenta que las personas equilibren su vida de trabajo y vida personal                  | 14.29%                   | 27.62%                   | 3.81%       | 49.84%                | 4.44%                 |
| Puedo tomar tiempo libre, de forma coordinada, para atender asuntos personales de importancia   | 9.21%                    | 14.92%                   | 9.84%       | 52.06%                | 13.97%                |
| La institucion se preocupa por mi bienestar laboral   | 17.46%                   | 24.76%                   | 10.79%      | 35.24%                | 11.75%                |
| La institucion se preocupa por mi bienestar personal  | 26.67%                   | 24.13%                   | 7.94%       | 30.79%                | 10.48%                |

| <u>Resultados Globales</u> | Totalmente en desacuerdo | Mayormente en desacuerdo | Indiferente | Mayormente de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|----------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------|-----------------------|-----------------------|
| Compensacion Salarial      | 8.25%                    | 41.40%                   | 11.96%      | 27.92%                | 10.48%                |
| Desempeño y Reconocimiento | 14.60%                   | 32.04%                   | 10.74%      | 35.19%                | 7.43%                 |
| Plan de Beneficios         | 12.0%                    | 16.6%                    | 6.3%        | 48.3%                 | 16.8%                 |
| Formacion y Desarrollo     | 16.67%                   | 34.92%                   | 4.44%       | 37.94%                | 6.03%                 |
| Balance Vida Trabajo       | 16.90%                   | 22.86%                   | 8.10%       | 41.98%                | 10.16%                |

Fuente: Estudio de mercado CL17

### ANEXO 5. Composición de personal

|   | D.L. 728 | D.L. 1057 |
|---|----------|-----------|
| N°. trabajadores                        | 274      | 379       |
| <b>Composición ingreso anual:</b>       |          |           |
| Sueldo básico                           | Sí       | Sí        |
| Asignación familiar                     | Sí       | No        |
| Bono por escolaridad (enero)            | Sí       | No        |
| CTS                                     | Sí       | No        |
| Gratificación fiestas patrias y navidad | Sí       | No        |
| Bonificación extraordinaria             | Sí       | No        |
| Aguinaldo fiestas patrias y navidad     | No       | Sí        |
| <b>Desempeño y Reconocimiento</b>       |          |           |
| Opción de línea de carrera              | No       | No        |
| Política de reconocimiento al desempeño | No       | No        |

Fuente: elaboración propia

## ANEXO 6. Calculadora Tamaño de Muestra

Calculo tamaño de muestra según calculadora surveymonkey:

**Calcula el tamaño de la muestra**

|                          |                          |                       |
|--------------------------|--------------------------|-----------------------|
| Tamaño de la población ? | Nivel de confianza (%) ? | Margen de error (%) ? |
| 653                      | 95                       | 4                     |

**Tamaño de la muestra**

**314**

Calculo tamaño de muestra según calculadora QuestionPro:

## Calculadora de tamaño de muestras para tu investigación

**Calculadora de muestra**

Nivel de Confianza :  95%  99%

Margen de Error:

Población:

Tamaño de Muestra: