



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES
OPCIÓN: COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS

TRABAJO DE GRADO

INFLUENCIAS DE LAS CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS Y LA
REMUNERACIÓN DIRECTA DEL EMPLEADO EN LA RETENCIÓN
DE PERSONAL

TESISTAS: HURTADO G. YORXIREL A.
ROMERO D. CRISTINA E.

TUTOR: EVARISTO DIZ

Caracas, Octubre 2008

DEDICATORIA

Primero que nada, es necesario agradecerle a Dios y a la Virgen, quienes me han dado la oportunidad que crecer y de ser la persona quien soy, dándome su luz y guiándome siempre por los mejores caminos.

A Alexis (mi papá), por ser la persona más maravillosa del mundo, por ser tan paciente y comprensivo, por escucharme cada vez que lo necesito, de verdad no sé qué sería de mi vida sin ti. Te agradezco todos y cada uno de los consejos que me has dado y sé que los voy a llevar conmigo eternamente. TE ADORO!!!

A ti mami (Yoraima), por ser quien eres, por quererme tanto. Sé que a pesar de tantas diferencias siempre buscas lo mejor para mí, y te lo agradezco en el alma!!!. Eres mi razón de existir, y el porqué día a día trato de ser mejor persona. POR TI.. PARA HACERTE FELIZ... espero poder lograrlo algún día. TE AMO MUCHO!

A ti Juancito, eres lo más bello que me ha pasado. Me has acompañado en a lo largo de todo este largo camino y sé que lo seguirás haciendo. Eres quien me ayuda a levantarme y quien me ha enseñado a ver las cosas bonitas de la vida. Gracias por estar ahí... Gracias por enseñarme todos los días algo nuevo, gracias por hacerme sonreír cuando creo que no hay motivos. JUNTO A TI SOY LA MUJER MAS FELIZ DEL MUNDO. TE AMO MI VIDA!!!

A ustedes hermanitos, (Yory, Yornick y beba). Por estar ahí, por soportarme, por quererme, por hacer que valga la pena vivir cada día. Sé que muchas veces no lo creen pero LOS AMO DEMASIADO (si bebata!! Te amo! Aunque no lo creas jeje). Y este logro que llevo adelante lo hago por ustedes, para que cada día se sientan más orgullosos de mí. Yory, Yornick, son mi ejemplo a seguir. Espero poder algún día llegar a ser como ustedes. (Gracias Leo y Roberto, por hacerlos felices)

A VALENTINA!!! Por ser esa lucecita que me ilumina los días!. Gracias por sonreír!, cada sonrisa tuya me hace darme cuenta que vale la pena vivir.

A ti Cris... De verdad sin tu apoyo y tu amistad no hubiese podido lograr tan buenos resultados con este trabajo. Siento que fuimos el match perfecto!, espero que continúe así durante muchos muchos muchos años más. Love U Amiga!!!

Les dedico este trabajo de corazón. Los Quiero mucho!!! Y GRACIAS!!!

Yorxi

DEDICATORIA

A Dios por permitirnos culminar con éxito este proyecto.

A mis padres por apoyarme durante toda mi carrera y estar cerca de mí en todo momento. A ellos les debo la vida y el que me haya convertido en una profesional.

A mi papá por dedicarle un tiempito a la lectura de este documento, sus correcciones fueron de gran ayuda.

A mi mamá por alimentarnos es nuestros días de intenso trabajo. ¡¡¡te quiero!!!

A toda mi familia: Abuela, tíos Héctor y Gisela, Aníbal y Gladys, a mi prima Paola. A mi Tata, que desde el cielo nos cuida y bendice a todos. A mi tía Mari, a mi ahijadita bella. A mi Opa y Manki, a todos ¡¡¡los quiero!!!

¡¡¡A mi abuelita Maritza por su infinita hospitalidad y cariño!!!

A ti amiga, por soportarme ¡¡¡jajajaja!!!! ¡¡¡Te adoro!!!

A mi pequeño por acompañarme durante estos últimos años de la carrera, por desearme siempre mucho ÉXITO.

Por eso y mucho más.....

GRACIAS

Cristina R.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por llevarnos por el camino correcto y permitirnos la culminación de esta investigación.

A nuestras familias por su apoyo incondicional.

A nuestro tutor el Prof. Evaristo Diz por su inmensa dedicación y colaboración, sin Ud. no hubiera sido posible la culminación de este proyecto.

A la empresa Zuoz Pharma S.A. por su total confianza y deseo de participar en este estudio. En especial queremos agradecer a Jorge Almarza y Yornick Hurtado por brindarnos todo su apoyo y dedicación.

A Yori por dedicarnos todo un día de impresiones y trabajo, si el cual no hubiésemos culminado con este proyecto.

A Susi por colaborar con la presentación de esta Tesis de Grado.

Al Prof. Tito Lacruz por su ayuda desinteresada

A nuestra casa de estudio, la UCAB, por darnos cobijo durante estos 5 años inolvidables.

A todos los profesores de nuestra escuela, por estar siempre dispuestos a colaborar con nosotras y responder nuestras dudas.

A todas aquellas personas que, de alguna manera, ayudaron a culminar con éxito este Trabajo de Grado.

A todos, muchísimas gracias.

¡¡¡GRACIAS!!!

INDICE GENERAL

RESUMEN

INTRODUCCIÓN	4
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	6
OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	12
OBJETIVO GENERAL	12
OBJETIVOS ESPECIFICOS	12
MARCO TEÓRICO	13
1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	13
1.1. Estudio sobre los paquetes de beneficios deseados de acuerdo al perfil de características personales y composición familiar.	13
1.2. Estudio de compromiso organizacional (encuesta “Zuopinión” Zuoz Pharma).....	14
2. RETENCION Y ROTACIÓN DE PERSONAL.....	16
2.1. Retención de Personal.....	16
2.1.2 La Retención vista por varios autores.....	17
2.1.3 Estrategias de Retención.....	17
2.2.1. Subsistemas de Oferta de Recursos Humanos.....	19
2.2.2. Determinación de las causas de rotación de personal.....	20
2.2.3. Determinación del costo de la rotación de personal.....	24
3. ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS	30
4. REMUNERACIÓN TOTAL	32
4.2.1 Contexto del modelo:.....	33
4.2.2 Componentes del modelo de remuneración total:.....	33
5. PLANES DE INCENTIVOS SALARIALES	38
6. ANÁLISIS DISCRIMINANTE:.....	39
MARCO CONTEXTUAL.....	41
1. ZUOZ PHARMA S.A.	41
1.1.1. Reseña histórica de Laboratorios Vargas:.....	42
2. CONTEXTO ECONÓMICO Y POLÍTICO DE VENEZUELA, PARA EL PERÍODO 2006 – 2008.....	45
MARCO METODOLÓGICO.....	50
1. TIPO DE INVESTIGACION	50
2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	50
3. DEFINICIONES CONCEPTUALES Y OPERACIONALES	51
3.1 DEFINICIONES CONCEPTUALES:	51
3.1.1 Retención de personal.	51
3.1.2 Características demográficas del empleado.....	51
3.1.3 Remuneración salarial directa del empleado.....	51
3.2 DEFINICIONES OPERACIONALES	53
3.2.1 Retención de personal.	53
3.2.2 Características demográficas del empleado.....	53
3.2.3 Remuneración salarial directa del empleado.....	53
4. POBLACIÓN	53
5. MUESTRA	54
6. UNIDAD DE ANALISIS	54
7. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	55
8. PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS DE DATOS.....	56
ANÁLISIS DE RESULTADOS	60
1. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	60
1.1 Resultados para el año 2006:.....	62
1.2 Resultados para el año 2007:.....	76
1.3 Resultados para el año 2008:.....	104
CONCLUSIONES.....	132

RECOMENDACIONES.....	138
LIMITACIONES	140
BIBLIOGRAFÍA.....	141
ANEXOS.....	143

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Estructura del compromiso, los seis factores de Hewitt Associates LLC.	14
Tabla 2. Velocímetro de comparación de resultados para el “Engagement”.	15
Tabla 3. Salario mínimo nacional oficial. Publicado en gaceta en sus respectivos años	49
Tabla 4. Codificación del indicador “Zona” de la variable “características demográficas del empleado”	57
Tabla 5. Codificación del indicador “Género” de la variable “características demográficas del empleado”	57
Tabla 6. Codificación del indicador “Estado civil” de la variable “características demográficas del empleado”	57
Tabla 7. Codificación del indicador “Educación” de la variable “características demográficas del empleado”	57
Tabla 8. Codificación del indicador “Tipo de la vivienda” de la variable “características demográficas del empleado”.	58
Tabla 9. Codificación del indicador “Vehículo” de la variable “características demográficas del empleado”	58
Tabla 10. Codificación del indicador “Vive solo” de la variable “características demográficas del empleado”	58
Tabla 11. Codificación del indicador “Personas que viven en la casa” de la variable “características demográficas del empleado”	58
Tabla 12. Codificación del indicador “Dependen económicamente del empleado.” de la variable “características demográficas del empleado”.	58
Tabla 13. Codificación del indicador “Comparte los gastos” de la variable “características demográficas del empleado”.	59
Tabla 14. Composición de la remuneración salarial directa mensual (R.S.D).....	60
Tabla 15. Coeficientes de las funciones de clasificación para la retención del año 2007.	78
Tabla 16. Coeficientes estandarizados.	80
Tabla 17. Coeficientes no estandarizados.	80
Tabla 18. Tabla de clasificación.	81
Tabla 19. Estadísticos descriptivos, promedios y desviación estándar, por grupo.....	82
Tabla 20. Correlación entre variables.....	83
Tabla 21. Coeficientes de las funciones de clasificación para la retención del año 2008.	106
Tabla 22. Coeficientes estandarizados.	109
Tabla 23. Coeficientes no estandarizados.	109
Tabla 24. Tabla de clasificación.	110
Tabla 25. Estadísticos descriptivos, promedios y desviación estándar, por grupo.....	110
Tabla 26. Correlación entre variables.....	111
Tabla 27. Tabla resumen del perfil individual del grupo que permanece.	134
Tabla 28. Tabla resumen del perfil individual del grupo que no permanece.	135

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Distribución de la muestra por área (año 2006).	62
Gráfico 2. Distribución de la muestra por zona de trabajo.	63
Gráfico 3. Estadísticos descriptivos para “edad” (año 2006).	64
Gráfico 4. Distribución de la muestra por género (año 2006).	64
Gráfico 5. Estadísticos descriptivos para “antigüedad” (año 2006).	65
Gráfico 6. Distribución de la muestra por estado civil (año 2006).	65
Gráfico 7. Distribución de la muestra por educación (año 2006).	66
Gráfico 8. Distribución de la muestra por tipo de vivienda (año 2006).	67
Gráfico 9. Distribución de la muestra por propiedad de la vivienda (año 2006).	67
Gráfico 10. Distribución de la muestra por comparte vivienda (año 2006).	68
Gráfico 11. Distribución de la muestra por dependencia económica (año 2006).	69
Gráfico 12. Distribución de la muestra por comparte gastos (año 2006).	69
Gráfico 13. Distribución de la muestra por tipo de vehículo (año 2006).	70
Gráfico 14. Estadísticos descriptivos para “ingreso mensual” (año 2006).	71
Gráfico 15. Estadísticos descriptivos para “remuneración mensual” del personal de ventas .. (año 2006).	72
Gráfico 16. Estadísticos descriptivos para “remuneración mensual” del personal administrativo .. (año 2006).	72
Gráfico 17. Estadísticos descriptivos para “comisiones” del personal de ventas. (año 2006).	73
Gráfico 18. Estadísticos descriptivos para “salario básico mensual” del personal de ventas .. (año 2006).	73
Gráfico 19. Estadísticas Utilidades Mensuales 2006.	74
Gráfico 20. Estadísticas Bono Vacacional 2006	75
Gráfico 21. Estadísticas Caja de Ahorro 2006	76
Gráfico 22. Distribución de la muestra por área (año 2007).	76
Gráfico 23. Distribución de la muestra por zona de trabajo.	77
Gráfico 24. Diagrama de dispersión de la remuneración, edad y retención 2007.	79
Gráfico 25. Diagrama de dispersión de la remuneración, antigüedad, edad y retención 2007. Visión en 3 dimensiones.	80
Gráfico 26. Retención año 2007.	84
Gráfico 27. Estadísticos descriptivos para “edad” población que permanece (año 2007).	85
Gráfico 28. Estadísticos descriptivos para “edad” población que no permanece (año 2007).	85
Gráfico 29. Distribución de la población que “permanece” por género (año 2007).	86
Gráfico 30. Distribución de la población que “no permanece” por género (año 2007).	87
Gráfico 31. Estadísticos descriptivos para antigüedad del personal que “permanece” (año 2007).	87
Gráfico 32. Estadísticos descriptivos para antigüedad del personal que “no permanece” (año 2007).	88
Gráfico 33. Distribución de la población que “permanece” por estado civil (año 2007).	88
Gráfico 34. Distribución de la población que “no permanece” por estado civil (año 2007).	89
Gráfico 35. Distribución de la muestra que “permanece” por educación (año 2007).	90
Gráfico 36. Distribución de la muestra que “no permanece” por educación (año 2007).	91
Gráfico 37. Distribución de la muestra que permanece por tipo de vivienda (año 2007).	91
Gráfico 38. Distribución de la muestra que no permanece por tipo de vivienda (año 2007).	92
Gráfico 39. Distribución de la muestra que permanece por propiedad de la vivienda (año 2007).	92

Gráfico 40. Distribución de la muestra que no permanece por propiedad de la vivienda (año 2007).....	93
Gráfico 41. Distribución de la muestra que permanece que comparte vivienda (año 2007).....	96
Gráfico 42. Distribución de la muestra que no permanece que comparte vivienda (año 2007).....	964
Gráfico 43. Distribución de la muestra que permanece por dependencia económica (año 2007).....	95
Gráfico 44. Distribución de la muestra que no permanece por dependencia económica (año 2007).....	95
Gráfico 45. Distribución de la muestra que permanece por comparte gastos (año 2007).....	96
Gráfico 46. Distribución de la muestra que no permanece por comparte gastos (año 2007)...	97
Gráfico 47. Distribución de la muestra que permanece por tipo de vehículo (año 2007).....	98
Gráfico 48. Distribución de la muestra que no permanece por tipo de vehículo (año 2007)...	98
Gráfico 49. Estadísticos descriptivos para “ingreso mensual” (año 2007).....	99
Gráfico 50. Estadísticos descriptivos para “remuneración mensual” del personal de ventas (año 2007).....	100
Gráfico 51. Estadísticos descriptivos para “remuneración mensual” del personal administrativo..... (año 2007).	100
Gráfico 52. Estadísticos descriptivos para “comisiones” del personal de ventas..... (año 2007).....	101
Gráfico 53. Estadísticos descriptivos para “salario básico mensual” del personal de ventas (año 2007).....	102
Gráfico 54. Estadísticas Utilidades Mensuales 2007.....	103
Gráfico 55: Estadísticas Bono Vacacional 2007.....	103
Gráfico 56: Estadísticas Caja de Ahorro 2007.....	104
Gráfico 57. Distribución de la muestra por área (año 2008).....	105
Gráfico 58. Distribución de la muestra por zona para “no permanece” (año 2008).....	106
Gráfico 59. Diagrama de dispersión de la remuneración, edad y retención 2008.....	108
Gráfico 60. Diagrama de dispersión de la remuneración, antigüedad, edad y retención. Visión en 3 dimensiones.....	108
Gráfico 61. Retención año 2008.....	112
Gráfico 62. Estadísticos descriptivos para “edad” – “permanece” (año 2008).....	113
Gráfico 63. Estadísticos descriptivos para “edad” – “permanece” (año 2008).....	113
Gráfico 64. Distribución de la muestra por género para “permanece” (año 2008).....	114
Gráfico 65. Distribución de la muestra por género para “no permanece” (año 2008).....	115
Gráfico 66. Estadísticos descriptivos para “antigüedad” “permanece” (año 2008).....	116
Gráfico 67. Estadísticos descriptivos para “antigüedad” “no permanece” (año 2008).....	116
Gráfico 68. Distribución de la muestra por estado civil- “permanece” (año 2008).....	117
Gráfico 69. Distribución de la muestra por estado civil- “no permanece” (año 2008).....	118
Gráfico 70. Distribución de la muestra educación “permanece” (año 2008).....	118
Gráfico 71. Distribución de la muestra por estado civil- “no permanece” (año 2008).....	119
Gráfico 72. Distribución de la muestra por tipo de vivienda “permanece” (año 2008).....	119
Gráfico 73. Distribución de la muestra por tipo de vivienda “no permanece” (año 2008)....	120
Gráfico 74. Distribución de la muestra por propiedad de la vivienda “permanece” (año 2008).....	120
Gráfico 75. Distribución de la muestra por propiedad de la vivienda “no permanece”..... (año 2008).....	121
Gráfico 76. Distribución de la muestra por comparte vivienda “permanece” (año 2008)....	122
Gráfico 77. Distribución de la muestra por comparte vivienda “no permanece” (año 2008).	122

Gráfico 78. Distribución de la muestra por dependencia económica permanece (año 2008).	123
Gráfico 79. Distribución de la muestra por dependencia económica no permanece (año 2008).	123
Gráfico 80. Distribución de la muestra por comparte gastos permanece (año 2008).	124
Gráfico 81. Distribución de la muestra por comparte gastos no permanece (año 2008).	124
Gráfico 82. Distribución de la muestra por tipo de vehículo permanece (año 2006).	125
Gráfico 83. Distribución de la muestra por tipo de vehículo no permanece (año 2006).	126
Gráfico 84. Estadísticos descriptivos para “ingreso mensual” (año 2008).	126
Gráfico 85. Estadísticos descriptivos para “remuneración mensual” del personal de ventas (año 2008).	127
Gráfico 86. Estadísticos descriptivos para “remuneración mensual” del personal administrativo (año 2008).	127
Gráfico 87. Estadísticos descriptivos para “comisiones” del personal de ventas (año 2008).	128
Gráfico 88. Estadísticos descriptivos para “salario básico mensual” del personal de ventas(año 2008).	129
Gráfico 89: Estadísticas Utilidades Mensuales 2008	130
Gráfico 90. Estadísticas Bono Vacacional 2008	130
Gráfico 91. Estadísticas Caja de Aorro 2008	131

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo determinar las influencias de las características demográficas y la remuneración salarial directa de los empleados en la retención de personal, para el período 2006 – 2008. La investigación se llevó a cabo durante el año 2008 en la empresa nacional llamada Zuoz Pharma S. A., perteneciente al sector farmacéutico, ubicada en el área Metropolitana de Caracas.

Dado el objetivo del estudio y el alcance deseado del mismo, se realizó una investigación de tipo correlacional vía análisis discriminante. Las variables independientes del mismo fueron: “características demográficas del empleado” y “remuneración salarial directa del empleado”, como variable dependiente se tomó la “retención de personal”. Es importante destacar que no se tomaron en cuenta, para dicho análisis, todos los indicadores de las variables independientes; sino aquellos considerados como los principales de cada una (edad y antigüedad para la variable demográfica y remuneración mensual para la variable salarial). El comportamiento de los indicadores restantes se describió por medio del cálculo de: promedios, mínimos, máximos y distribuciones de frecuencia. El tipo de diseño de investigación utilizado fue no experimental y longitudinal. Asimismo, la población y unidad de análisis estuvieron compuestas por la empresa en su totalidad. La muestra fue no probabilística y estuvo representada por todos aquellos individuos presentes en la empresa para el año 2006.

Para la recolección de los datos se utilizaron dos cuestionarios y fuentes secundarias para complementar la información requerida. El análisis de los datos se realizó por año del estudio (años: 2006, 2007 y 2008).

Las conclusiones muestran que la variable predictora con mayor poder discriminante es la remuneración, asimismo se afirma la influencia de determinadas características individuales (demográficas y de remuneración) sobre la retención, creando tendencias dentro de la muestra.



INTRODUCCIÓN

La presente tesis de grado tiene como principal objetivo identificar si la remuneración salarial directa y las características demográficas de los empleados influyen sobre la retención de personal, tomando como referencia el periodo 2006-2008 para estudiar dichas variables. La investigación de campo se llevó a cabo en una empresa nacional, perteneciente al sector farmacéutico de Venezuela, llamada Zuoz Pharma S.A. la cual está ubicada en el área Metropolitana de Caracas.

El estudio consta de ocho (8) capítulos. El capítulo I se refiere al Planteamiento del Problema, seguido por los Objetivos de Investigación. En él se presentan con precisión: el área del mismo, los hechos y su vinculación con el problema, siguiendo una lógica que conduce a la formulación de la interrogante planteada. Asimismo se plantea la pregunta de investigación y sus antecedentes. Los Objetivos de Investigación se relacionan con la formulación del problema.

Como capítulo II se presenta el Marco Teórico, el cual expone los antecedentes de la investigación y las teorías que apoyan la formulación del problema. Los antecedentes de la investigación presentan: estudio sobre los paquetes de beneficios deseados, de acuerdo al perfil de características personales y composición familiar del empleado y la encuesta “Zuopinión” Zuoz Pharma realizada por Hewitt Associates LLC¹. Este a su vez consta de los siguientes puntos: retención y rotación de personal, estrategias y políticas de recursos humanos, remuneración total, planes de incentivos salariales.

En el capítulo III, se presenta el marco contextual de la investigación. Primero se expone una reseña histórica y descripción de la empresa a ser estudiada (Zuoz Pharma S.A.), incluyendo su estructura de mercadeo, de ventas; a su vez se nombran a los principales socios de la empresa, se expone su volumen de ventas para el período 2006 - 2008 y se presenta distribución por regiones en el país. Luego, se analiza el entorno económico y político del estudio, para el período 2006 – 2008.

¹ Estudio “Zuopinión” Zuoz Pharma, perteneciente a la empresa Zuoz Pharma S.A.



En el capítulo IV, se describe la metodología a seguir para la realización de la investigación: el tipo de investigación, el diseño de investigación, las definiciones conceptuales y operacionales, la población, muestra, unidad de análisis, los instrumentos de recolección de datos utilizados y el procedimiento seguido para el análisis de la información obtenida.

Como capítulo V se exponen, de forma organizada, los datos recogidos; a su vez se muestra el análisis de resultados, al cual se llegó mediante el procesamiento de los datos recabados a través de los distintos instrumentos de recolección. En el mismo se dan a conocer y describen los distintos productos obtenidos al procesar la información recogida, así como la correlación entre las variables de estudio y las descripciones del comportamiento de todos los indicadores de las variables para los tres años estudiados.

El siguiente capítulo presenta las conclusiones a las cuales se llegaron, una vez analizada la información procesada a través de las técnicas estadísticas. Este capítulo es, si se puede decir, el más importante de toda la investigación ya que expone ante el lector los distintos hallazgos del estudio y su vinculación con los objetivos establecidos, las hipótesis descritas y el marco contextual del estudio. Así mismo se proponen las recomendaciones a seguir para futuros investigadores en el área, los nuevos temas que serían de interés para trabajos posteriores y se exponen las limitaciones encontradas durante la realización del trabajo de grado.

A seguir, se presenta el capítulo de los anexos. Este presenta todo aquel material referenciado durante el documento, el cual se consideró importante a la hora de complementar las explicaciones hechas.

Por último se expone la bibliografía como capítulo VI, presentando todas las referencias utilizadas durante el trabajo de investigación.



PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Al arribar al siglo XXI, las organizaciones afrontan diversos desafíos de forma simultánea, impuestos por los innumerables cambios presentes a nivel mundial, los cuales las afectan y las ponen en constante transformación. Para Castro² la profundidad y el dinamismo de estas transformaciones que se están presentando en el universo empresarial y el enorme reto que representan para enfrentarlos con éxito, demandan la búsqueda de nuevos paradigmas de dirección y de un nuevo tipo de liderazgo que les permitan sobrevivir y progresar en este milenio.

Captar y, sobretudo, retener buenos talentos se ha convertido en una de las principales preocupaciones de casi todas las empresas del mercado global, bien sea por la escasez de éstos o por la necesidad de crear competitividad. Una estrategia de retención de empleados puede ser una constante o aplicarse en determinadas situaciones, lo óptimo es plantearla como parte de los objetivos de la política de Recursos Humanos. Estas acciones buscan, en todo momento, alinear a los empleados con los objetivos organizacionales para así obtener una mayor productividad y para poder hacer frente a la agresiva competencia a la cual se enfrentan. Esto se puede ver reflejado en distintos estudios y publicaciones:

Si bien todas las organizaciones, cuando detectan a una persona clave, hacen algún tipo de acción para retenerla, el hecho de que el 60% compañías tenga definida una política para retener, habla de que existe una fuerte concientización dentro de la organización de este problema que es la escasez de talentos y que requiere tener una estructura armada para afrontarlo mucho mayor que hace apenas unos años atrás Hay Group³

² (Castro, 2006)

³ (Hay Group, 2007)



Para Berger & Berger⁴ la lógica que hay que seguir a la hora de pagar por desempeño y habilidades (de los empleados que generan resultados exitosos), consiste en tener en cuenta que: las personas, y no los puestos de trabajo, tienen el potencial necesario para crear una ventaja competitiva de negocios; los empleados, y no los puestos de trabajo, tienen el compendio de habilidades y destrezas que una organización necesita, las personas aprenden y los puestos de trabajo no; y son éstas quienes pueden rotar de una empresa a otra. Es por ello que es importante tomar en cuenta a los empleados y sus características para diseñar políticas de retención efectivas.

La rotación del personal o la pérdida de un empleado talentoso pueden costarle mucho a una empresa, no sólo en lo que se refiere al desarrollo del trabajo propiamente; sino en lo que costará el nuevo entrenamiento, el período de ajuste, los costos asociados a la nueva búsqueda de personal, entre otros. Por ello la importancia que se le otorga a las distintas estrategias de retención de personal. Asimismo existen otras organizaciones que compiten constantemente por el personal, buscando atraerlos y ofreciéndoles mejores beneficios que los que en sus empleos actuales obtienen. Las compañías tienen la necesidad de crear diferentes planes (efectivos) de remuneración total que coadyuven a la retención del personal, donde el resultado final es, según WorldatWork⁵, unos empleados satisfechos, afiliados con la empresa y productivos, quienes la llevan a obtener los resultados del negocio y los desempeños deseados.

En vista de lo expuesto anteriormente, el principal objetivo de toda empresa debe ser la disminución de la tasa de rotación (o índice de rotación) de personal, el cual para Chiavenato⁶ se calcula: "...basado en el volumen de entradas y salidas de personal en relación con los recursos humanos disponibles en cierta área de la organización, dentro de un período de tiempo y en términos porcentuales". Dicho índice no necesariamente debe ser igual a cero para arrojar resultados positivos, éste muestra si las estrategias de

⁴ (Berger & Berger, 2000)

⁵ (WorldatWork, 2006)

⁶ (Chiavenato, 2000, p. 156)



retención utilizadas dentro de la compañía están cumpliendo o no con su principal finalidad.

Actualmente las organizaciones están volcando su interés hacia aquellos factores determinantes en el éxito empresarial, para así poder hacer frente y sobrevivir a la constante variabilidad del mercado. Uno de esos tantos elementos, que permiten el logro de los objetivos organizacionales, es la remuneración que reciben los empleados. Esta retribución debe ser justa, de acuerdo con su contribución a la productividad de la empresa. Cuando las compensaciones son demasiado bajas es probable que se presente una desmotivación del personal, lo que tendría como consecuencia que tratase de satisfacer sus necesidades económicas buscando otro empleo. Por su parte, Werther⁷ afirma que si el pago que reciben los trabajadores es excesivamente alto, la compañía podría ver debilitada su capacidad de competir.

Las empresas deben poseer una gama de incentivos que atraigan nuevos talentos y retengan a los empleados que ya forman parte de las mismas, estos pueden ser el otorgamiento de beneficios especiales, el pago de un salario competitivo con respecto al mercado (la remuneración debe reflejar la valoración del puesto dentro de la organización y su valoración externa en el mercado de trabajo), el cumplimiento de la legislación y convenios vigentes en materia laboral, un clima organizacional estable y ameno, entre otros.

Las compañías que entienden lo que sus empleados desean y necesitan en sus lugares de trabajo y toman las decisiones estratégicas de brindarles, de forma proactiva, la satisfacción de esas necesidades, se convertirán en los actores dominantes dentro de sus respectivos mercados. Resulta de suma importancia que las organizaciones tomen en cuenta el tipo de población de trabajadores que tienen bajo su mando, con el fin de determinar y brindar los paquetes de remuneración total que realmente se ajusten a éstos, en cuanto a sus preferencias, expectativas y motivaciones.

⁷ (Werther & Davis,1999)



Siguiendo esta filosofía de trabajo se logra obtener una retención de talentos y una productividad óptima, ya que se estaría gastando en remuneraciones que resultan efectivas a la hora de disminuir la rotación de personal y se evitaría el desembolso de dinero en beneficios poco atractivos al personal que se quiere retener.

Actualmente la fuerza laboral está orientada hacia la búsqueda de beneficios adicionales que complementen la retribución monetaria recibida por su trabajo, lo cual confirma la necesidad de las empresas de plantear unas estrategias de remuneración que se adapten a la población de empleados específica que tenga cada una.

Son varios los estudios realizados que evidencian la necesidad, por parte de los trabajadores, de obtener beneficios adicionales y específicos. Uno de estos, llevado a cabo en los Estados Unidos en el año 2007, por el *Workforce Institute* y *Harris Interactive* con el nombre de *Working in América: The Key to Employee Satisfaction* y publicado por Maroney en *Workspan*⁸ presenta, como uno de sus resultados, que la obtención por parte de los empleados de otros tipos de beneficios (además de un salario competitivo) están comenzando a posicionarse como la primera preocupación de éstos. Por ejemplo, los diferentes grupos de edades tomados en cuenta en el estudio sobreponen, el deseo de obtener un plan de salud adaptado a sus necesidades a un pago salarial competitivo. Esto es un hecho que, cada vez, está tomando más fuerza y es por ello que las empresas buscan y proponen nuevas formas de compensación para sus empleados.

Los individuos, a pesar de ser un elemento dentro de un gran colectivo como lo es la empresa y de cumplir con determinados roles y responsabilidades, también poseen características individuales y personales que afectan directa o indirectamente las actividades que desempeñan dentro de la empresa. Son estas características individuales las cuales pueden influir en la decisión de dejar o no la organización.

⁸ (Maroney, 2007)



Otra investigación previa, realizada por Márquez & Morett⁹, presenta la relación existente entre los paquetes de beneficios deseados y las características personales y de composición familiar de los empleados de una muestra de empresas. En sus conclusiones evidenciaron la existencia de diferencias entre los paquetes deseados por los grupos de empleados, de acuerdo a sus características personales. Dicho estudio, el cual sirvió como Trabajo de Grado para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello, fue utilizado como principal antecedente para la elaboración de la presente investigación.

Asimismo, sabemos que en el mercado existen diferentes organizaciones con innumerables estrategias, las cuales para Escat¹⁰ pueden estar orientadas en 2 grandes vertientes, la primera, defensiva, donde se encuentran aquellas empresas que se caracterizan por un número de productos o servicios muy limitado, áreas de actuación o negocio reducidas y ambiente estable; la segunda que contempla aquellas empresas con entorno variable, incierto, las cuales requieren ser flexibles a los cambios, pertenecen a sectores de crecimiento rápido y son empresas innovadoras que buscan continuamente nuevas oportunidades de negocio.

La segunda estrategia se puede observar en una empresa venezolana (Zuoz Pharma S.A.), la cual está inmersa en un entorno variable e incierto como el de Venezuela, perteneciente a un sector de la economía que está en constante crecimiento (el sector farmacéutico), la cual enfrenta día a día innumerables desafíos; sin embargo se encuentra, constantemente, en la búsqueda de nuevos retos y oportunidades de crecimiento.

Zuoz Pharma S.A. es una empresa que cuenta con un personal altamente comprometido con la misma. Esto se puede evidenciar a través de un estudio llamado: Encuesta de Clima Organizacional “Zuopinión”- Zuoz Pharma sobre el nivel de Compromiso (Engagement) de los empleados con la organización, realizado por una

⁹ (Márquez & Morett, 2003)

¹⁰ (Escat, sin fecha)



importante consultora de Recursos Humanos: Hewitt Associates LLC¹¹ de Venezuela en el año 2007. El mismo obtuvo un resultado de 96% de grado de Compromiso de los empleados con la organización (ubicándola en el rango de los “Mejores Empleadores”) y siendo el promedio global de la muestra de empresas utilizadas como referencia de: 54 % (pertenecientes a la Base de Datos de Investigaciones sobre el Engagement de Hewitt Associates). Asimismo evidenciaron un “Nivel de Satisfacción” con respecto a la “Remuneración” de 77% y a los “Beneficios” de 83%; sin embargo la dimensión “Permanencia” que mide a la variable “Compromiso”, presentó el nivel más bajo entre todas sus dimensiones.

A partir de los porcentajes o niveles anteriormente expuestos, creció nuestro interés en el estudio de dicho fenómeno (utilizando distintas variables: retención, remuneración total y características demográficas del empleado), permitiendo ampliar el conocimiento, en el sector farmacéutico, con respecto a la retención y la calidad de los modelos a seguir que se pueden presentar en este ramo de la economía.

Con base en las ideas expuestas y considerando la importancia que ha tomado el tema de la retención de personal en la actualidad, tanto en el mercado mundial como en el entorno político y económico de Venezuela, se propone investigar:

¿Cuál es la influencia de las características demográficas del empleado y la remuneración salarial directa del empleado en la retención de personal en una empresa del sector farmacéutico del área Metropolitana de Caracas (Zuoz Pharma S.A.) para el período 2006 - 2008?

¹¹ Estudio perteneciente a la empresa Zuoz Pharma S.A.



OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

Determinar la influencia de las características demográficas del empleado y la remuneración salarial directa del empleado en la retención de personal en una empresa del sector farmacéutico del área Metropolitana de Caracas (Zuoz Pharma S.A.) para el período 2006 – 2008.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Determinar si existe una relación significativa entre las características demográficas y la remuneración salarial directa de los empleados, en la empresa del sector farmacéutico seleccionada para el estudio, para el período 2006 – 2008.
- Determinar si existe una relación significativa entre la retención de personal y la remuneración salarial directa de los empleados en la empresa Zuoz Pharma S.A.
- Determinar las tendencias que siguen las variables independientes del estudio, con respecto a la retención de personal, para cada año del período 2006 – 2008.



MARCO TEÓRICO

1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Estudio sobre los paquetes de beneficios deseados de acuerdo al perfil de características personales y composición familiar.

Márquez & Morett¹² realizaron una investigación, en el año 2003, de tipo exploratorio – descriptivo con el objetivo de estudiar cuáles eran los tipos de paquetes de beneficios deseados de acuerdo a los perfiles de características personales, de carácter demográfico y laboral, y la composición familiar de los empleados. El estudio se basó en un constructo propio de los autores, de la variable Ciclo de Vida Familiar a partir de los modelos de Duvall, Kotler y Moen y otros. El trabajo de grado tomó como muestra de estudio a cuatro empresas pertenecientes a los sectores telecomunicaciones y banca.

Como conclusiones, los autores expusieron la existencia de una tendencia de cinco beneficios comunes deseados por los empleados estudiados, según su perfil demográfico, a saber:

- El HCM básico para empleado y HCM básico para familiar directo, los cuales estaban orientados a la satisfacción de las necesidades de seguridad y salud.
- Los planes de ahorro, préstamos para adquisición de vivienda y vehículo, los cuales representaba beneficios de carácter financiero.
- El plan de jubilación/pensión.

Adicionalmente plantearon que los empleados se inclinaron a seleccionar, sistemáticamente, ciertos beneficios relacionados con las características personales de carácter demográfico - laboral y composición familiar que los definen. Lo anterior los llevó a destacar la existencia de diferencias significativas entre los grupos de empleados con

¹² (Márquez & Morett, 2003)

hijos o sin ellos, jóvenes o de mayor edad, en cuanto a la orientación de los beneficios deseados por éstos.

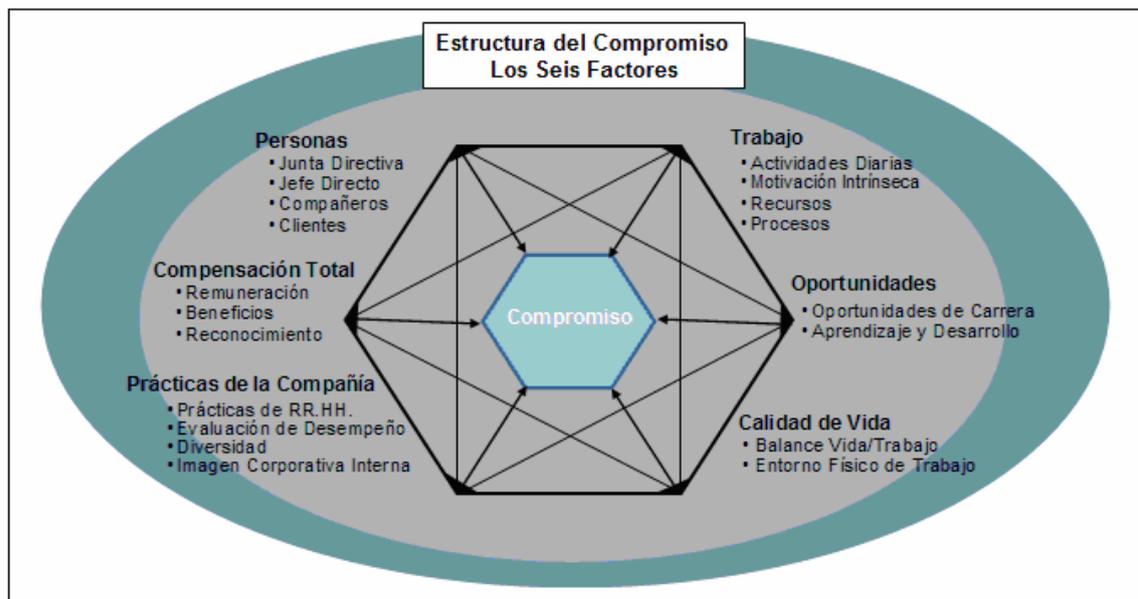
1.2. Estudio de compromiso organizacional (encuesta “Zuopinión” Zuoz Pharma)

Zuoz Pharma S.A. solicitó la aplicación de la metodología utilizada por Hewitt Associates para conocer el estado del nivel de Compromiso (Engagement) de sus empleados con la empresa; así como información detallada acerca del nivel de satisfacción de los trabajadores respecto a una serie de factores cuyo impacto es significativo en el nivel de compromiso.

Los resultados obtenidos permitieron elaborar planes de acción adaptados a las demandas del personal y el posterior seguimiento de su impacto en todas las áreas de la organización.

A continuación se presenta la estructura del “Modelo de compromiso de los Seis Factores” utilizado por Hewitt¹³ tomado como base para llevar a cabo el estudio.

TABLA 1. ESTRUCTURA DEL COMPROMISO, LOS SEIS FACTORES DE HEWITT ASSOCIATES LLC.

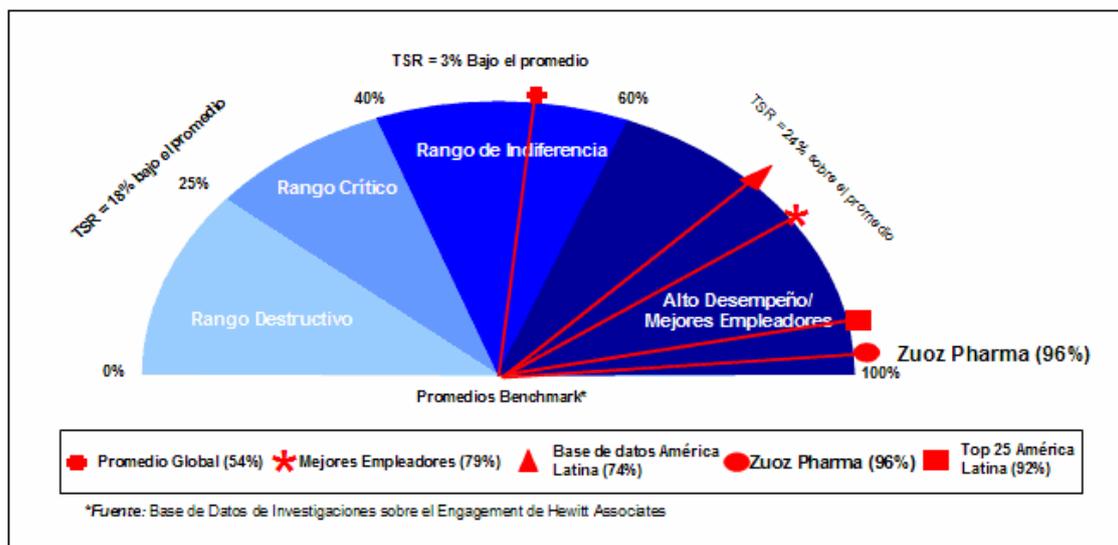


¹³ Estudio perteneciente a la empresa Zuoz Pharma S.A.

Como resultados del análisis, la consultora de recursos humanos presentó lo siguiente:

- Comparación de resultados de estudios de “compromiso organizacional” realizados en otras empresas, con el caso Zuoz Pharma S.A.

TABLA 2. VELOCÍMETRO DE COMPARACIÓN DE RESULTADOS PARA EL “ENGAGEMENT”.



El velocímetro que se presenta a continuación muestra el rango de puntajes de engagement y cómo el desempeño de la empresa está ligado al puntaje de engagement, información obtenida de la base de datos de Engagement de Hewitt.

- El nivel de Compromiso de los empleados de Zuoz Pharma es 96%, ubicándose en el rango de los Mejores Empleadores.
- Aproximadamente diez (10) de cada diez (10) empleados no dudaría en recomendar Zuoz Pharma a un amigo que esté buscando empleo y aproximadamente diez (10) de cada diez (10) comenta con otros las ventajas de trabajar en Zuoz Pharma. Esto demuestra un total sentido de satisfacción y orgullo por trabajar en Zuoz Pharma.
- Aproximadamente ocho (8) de cada diez (10) empleados desean permanecer en Zuoz Pharma, aproximadamente nueve (9) de cada diez (10) empleados sienten que para



dejar la empresa tendría que haber un motivo muy importante. Se evidencia un gran deseo de permanecer y hacer carrera en la empresa.

- Aproximadamente nueve (9) de cada diez (10) empleados considera que Zuoz Pharma los motiva a superarse en su trabajo todos los días y aproximadamente nueve (9) de cada diez (10) considera que la organización los motiva a dar más de lo que es su deber en el trabajo. Esto evidencia la contribución o esfuerzo adicional que actualmente la mayoría de los trabajadores están proporcionando a la empresa.

Se considera que en su totalidad, las opiniones fueron favorables, es decir que las repuestas en las tres dimensiones se ubicaron en De acuerdo y Muy de acuerdo.

Las disminuciones en los porcentajes (%) de los niveles de compromiso de los trabajadores se encuentran específicamente en uno de los aspectos de la dimensión Permanecer:

- 83% de la muestra de los empleados rara vez piensa en dejar su trabajo (Dimensión Permanecer).

2. RETENCION Y ROTACIÓN DE PERSONAL

2.1. Retención de Personal

2.1.1 Definición de Retención

Definición de retención:

Para Sherman & Bohlander¹⁴,

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

¹⁴ (Sherman & Bohlander, 2001)



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

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

2.1.2 La Retención vista por varios autores

Para Ulrich¹⁵, la retención de capital humano es un instrumento o herramienta necesaria para realizar efectivamente el proceso de gerencia de la contribución de los empleados dentro de la Administración de recursos. La retención de personal representa un reto de competitividad para las empresas en este medio tan cambiante y exigente. Hoy en día, las organizaciones deben competir por los mejores talentos, ya que aquellas que lo consigan serán las que logren el éxito.

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

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

2.1.3 Estrategias de Retención

Para Chiavenato¹⁶, las estrategias de retención de personal se dividen en:

¹⁵ (Ulrich, D., 1997)

¹⁶ (Chiavenato, 2000)



2.1.3.1 Estrategia de retención de personal basada en componentes no remunerativos

Se enfoca en los denominados emolumentos y programas de incentivos que aluden a recompensas de tipo no monetarias. Su objetivo es aumentar el bienestar del empleado y lograr su permanencia en la empresa con el fin de que sigan contribuyendo con su esfuerzo y desempeño. Este tipo de estrategia de retención, hacen referencia al otorgamiento de gratificaciones informales a los empleados de la empresa y pueden ser: viajes, reconocimientos, entre otros.

2.1.3.1 Estrategia de retención de personal basada en compensaciones monetarias

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

Los programas de compensación monetaria hacen parte de un sistema de gratificaciones que las empresas brindan a sus empleados para reducir la insatisfacción y se desarrollan a través de las prácticas salariales y los programas de incentivos.

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

2.2. Rotación de Personal

Según Chiavenato¹⁷

¹⁷ (Chiavenato, 2000)



2.2.1. Subsistemas de Oferta de Recursos Humanos

El autor afirma que uno de los problemas que actualmente viene preocupando a los ejecutivos del área de los recursos humanos de las organizaciones es la intensificación de las salidas o pérdidas de trabajadores, pues tienen que ser compensadas a través de nuevas admisiones para que se mantenga el nivel de recursos humanos en proporciones adecuadas para la operación del sistema.

A ese flujo de entradas y salidas de personal se le da el nombre de rotación de personal o turnover. En toda organización saludable ocurre normalmente un pequeño volumen de entradas y salidas de recursos humanos, ocasionando una rotación meramente vegetativa y de simple mantenimiento del sistema.

La rotación de personal puede estar orientada en el sentido de aumentar el sistema con nuevos recursos (entradas mayores a salidas) para incentivar las operaciones y ampliar los resultados, o en el sentido de disminuir el sistema (salidas mayores que las entradas) para disminuir las operaciones reduciendo los resultados. Sin embargo, algunas veces, la rotación escapa al control de la organización, cuando las desvinculaciones efectuadas por iniciativa de los empleados aumentan substancialmente de volumen. En un mercado de trabajo competitivo y en un régimen de oferta intensa, ocurre, generalmente, un aumento de la rotación de personal.

Si la rotación en niveles vegetativos es provocada por la organización para hacer substituciones en el sentido de mejorar el potencial humano existente, es decir, intercambiar parte de sus recursos humanos por otros recursos de mejor calidad encontrados en el mercado, entonces la rotación se encuentra bajo control de la organización. Pero cuando las pérdidas de recursos no son provocadas por la organización, cuando ocurren independientemente por los objetivos de la organización, localizar los motivos que están provocando la desasimilación de los recursos humanos, a fin de que la organización pueda actuar sobre ellos y disminuir el volumen de expulsiones indeseables, llega a ser el problema básico. Esto se hace posible mediante la administración de ese sistema.



2.2.2. Determinación de las causas de rotación de personal

Así como los sistemas, la organización tiene uno o varios objetivos que alcanzar. El sistema es eficiente a medida que alcanza esos objetivos con un mínimo de recursos, esfuerzo y tiempo. Uno de los principales problemas en la administración de un sistema es medir y evaluar exactamente su funcionamiento a través de resultados y de la adecuada utilización de sus recursos. En la medida en que los resultados de un sistema no sean satisfactorios ni sus recursos adecuadamente utilizados, se deben hacer ciertas correcciones a estas y ajustar su funcionamiento. Lo ideal sería crear un subsistema de control automático (retroalimentación) capaz de almacenar, procesar y recuperar las informaciones sobre el funcionamiento del sistema, que permitiera diagnosticar las correcciones y los ajustes necesarios y evaluar la efectividad de esas correcciones y ajustes para mejorar el desempeño del mismo.

La rotación de personal no es una causa sino un efecto. Es la consecuencia, de ciertos fenómenos localizados (interna o externamente) en la organización, sobre la actitud y el comportamiento del personal. Es una variable dependiente (en mayor o menor grado) de aquellos fenómenos internos y externos de la organización.

Dentro de los fenómenos externos, podemos citar la situación de la oferta y de la demanda de recursos humanos en el mercado, la coyuntura económica, las oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, entre otros.

Dentro de los fenómenos internos que ocurren en la organización, podemos citar:

- La política salarial de la organización
- La política de beneficios de la organización
- El tipo de supervisión ejercido sobre el personal
- Las oportunidades de crecimiento profesional localizadas dentro de la organización



- El tipo de relaciones humanas desarrolladas dentro de la organización
- Las condiciones físicas ambientales de trabajo ofrecidas por la organización
- La moral del personal de la organización
- La cultura organizacional desarrollada dentro de la organización
- La política de reclutamiento y selección de recursos humanos
- Los criterios y programas de entrenamiento de recursos humanos
- La política disciplinaria desarrollada por la organización
- Los criterios de evaluación del desempeño
- Los grados de flexibilidad de las políticas desarrolladas por la organización

Es, a través, de la investigación de tales fenómenos y de la información obtenida por medio de las entrevistas de desvinculación, que la organización debe diagnosticar las fallas y corregir las causas que provocan el éxodo de personal. Se nota que entre los fenómenos internos de desvinculación están prácticamente todos los ítems que hacen parte de una política de recursos humanos. Cuando una organización desarrolla una política inadecuada de recursos humanos, provoca igualmente una actitud negativa del personal que predispone su retiro de la organización. Probablemente uno de los mejores índices de una buena política de recursos humanos sea, no solamente, las permanencias en la organización, sino también la participación efectiva del personal. Algunas empresas utilizan la entrevista de desvinculación como el medio principal de controlar y medir los resultados de la política de recursos humanos desarrollada por la organización. Suele ser el principal medio para determinar las causas de la rotación de personal.

Algunas empresas sólo aplican este tipo de entrevistas a aquellos empleados que solicitan por iniciativa su retiro de la organización. Otras, la aplican indiferentemente a todos los empleados que admiten, tanto a aquellos que presentan su dimisión, como aquellos que son desvinculados por motivos propios de la organización. El autor muestra



una posición favorable a esta última forma de aplicación porque ella permite desarrollar una estadística completa sobre las causas de la desvinculación.

En líneas generales, la entrevista de desvinculación trata de darle cobertura, principalmente, a los siguientes aspectos:

- Verificación del motivo básico de desvinculación (por iniciativa de la empresa o del empleado)
- Opinión del empleado sobre la empresa
- Opinión del empleado sobre el cargo que ocupa en la organización
- Opinión del empleado sobre su jefe directo

- Opinión del empleado sobre su horario de trabajo
- Opinión del empleado sobre las condiciones físicas ambientales dentro de las cuales desarrolla su trabajo
- Opinión del empleado sobre los beneficios sociales concedidos por la organización
- Opinión del empleado sobre su salario
- Opinión del empleado sobre las relaciones humanas existentes en su sección
- Opinión del empleado sobre las oportunidades de progreso que sintió dentro de la organización
- Opinión del empleado sobre la moral y la actitud de sus colegas de trabajo
- Opinión del empleado sobre las oportunidades que encuentra en el mercado de trabajo

Al lado de esos aspectos recogidos mediante la entrevista de desvinculación, otras informaciones básicas también son necesarias para la determinación de las causas de rotación de personal. Generalmente, en la entrevista de desvinculación, las informaciones recogidas se refieren a aquellos aspectos que están bajo control de los empleados, o son claramente percibidos por ellos.



Los datos recogidos en las entrevistas de desvinculación pueden ser tabulados por sección, departamento, división o por cargo, para la mejor localización de los problemas existentes. El nivel de detalle de los informes puede variar bastante.

Existen, sin embargo, ciertos aspectos que escapan totalmente a la percepción y el control de los empleados y que deben ser recogidos dentro de la organización, a partir de los registros que se mantienen por el sistema de recursos humanos de la organización. Esos datos son los siguientes:

- Verificaciones de la fecha de admisión del empleado y su trayectoria profesional dentro de la empresa
- Verificación de los resultados de la evaluación de su desempeño
- Verificación de su compartimiento funcional relacionado con disciplinas, puntualidad, asiduidad, etc.
- Verificación de los resultados obtenidos en los tests de selección
- Verificación de los resultados obtenidos en los programas de entrenamiento concedidos por la organización
- Verificación de datos personales como: edad, sexo, estado civil, dirección, formación escolar, experiencia profesional, tiempo promedio de permanencia en los empleos anteriores, etc.
- Verificación de datos internos como: sección donde trabaja, cargo que ocupa, horario de trabajo, salario, utilización de beneficios sociales proporcionados por la organización, nombre del supervisor directo, etc.

Todos estos datos deben tabularse, con miras a que en un determinado período (mes, semestre, o año) se tenga una frecuencia de su ocurrencia. Las informaciones recogidas a través de las entrevistas de desvinculación y de otras fuentes permiten un análisis situacional de la organización y de su ambiente y, consecuentemente, una evaluación de los efectos de la política de recursos humanos desarrollada por la organización, que determine las alteraciones necesarias, con miras a nuevas estrategias que permitan subsanar sus efectos sobre la rotación de personal.



Este análisis situacional permite poner en práctica una efectiva y constante evaluación del funcionamiento de la política de recursos humanos desarrollada por la organización, en cuando a los procedimientos de:

- Reclutamiento y selección
- Integración del personal recién admitido
- Remuneración
- Beneficios sociales
- Entrenamiento
- Movimiento planificado del personal (plan de carreras)
- Higiene y seguridad del trabajo
- Mantenimiento de disciplina y organización
- Relaciones formales e informales con los empleados
- Evaluación del desempeño

La evaluación de los resultados de la política de los recursos humanos de la organización permite amplias posibilidades de ajuste en algunos aspectos ya destacados o en todos ellos, en conjunto.

2.2.3. Determinación del costo de la rotación de personal

Si el sistema es eficiente cuando alcanza los objetivos para los cuales fue construido, es importante saber cómo se utilizaron los recursos disponibles para alcanzarlos o, en otros términos, el rendimiento y la economía obtenidos en la aplicación de aquellos recursos. Uno de los muchos objetivos de todo sistema en la autodefensa y supervivencia.

Uno de los problemas con que el ejecutivo de recursos humanos se enfrenta en una economía competitiva es saber hasta cuánto vale la pena, por ejemplo, perder recursos humanos y mantener una política salarial relativamente conservadora y económica.

Muchas veces, en el mantenimiento de una política salarial de este tipo, el flujo incesante de recursos humanos, a través de una rotación de personal elevada, puede salir



mucho más caro. Saber qué nivel de rotación puede soportar una empresa sin mayores daños, es un problema que cada organización debe evaluar según sus propios cálculos y base de intereses.

La rotación de personal involucra una serie de costos primarios y secundarios, de los cuales nos ocuparemos en seguida:

Entre los costos primarios de rotación de personal están:

- Costo de reclutamiento y selección:

- Gastos de emisión y procesamiento de solicitud del empleado- Gastos de mantenimiento del órgano de reclutamiento y selección (salarios del personal de reclutamiento y selección, encargos sociales, horas extras, material de oficina, arrendamientos, pagos, etc.)

- Gastos en anuncios de periódicos, hojas de reclutamiento, honorarios de empresas de reclutamiento, material de reclutamiento, formularios, etc.

- Gastos de mantenimiento de la sección de servicios médicos (salario del personal de enfermería, encargos sociales, horas extras, etc.) promediados por el número de candidatos sometidos a exámenes médicos de selección.

- Costo de registro y documentación:

- Gastos de mantenimiento del órgano de registro y documentación de el personal (salarios, encargos sociales, horas extras, material de oficina, arrendamientos, pagos, etc.) gastos en formularios, documentación, anotaciones, registros, etc.

- Costos de integración:

- Gastos de la sección de entrenamiento (si es ésta la responsable de la integración del personal recién admitido en la organización; si la integración es descentralizada por los varios órganos del sistema de recursos humanos de la organización- reclutamiento y selección, entrenamiento, servicio social, higiene y seguridad, beneficios, etc., se debe hacer la distribución por el tiempo proporcional aplicado al programa de integración de



nuevos empleados), divididos por el número de empleados sometidos al programa de integración

- Costo del tiempo del supervisor del órgano solicitante aplicado en la ambientación de los empleados recién admitidos en su sección.

- Costo de desvinculación

- Gastos del órgano de registro y documentación relativos al proceso de desvinculación del empleado (anotaciones, registros, comparecimientos para homologaciones ante el Ministerio de Trabajo, en el sindicato, etc.) divididos por el número de empleados desvinculados

- Costo de la entrevista de desvinculación (tiempo del entrevistador aplicado a las entrevistas de desvinculación, costo de los formularios utilizados, costo de la elaboración de los formularios sobre informes consecuentes, etc.)

- Costo de las indemnizaciones por el tiempo anterior a la opción por el FGTS, (Fondo de Garantía de Tiempo de Servicios)

- Costo del anticipo y pagos relacionados con vacaciones proporcionales, salario proporcional, aviso previo (con o sin contraprestación del servicio del empleado) etc.

Como son básicamente cuantitativos, los costos primarios de la rotación de personal son fácilmente calculables, bastando un sistema de tabulación y acompañamiento de datos. Sin embargo, los costos secundarios de la rotación de personal involucran aspectos relativamente difíciles de evaluar en forma numérica y otros relativamente intangibles, de características predominantemente cualitativas.

Entre los costos secundarios de la rotación de personal se encuentran:

- Reflejos en la producción

- Pérdida de la producción causada por el vacío dejado por el empleado desvinculado, mientras no es substituido.

Producción generalmente inferior, por lo menos, durante el período de ambientación del nuevo empleado que ha ocupado el cargo



-
- Inseguridad inicial del nuevo empleado y su interferencia en el trabajo de los compañeros
 - Reflejos en la actitud del personal
 - Imagen, actitudes y predisposiciones que el empleado que está retirándose de la empresa transmite a sus compañeros
 - Imagen, actitudes y predisposiciones que el empleado que está iniciando transmite a sus compañeros
 - Influencia de los dos aspectos mencionados anteriormente sobre la moral y la actitud del supervisor y del jefe
 - Influencia de los dos aspectos mencionados anteriormente sobre la actitud de los clientes y de los proveedores
 - Costo extra-laboral
 - Gasto del personal extra y horas extras necesarias para cubrir el vacío existente o para cubrir la deficiencia de nuevo empleado
 - Tiempo adicional de producción causado por la deficiencia inicial del nuevo empleado
 - Elevación del costo unitario de producción con la caída de la eficiencia media provocada por el nuevo empleado
 - Tiempo adicional del supervisor que se emplea en la integración y en el entrenamiento del nuevo empleado
 - Costo extra-operacional
 - Costo adicional de energía eléctrica, debido al índice reducido de producción del nuevo empleado, costo adicional de lubricación, debido al índice reducido de producción del nuevo empleado
 - Costo adicional de servicios de mantenimiento, utilidades, planeación y control de la producción, servicio, etc. Que se vuelven más elevados frente al índice reducido de producción del nuevo empleado



- Aumento de accidentes y consecuentemente de sus costos directos e indirectos debido a una intensidad mayor en el período de ambientación inicial de los recién admitidos

- Aumento de errores, repeticiones y problemas del control de calidad provocados por la inexperiencia del nuevo empleado

- Costo extra-inversión:

- Aumento proporcional de las tasas de seguros, depreciación del equipo, mantenimiento y reparaciones en relación con el volumen de producción, reducido en razón de los cargos existentes o a los recién admitidos que están en periodo de ambientación y de entrenamiento.

- Aumento del volumen de salarios pagados a los nuevos empleados y, consecuentemente, de reajustes de todos los demás empleados, cuando la situación del mercado de trabajo es de oferta, lo que intensifica la competencia y lleva la oferta de salarios iniciales al mercado de recursos humanos

- Pérdidas en los negocios

- La imagen de los negocios de la empresa pueden sufrir deterioro por la deficiente calidad de los productos en razón de la inexperiencia de los empleados

Los cálculos de los costos primarios y secundarios de rotación de personal podrán tener mayor o menor influencia, de acuerdo con el nivel de interés de la organización. Más que sea un simple resultado numérico y cuantitativo de tales datos, lo que realmente interesa es la concientización, por parte de los dirigentes de las organizaciones, de los reflejos y costos profundos que la rotación elevada de recursos humanos puede traer no solo para la empresa, sino también para la comunidad y para el propio individuo.

De modo general, la rotación de personal trae graves efectos negativos para la economía como un todo:



- La rotación impide que la población laboral incorpore los beneficios del desarrollo económico, lo que lleva a una mayor concentración de la renta. A su vez, ocasiona la caída del salario real, lo que reduce el poder adquisitivo de los trabajadores. Con esto, se dificulta el crecimiento del mercado interno y el surgimiento de una economía de escala en el país, dando lugar a serias restricciones en las pequeñas y medianas empresas que dependen primariamente de la capacidad de absorción del mercado interno.

- Las pequeñas y medianas empresas ven reducir sus posibilidades de una expansión más rápida y de generación de nuevos empleos que se multiplicarían por el sector terciario como el comercio y servicios, reduciendo aún más las condiciones para un crecimiento de la demanda. Hay un efecto de retroalimentación que termina presionando los costos de producción, estimulando la elevación de los precios de los productos y un efecto de distribución: estos influyen en el índice de precios, acelerando, por lo tanto, la inflación.

- Los efectos inmediatos de la menor demanda son disfrazados, ya que es artificialmente alimentada por las visiones del FGTS, comprometiendo los mecanismos de la economía nacional.

Más importante aún son los efectos negativos que la rotación de personal produce sobre los elementos sociales, principalmente en lo referente a sus reflejos en la caída del salario real, más abajo del poder adquisitivo, en el comportamiento de una justa distribución de la renta nacional y en los mecanismos de ahorro y de seguridad social.

Todos estos aspectos conllevan a una mayor dependencia social e incrementan el paternalismo estatal como medio de contener la carga asistencial exigida. La mayor intervención del estado por su lado, exige una mayor carga tributaria y grava a las empresas y a los individuos con mayor volumen de renta personal.

Debido a innumerables y complejos aspectos negativos, la acelerada rotación de personal se convierte en factor de perturbación, principalmente cuando es forzada por las empresas con el fin de obtener falsas ventajas a corto plazo; lo cierto es que a mediano y largo plazo la rotación causa enormes perjuicios a la empresa, al mercado y a la economía



como en un todo, y, principalmente, al empleado como individuo como tal y socialmente, en relación con su familia.

3. ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Para Chiavenato¹⁸ para ejecutar una política de ARH se requiere la definición de estrategias de RRHH, es decir, programas y procedimientos que definan y orienten el desempeño de las operaciones y actividades en materia de RRHH, siguiendo las políticas y objetivos de la organización. Las estrategias se pueden definir como cursos de acción o guías para movilizar los recursos en función de los fines de la empresa. Con respecto a las estrategias para la retención de personal, el autor propone la creación de programas que desestimen la insatisfacción del empleado en la empresa. Se requiere el diseño de programas o estrategias de retención que definan los procedimientos dirigidos a los empleados clave del negocio, en pro de la satisfacción de sus necesidades básicas: sociales, económicas, profesionales, entre otras)

Para el autor, una estrategia o política de recursos humanos debe contemplar los objetivos de la organización con respecto a:

3.1 Política de recursos humanos

- Dónde reclutar (fuentes de reclutamiento externas e internas), cómo y en qué condiciones reclutar (técnicas de reclutamiento preferidas por la organización para entrar en el mercado de recursos humanos) los recursos humanos que la organización quiera.

- Criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para la admisión, en cuanto se refiere a las aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, teniendo en cuenta el universo de cargos de la organización.

- Cómo integrar, con rapidez y eficacia, los nuevos miembros en el ambiente interno de la organización.

¹⁸ (Chiavenato,2000)



3.2 Políticas de aplicación de recursos humanos

- Cómo determinar los requisitos básicos de la fuerza laboral (requisitos intelectuales, físicos, etc.) para el desempeño de las tareas y funciones del conjunto de cargos de la organización.

- Criterios de planificación, distribución y traslado interno de recursos humanos, que consideren la posición inicial y el plan de carrera, y definan las alternativas de posibles oportunidades futuras dentro de la organización.

- Criterios de evaluación de la calidad y la adecuación de los recursos humanos, mediante la evaluación del desempeño.

3.3. Políticas de mantenimiento de recursos humanos

- Criterios de remuneración directa de los empleados, que tengan en cuenta la evaluación del cargo y los salarios en el mercado de trabajo, y la posición de la organización frente a esas dos variables.

- Criterios de remuneración indirecta de los empleados, que tengan en cuenta los programas de beneficios sociales más adecuados a las necesidades existentes en los cargos de la organización, y que consideren la posición de la organización frente a las prácticas del mercado laboral.

- Cómo mantener motivada la fuerza laboral, con la moral en alto, participativa y productiva dentro del clima organizacional adecuado.

- Criterios de higiene y seguridad relativos a las condiciones físicas ambientales en que se desempeñan las tareas y funciones del conjunto de cargos de la organización.

- Buenas relaciones con sindicatos y representantes del personal.

3.4. Políticas de desarrollo de recursos humanos

- Criterios de diagnóstico y programación de preparación y rotación constante de la fuerza laboral para el desempeño de las tareas y funciones dentro de la organización.



- Criterios de desarrollo de recursos humanos a mediano y largo plazo, revisando el desarrollo continuo del potencial humano en posiciones gradualmente elevadas en la organización.

- Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la buena marcha y la excelencia organizacional, mediante el cambio de comportamiento de los miembros.

3.5. Políticas de control de recursos humanos

- Cómo mantener una base de datos capaz de suministrar la información necesaria para realizar los análisis cuantitativo y cualitativo de la fuerza laboral disponible en la organización.

- Criterios para mantener auditoría permanente a la aplicación y la adecuación de las políticas y de los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización.

4. REMUNERACIÓN TOTAL

4.1. Definición de remuneración total

Según WorldatWork¹⁹ remuneración total (o *total rewards* en inglés) se define como: “la retribución, monetaria o no monetaria, otorgada a los empleados a cambio de su tiempo, talentos, esfuerzos y resultados. Incluye todo lo que el empleado percibe, como elemento de valor, resultado de la relación laboral”.

4.2. Modelo de remuneración total y sus componentes

La organización WorldatWork publicó, en el año 2005, un modelo de remuneración total que toma en cuenta cinco componentes clave (cada uno incluye: programas, prácticas, elementos, dimensiones que, en conjunto, definen la estrategia organizacional utilizada para atraer, motivar y retener a los empleados). Estos componentes representan un marco referencial del cual, las organizaciones, toman aquellos que más se adapten a ellas y a sus empleados.

¹⁹ (WorldatWork, 2006)



El empleado y el empleador se ven inmersos en una relación de intercambio. El empleado otorga: tiempo, talento, esfuerzo y resultados. El empleador: los elementos de la compensación total valorados por los empleados.

4.2.1 Contexto del modelo:

El modelo debe adaptarse al siguiente contexto:

- Estrategia de negocio
- Cultura organizacional
- Estrategia de recursos humanos
- Influencias externas (competencia, sector industrial, regulaciones, etc.)
- Geografía (ubicación de la fuerza laboral)

4.2.2 Componentes del modelo de remuneración total:

- **Compensación:** es el pago dado por el empleador a un empleado, a cambio de sus servicios otorgados (tiempo, esfuerzos, habilidades). La compensación incluye 4 elementos clave:

- Pago fijo: (también conocido como sueldo base). No varía de acuerdo al desempeño o resultados alcanzados por empleado. Normalmente está determinado por la filosofía de pago y la estructura organizacional.

- Pago variable: varía directamente proporcional al nivel de desempeño o resultados alcanzados. Es un pago único que debe ser restablecido y ganado por el empleado en cada período de desempeño.

- Incentivos a corto plazo: es una forma de pago variable. Están diseñados para enfocar y retribuir el desempeño, a lo largo de un período de un año o menos.

- Incentivos a largo plazo: es una forma de pago variable. Están diseñados para enfocar y retribuir el desempeño, a lo largo de un período mayor a un año. Las formas típicas de incentivos son: opción de compra de acciones, etc.

- **Beneficios:** son los programas que utiliza un empleador para complementar la retribución monetaria que reciben los empleados. Estos programas están diseñados para



proteger al trabajador, y a su familia, de cualquier riesgo financiero al cual puedan estar expuestos. Se pueden clasificar en tres elementos:

- Seguro Social: el cual cubre los casos de desempleo, compensación del trabajador, seguridad social, discapacidad laboral

- Seguro grupal: el cual incluye seguro médico y cubre gastos en odontología, oftalmología, compra de medicinas prescritas, enfermedades mentales, seguro de vida, de discapacidad, retiro, plan de ahorro.

- Pago por tiempo no trabajado: estos programas están diseñados para proteger los ingresos del trabajador, mientras se encuentre realizando una actividad que no esté asociada a las actividades laborales. Incluyen beneficios otorgados:

- En el lugar de trabajo: recesos, tiempo de aseo personal, tiempo para cambiarse el uniforme

- Fuera del lugar de trabajo: vacaciones individuales, vacaciones colectivas (de toda la empresa), días de permiso.

- **Balance entre vida laboral-vida personal:** contempla un conjunto específico de prácticas, políticas, programas y filosofía organizacional, las cuales ayudan al empleado a tener éxito tanto en la vida laboral como la vida personal. Existen siete formas clave (que pueden ser empleadas por las empresas) para que los trabajadores consigan el balance entre el trabajo y la vida personal. Se toman en cuenta: compensación, beneficios y otros programas de recursos humanos. En conjunto relacionan al empleado, su familia, la comunidad y el lugar de trabajo. Estas formas son:

- Flexibilidad laboral

- Permisos remunerados y no remunerados

- Salud y bienestar

- Interesarse por las personas dependientes (o trabajadores)

- Apoyo financiero

- Responsabilidad social (con la comunidad)

- Involucrarse en la gerencia/ intervenir en los procesos de cambios culturales



- Desempeño y Reconocimiento:

- **Desempeño:** es un componente clave en el éxito organizacional. Se mide si están alineados el desempeño individual, organizacional y grupal para comprender los resultados obtenidos y la manera como se obtuvieron éstos. El desempeño comprende la alineación entre: esfuerzo organizacional, individual y grupal para alcanzar las metas organizacionales y el éxito. Incluye:

- Planificación del desempeño: es un proceso en el cual se establecen expectativas, relacionando metas individuales, grupales y organizacionales. Se asegura que las metas estén alineadas en todos los niveles y se tenga claridad en las expectativas de desempeño individuales en relación con los objetivos organizacionales establecidos por los niveles más altos.

- Desempeño: forma de demostrar una habilidad o capacidad

- Retroalimentación del desempeño: comunica cómo se está realizando el trabajo (o una tarea) una persona, qué tan bien o mal lo está haciendo en comparación con las expectativas, los estándares de desempeño y las metas establecidas. Este proceso de comunicación puede motivar al empleado a mejorar su desempeño.

- **Reconocimiento:** afirma y otorga especial atención a las acciones de los empleados, sus esfuerzos, comportamiento y desempeño. Atiende la necesidad (psicológica) intrínseca de los individuos por obtener reconocimiento por sus esfuerzos y contribuye a la estrategia de negocio reforzando ciertas conductas (logros adicionales) que permiten el éxito de la empresa. Pueden ser reconocimientos formales o informales, otorgados luego de ocurrido el esfuerzo o actividad que requiere ser reconocida. Usualmente no se utilizan parámetros preestablecidos de desempeño ni metas, que los empleados deben cumplir, para otorgar el reconocimiento. Los premios pueden ser monetarios o no monetarios, por ejemplo: reconocimiento verbal, trofeos, certificados, placas, cenas, ticket o cupones, etc.).

El valor de los planes de reconocimiento es que estos logren:

- Reforzar el valor del aumento en el desempeño
- Fomentar el desarrollo continuo, aunque no está garantizado
- Formalizar el proceso de demostrar reconocimiento
- Otorgar una retroalimentación positiva e inmediata
- Fomentar la comunicación de cuál es el comportamiento y las actividades valoradas.



- Desarrollo y Oportunidades de carrera:

- **Desarrollo:** es un conjunto de experiencias de aprendizaje, diseñado para mejorar las habilidades y competencias de los empleados, desarrollar compromisos de los empleados para desempeñarse mejor y de los líderes para progresar en el establecimiento de las estrategias que están orientadas al recurso humano.

- **Oportunidades de carrera:** es un plan para que los empleados desarrollen sus metas profesionales y puedan incluir la promoción hacia cargos con mayores responsabilidades dentro de la organización. La empresa debe apoyar y promover, internamente, las oportunidades de carrera. Esto para que los empleados talentosos puedan llegar a posiciones que les permitan desarrollar, al máximo, su potencial y valor para la organización.

El desarrollo y las oportunidades de carrera incluyen:

- Oportunidades de aprendizaje:
 - Ayuda en el pago de matrículas
 - Inclusión en los programas de Universidades corporativas (de la misma empresa)
 - Entrenamiento en nuevas tecnologías
 - Participación en seminarios, conferencias, en programas de educación virtual, etc.
 - Conocimiento de herramientas y técnicas de auto-desarrollo
 - Aprendizaje en el trabajo, asignar a diferentes actividades de niveles más altos (rotar por diferentes cargos)
 - Otorgar años sabáticos con el propósito de adquirir habilidades específicas, conocimientos y experiencia.
 - Coaching, tutoría
 - Entrenamiento en liderazgo
 - Acceso a redes de expertos e información, membrecías a asociaciones, asistencia y/o presentación en conferencias sobre temas fuera del área de experiencia
 - Relación con expertos
 - Programas formales, informales de tutoría (fuera o dentro de la organización)
- Oportunidades de mejora



- Pasantías
- Períodos de aprendizaje con expertos
- Asignaciones laborales en el exterior
- Postulaciones internas a cargos
- Promociones
- Escalar posiciones, especialización
- Planeación del legado profesional
- Proveer rampas (o puentes para escalar posiciones), definidas y respetables, durante todo el ciclo profesional.

4.3 Importancia de la Compensación

Según Dolan y otros²⁰, es por la vía de la compensación que la organización puede lograr los siguientes fines:

1. Atraer posibles candidatos a un puesto de trabajo: permite asegurar que el sueldo y otras remuneraciones sean suficientes, de forma que atraiga a las personas adecuadas y en el momento oportuno, para los puestos de trabajo pertinentes.

2. Retener a los buenos empleados: En la medida en que se perciba que el programa de compensación cumple con el principio de equidad interna y es competitivo desde el punto de vista externo. De no ser así, los trabajadores a quien se quiere retener podrían abandonar la organización cuando se les presente una oportunidad.

3. Motivar a los empleados: La compensación puede contribuir a la motivación de las personas al vincular las recompensas al rendimiento.

4. Administrar los sueldos de conformidad con la normativa legal: Las organizaciones deben conocer las disposiciones legales referidas a la compensación con el fin de evitar que sus programas de compensación la infrinjan

5. Facilitar el logro de los objetivos estratégicos de la organización: Los sistemas de compensación deben ser congruentes con las estrategias formuladas

6. Lograr una ventaja competitiva mediante el control de gastos del personal: la compensación representa una parte importante del presupuesto total operativo de la

²⁰ (Dolan et al., 1999)



organización. Debe lograrse un equilibrio que permita una compensación atractiva para los individuos a un nivel de costos manejable en el presupuesto de la organización.

5. PLANES DE INCENTIVOS SALARIALES

5.1 Definición de Incentivo

Incentivo: “que mueve a desear o hacer algo”

Incentivo económico: “estímulo que se ofrece a una persona, grupo o sector de la economía para elevar la producción” Real Academia Española²¹

5.2 Planes de Incentivos según Milkovich & Bodreau²²

- Incentivos Individuales: Este tipo de plan paga al empleado por la calidad o cantidad de las unidades producidas, presentando en la actualidad diversas formas
 - Trabajo a destajo y bonos de producción: Se garantiza al empleado una tasa de pago por hora por obtener un resultado mínimo esperado, pagándose más al trabajador por pieza producida por encima de la norma.
 - Comisiones: Otorgadas comúnmente en los puestos de ventas, es equivalente al trabajo a destajo, presentando variantes entre las cuales se encuentra el pago al trabajador de un porcentaje de precio del artículo o el pago de una porción salarial y una comisión o bono cuando se supera la meta de ventas estipulada.
- Incentivos de grupo: Este tipo de plan de incentivo es llevado a cabo cuando se presentan dificultades en la medición de los resultados individuales de los trabajadores y/o se considera importante el trabajo en equipo, existiendo diversas modalidades tales como planes de ahorro de costos, cantidad de producción o calidad de las unidades producidas.
- Compartir Ganancias: Este tipo de programa, más que un plan de incentivo es parte de un enfoque de dirección total, siendo el más famoso el Plan de Scanlon el cual, consiste en alentar a los trabajadores mediante el otorgamiento de bonificaciones especiales dado el éxito de las actividades de la organización.

²¹ (Real Academia Española, 1992)

²² (Milkovich & Bodreau, 1994)



- Participación en los Beneficios: Consiste en la repartición entre los empleados de una porción de las ganancias obtenidas luego de exceder un margen preestablecido, teniendo como objetivo la identificación de los empleados con la empresa, elevando la productividad. Dichos planes pueden presentar variantes en cuando la periodicidad y formas de pago.

6. ANÁLISIS DISCRIMINANTE²³:

El análisis discriminante pone en marcha un modelo de causalidad en el que la variable dependiente es una variable no métrica y las variables independientes son métricas.

Es una técnica que ayuda a comprender las diferencias entre grupos. Explica, en función de características métricas observadas, el porqué los objetos o sujetos que son caso de estudio se encuentran asociados a distintos niveles de un factor.

El Análisis discriminante descriptivo: funciona como modelo descriptivo a la hora de caracterizar el perfil de los sujetos o casos que son objeto de estudio, estableciendo la importancia relativa que tienen cada uno de los atributos independientes sobre el comportamiento de la variable dependiente.

- Etapas del Análisis discriminante:
- Selección de las variables dependiente e independiente.
- Selección del tamaño muestral.
- División de la muestra.
- Chequeo de las hipótesis de partida.
- Estimación del modelo
- Validación de las funciones discriminantes.
- Contribución de las variables a la capacidad discriminante de las funciones.
- Valoración de la capacidad predictiva.

23(Diz, E., 2008). Material elaborado por el Prof. Evaristo Diz con motivo de Trabajo de Grado.



- Utilización del as funciones.

La variable dependiente no tiene que ser, necesariamente, categórica en origen pero los grupos sí deben ser mutuamente excluyentes. El número de categorías debe ajustarse al poder discriminante de los predictores. Las variables explicativas o independientes, no deben ser excesivas, deben atender siempre al objetivo conceptual y pueden someterse a un test univariante de diferencia de medias o un test ANOVA.

Un posible método de cálculo para el análisis discriminante podría ser el método de Fisher. Éste toma una variable “Y” como función discriminante combinando las variables originales de manera lineal (sólo a aquellas que presenten la mínima INTRA grupal y la máxima variación ENTRE grupal).

El Análisis discriminante presenta diferencias importantes con respecto a otros métodos de interpretación estadística, como pueden ser:

- El análisis ANOVA, en el cual la variable dependiente o endógena es métrica y las variables independientes son no métricas (al contrario del análisis discriminante).
- El análisis logit – probit, su objetivo es idéntico al análisis discriminante pero apoyado en técnicas de estimación paramétrica.



MARCO CONTEXTUAL

A continuación se expone el marco contextual de la investigación, el cual contempla una breve presentación de la empresa estudiada y un análisis económico y político de la situación de Venezuela para el período estudiado, los años 2006, 2007 y 2008. Se consideró relevante la realización de este marco para brindar al lector una visión del entorno de la investigación, a saber: la organización en la cual se llevó a cabo la misma (Zuoz Pharma S.A.) y el contexto, en materia de país, del estudio. Lo anterior brinda una base sobre el ámbito del trabajo de grado, permitiendo fortalecer las conclusiones presentadas.

1. ZUOZ PHARMA S.A.²⁴

1.1. Reseña histórica de Zuoz Pharma S.A.:

Zuoz Pharma S.A. fue fundada el 10 de mayo de 1984 en Caracas, Venezuela, por el Dr. Héctor Valentiner, graduado en Filadelfia, EE.UU.

En sus comienzos la empresa se especializó en la comercialización de productos pediátricos y meses después se incorporó la línea biológica conformada principalmente por vacunas, alcanzando en un corto plazo una posición de liderazgo en el mercado farmacéutico venezolano.

Posteriormente, Zuoz Pharma S.A. se convierte en la empresa con la mejor red de productos distribuidos en cadena de frío.

En el año 1996, la empresa amplió sus líneas de trabajo y se encargó también de realizar el mercadeo de los productos de las casas representadas por Laboratorios Vargas S. A., con más de un centenar de productos que abarcaban una gran gama de especialidades

²⁴La información referente a la empresa Zuoz Pharma S.A. fue suministrada a través de una entrevista personal al Director de Recursos Humanos. (Almarza, entrevista personal, 2 de septiembre de 2008).



médicas, tales como: cardiología, gastroenterología, ginecología, medicina general, medicina interna, neumonología, oncología y pediatría.

La promoción de estos productos está a cargo de un excelente equipo especializado en el mercadeo farmacéutico, apoyado por una fuerza de ventas altamente calificada la cual opera a nivel nacional.

Zuoz Pharma S.A. cuenta con centros de facturación y despacho en diferentes regiones del país y está sustentada por una moderna plataforma tecnológica y administrativa.

Zuoz Pharma S.A. es la empresa líder en cuanto a la representación de laboratorios extranjeros. Su metodología de trabajo le ha permitido representar exitosamente a una amplia gama de empresas farmacéuticas no radicadas en Venezuela.

1.1.1. Reseña histórica de Laboratorios Vargas:

Principal socio de Zuoz Pharma. Fundada el 27 de junio de 1955 por el Dr. Guillermo Valentiner, con grado de farmacéutico adquirido en Filadelfia, EE.UU.

Actualmente Laboratorios Vargas se encuentra a la vanguardia del mercado farmacéutico venezolano avalado por muchos años al servicio de la salud. Su capacidad de producción está por encima de 950 productos en diferentes formas galénicas, además de manufacturar un volumen de aproximadamente, 60 millones de unidades anuales y elaborar más de 100 especialidades farmacéuticas propias y de otras firmas bajo licencia.

A nivel nacional, actualmente la empresa ocupa el puesto número 9 en ventas de unidades y el puesto número 17 en valores, en el mercado farmacéutico venezolano. Es uno de los proveedores más confiables de la industria dentro del área de producción, por lo cual se encarga de producir una amplia gama de productos de terceros laboratorios tanto nacionales como transnacionales. Esta fortaleza se complementa con una excelente capacidad de almacenaje y distribución, tanto para sus propios productos como para el resto de los laboratorios asociados. En conjunto el Grupo Vargas factura alrededor de 180 millones de US\$ al año.



1.2. Visión

Ser una empresa reconocida como proveedora de productos y servicios de primera calidad, destinada al área de la salud, con un estilo de gestión dinámico y participativo, apoyada en un equipo humano calificado y motivado que garantice una rentabilidad económica y una imagen exitosa.

1.3. Misión

Zuoz Pharma S.A., es una empresa farmacéutica proveedora de productos y servicios innovadores de alta calidad, que cuenta con el respaldo de importantes casas nacionales e internacionales y, así mismo, con un recurso humano creativo, comprometido, dedicado y orientado al logro, el cual está apoyado por sistemas eficaces y tecnología de punta. La estructura y cultura empresarial de Zuoz Pharma, S. A. garantiza la satisfacción de sus clientes y de sus socios comerciales, asegurando así, la rentabilidad, la solidez y el crecimiento sostenido y, al mismo tiempo, contribuye con la salud y el mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad venezolana.

1.4. Estructura de Mercadeo

Zuoz Pharma cuenta con una sólida estructura de mercadeo conformada por 8 gerentes de marca, 2 gerentes de mercadeo de línea ética, 1 gerente de mercadeo de línea OTC, y un director del área.

Esta estructura ha venido ampliándose paulatinamente a medida que la empresa adquiere nuevos productos, siempre con el claro objetivo de contar con el personal idóneo para el correcto manejo de los mismos.

1.5. Estructura de Ventas

Zuoz Pharma cuenta con una amplia y eficiente estructura ventas, conformada por 5 equipos de trabajo o líneas de promoción para un total general de 146 visitadores médicos. Esta cifra le permite brindar una completa atención a todo el territorio nacional y lograr una excelente cobertura del universo médico en todas sus especialidades.



El área de Ventas se compone de la siguiente manera:

- Un Director de Ventas
- Dos Gerentes Nacionales
- Un Gerente Regional

Ciento cuarenta y seis (146) Visitadores Médicos distribuidos, entre las líneas de productos, de la siguiente forma:

- Basilea: treinta (30)
- Berna: treinta (30)
- Ginebra: treinta (30)
- St. Gallen: veinte y seis (26)
- Zurich: treinta (30)

1.6. Los principales socios de Zuoz Pharma S.A. son:

- Graceway Pharmaceuticals LLC
- ABT
- Dentinox
- Elea
- Fleet Pharmaceuticals
- Inothera
- Madaus
- Rottapharm
- Recordati
- Rowa Pharmaceuticals
- Solvay
- Meda
- Nycomed
- Laboratorios Vargas
- Vifor



1.7. Volumen de Ventas en Valores:

- Año 2006: 96,4 millones de Dólares
- Año 2007: 131,6 millones de Dólares
- Enero-Julio 2008: 92,5 millones de Dólares

Ventas en Unidades:

- Año 2006: 8.751.545
- Año 2007: 9.709.236
- Enero-Julio 2008: 5.414.659

1.8. Regiones:

La organización Zuoz Pharma S.A. tiene presencia, prácticamente, en toda Venezuela. Sus regiones agrupan los siguientes estados del país:

- Región Caracas: Distrito Capital, Vargas y Miranda
- Región Centro: Aragua, Carabobo, Guárico y Apure
- Región Centro-Occidente: Lara, Yaracuy, Portuguesa, Cojedes, Trujillo y Barinas
- Región Occidente: Zulia y Falcón
- Región Oriente Norte: Anzoátegui, Sucre y Nueva Esparta
- Región Oriente Sur: Bolívar, Monagas y Delta Amacuro
- Región Andes: Táchira y Mérida

2. CONTEXTO ECONÓMICO Y POLÍTICO DE VENEZUELA, PARA EL PERÍODO 2006 – 2008.

Además de tener en cuenta a la organización estudiada, también se debe tomar en consideración el entorno económico, y político del país que sirve de ambiente para la empresa y la investigación. Dichas contemplaciones fueron tomadas en cuenta para el análisis de resultados y la presentación de las conclusiones.



A continuación se presentan algunos puntos importantes dentro del análisis del marco contextual de la investigación, en materia del entorno país.

2.1. Análisis económico y político de Venezuela

A continuación se presenta un análisis del contexto socio-económico y político de la investigación, para el período 2006 – 2008. El mismo se realizó a través de una entrevista personal a un experto en el área.

Para el profesor Carlos A. Romero²⁵:

“Los indicadores macroeconómicos de Venezuela durante los años 2006-2008 mostraron resultados positivos. La economía se vio fortalecida por el aumento constante de los precios del barril de petróleo venezolano y de un importante gasto público, lo que arrojó como resultado una liquidez mayor y una capacidad de consumo de la población bastante importante.

Desde el punto de vista comparativo, los indicadores económicos venezolanos estuvieron en una situación estable con respecto al resto de los países latinoamericanos, observándose el crecimiento del Producto Interno Bruto, un buen nivel de las reservas internacionales, una tasa de cambio fija desde marzo de 2005, un control de cambios y una tasa de desempleo formal no mayor de dos dígitos.

Sin embargo, hay que hacer notar el aumento de la tasa de inflación, que junto con Argentina fue la mayor de América Latina en el período indicado, el crecimiento desmedido de las importaciones no productivas, el aumento del consumo suntuario y el

²⁵ (Romero, entrevista personal, 10 de octubre, 2008). Carlos Romero es Licenciado en Estudios Políticos y Administrativos y Doctor en Ciencias Políticas de la Universidad Central de Venezuela. Actualmente es profesor – investigador titular jubilado, en el Instituto de Estudios Políticos de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la UCV.



mantenimiento de una política costosa para el erario nacional de los subsidios a la gasolina y a otros productos y servicios.

En términos generales, en el período estudiado se dio una política fiscal moderada y una política de gasto público expansiva, que junto con el nivel de consumo alcanzado permitió remuneraciones altas y móviles en el sector privado y un estado general de bienestar económico, datos contrastantes con la falta de estabilidad política y el aumento de la discusión ideológica en ese período.

Desde un punto de vista crítico, se llamó la atención sobre la elevada carga de los ingresos petroleros en el presupuesto nacional y en general sobre la política de gastos del sector público, la baja recaudación fiscal no petrolera y la falta de controles en las finanzas públicas.

Como análisis proyectivo, se puede decir que para el año 2009 se advierte un menor crecimiento económico para Venezuela, una mayor inflación y un descenso en los ingresos petroleros. La tasa de crecimiento, PIB estará situada en un 3.8%, la inflación en un 53.2% y se dará una devaluación de un 40% de la moneda nacional, más un desempleo mayor, que subirá por primera vez desde el año 2005 a un 9.4%. En términos generales se cree que el ciclo expansivo de la economía venezolana, cierra en el 2008 y se pronostica una importante desaceleración general de la economía venezolana. De especial interés destaca el descenso del precio del barril de petróleo que puede llegar en promedio anual a unos 60.1 dólares americanos el barril.

En el siguiente resumen se pueden observar los principales indicadores macro y micro económicos para el período en estudio y la proyección para el próximo año:



	2006	2007	2008	2009 (Proyección)
PIB:	10.3%	8.4%	6.2%	3.8%
INFLACIÓN:	17.0%	19.5%	21.8% (1)	53.2%
DESEMPLEO:	10.1%	8.5%	7.2%	9.4%
T. DE CAMBIO:				
(Oficial)	2.150Bs	2.150Bs	2,15Bs (2)	3,10Bs (3)
T. DE CAMBIO				
(Paralelo)	2.500Bs	6.100Bs	5,15Bs (4)	7,9Bs
(PRECIO DEL				
BARRIL DE P. (5)	56,45	65,74	73.49 (6)	60.1
(En US\$)				

(1) Cifra acumulada de enero a septiembre 2008. Un 35.1%, probable al final del año)

(2) Bolívares fuertes.

(3) Bolívares fuertes. (“Si hay una devaluación”).

(4) Cotización del 15 de octubre de 2008.

(5) Promedio anual

(6) Para el cierre del mercado el 14 de octubre de 2008 fijado en US\$.

Por otra parte, en el año 2006, y en ocasión de celebrarse unas nuevas elecciones presidenciales, el presidente Chávez llevó su oferta programática hacia la concreción de un modelo que pasaba de una etapa nacional liberadora y reformista a una etapa de pleno socialismo, el cual desde el 2007 tuvo como norte la ejecución del Socialismo del Siglo XXI; del poder comunal y de la reforma constitucional.

Si algo destaca en los análisis recientes sobre la situación venezolana es el rol que juega la política exterior en la dinámica política del país. Desde un punto de vista mundial, el presidente Chávez ha venido tejiendo una diplomacia hiperactiva y llamativa. Sus



diferencias con los Estados Unidos, su acercamiento al régimen cubano y a otros gobiernos vistos con reservas por los Estados Unidos, la promoción de la OPEP como organización política, su clamor por un mundo multipolar, su creencia en la soberanía nacional absoluta y su apoyo a la revolución continental despiertan muchas simpatías en sectores sociales e intelectuales de América Latina, pero al mismo tiempo, generan algunas reservas.

Estamos en la presencia de un Estado que genera un alto grado de incertidumbre, dado su carácter cuási-monopólico de colector de la renta petrolera y que no contribuye a promocionar, pero si a reducir los ingresos de la sociedad civil.

TABLA 3. SALARIO MÍNIMO NACIONAL OFICIAL. PUBLICADO EN GACETA EN SUS RESPECTIVOS AÑOS

AÑOS	(Bs)	Número de Gaceta
2006	512,33	38.426
2007	614,79	38.674
2008	799,23	38.921

Fuente: Instituto Nacional de Estadística.



MARCO METODOLÓGICO

1. TIPO DE INVESTIGACION

De acuerdo con el problema planteado, se determina que el estudio es de tipo correlacional, debido a que quiere conocerse cuál es la influencia que tienen la remuneración salarial directa y las características demográficas del empleado sobre la retención. Los estudios correlacionales, según Hernández²⁶, utilizan técnicas estadísticas que permiten establecer el grado de relación que existe entre dos o más variables. En este caso se relacionan las variables: características demográficas del empleado, remuneración total del empleado y retención de personal (variable categórica).

Se consideró relevante explicar que la investigación, a pesar de haberse realizado en una sola empresa, no es un estudio de caso. Lo anterior se debe a que no se está haciendo una descripción profunda de la unidad estudiada, así como no se llegaron a conclusiones de tipo explicativo, ni se identificaron mecanismos causales a partir del estudio.

2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de diseño que se utilizó es no experimental, ya que no hubo manipulación intencional o control de las variables del estudio; a su vez observaron y analizaron los comportamientos de las mismas. Entendiendo por investigación no experimental:

Es la que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos”
Hernández²⁷

²⁶ (Hernández, Fernández, & Baptista, 1998)

²⁷ (Hernández et al., 1998, p. 184)



De igual forma, el diseño es longitudinal ya que el estudio tomó en cuenta datos medidos a través del tiempo, para el período 2006 – 2008. Entendiendo por tipo de estudio longitudinal: “recolectan datos a través del tiempo en puntos o periodos específicos, para hacer inferencias respecto al cambio, sus determinantes y consecuencias” Hernández²⁸

3.DEFINICIONES CONCEPTUALES Y OPERACIONALES

A continuación se presentan la Operacionalización de las variables: Ver Anexo A.

3.1 Definiciones Conceptuales:

3.1.1 Retención de personal: se refiere a la condición que hace a los individuos, que una vez reclutados, seleccionados, socializado y que han comenzado a trabajar, se mantengan dentro de ella.

3.1.2 Características demográficas del empleado: son el conjunto de determinados rasgos y atributos, de carácter demográfico (como la edad, el sexo, el estado civil), que caracterizan a cada individuo.

3.1.3 Remuneración salarial directa del empleado: es la retribución, monetaria, otorgada a los empleados a cambio de su tiempo, talentos, esfuerzos y resultados. Incluye todo lo que el empleado percibe, como elemento de valor, resultado de la relación laboral. Se compone de:

Salario base: Según la Ley Orgánica del Trabajo²⁹ “Se entiende por salario la remuneración provecho o ventaja, cualquiera fuere su denominación o método de cálculo, siempre que pueda valuarse en efectivo y corresponda al trabajador por la prestación de su servicio...”

Bono Vacacional: La Ley Orgánica del Trabajo³⁰ expresa que toda empresa debe otorgar al trabajador en oportunidad de sus vacaciones una bonificación especial para su

²⁸ (Hernández et al., 1998, p. 191)

²⁹ (LOT, 1999)

³⁰ (Ibid)



disfrute equivalente a un mínimo de 7 días de salario más un día adicional por cada año de servicio hasta un total de 21 días.

Utilidades: La Ley Orgánica del Trabajo³¹ establece que toda empresa debe distribuir entre todos sus trabajadores por lo menos 15% de los beneficios líquidos que hubieren obtenido al fin del ejercicio anual. Esta obligación tiene, respecto a cada trabajador, un límite mínimo a un equivalente del salario de 15 días y un máximo de 4 meses.

Caja de Ahorros: La Ley Orgánica del Trabajo³² expone que dicho beneficio es el aporte patronal que tiene como finalidad incentivar el ahorro del trabajador; su intención no es retribuir al trabajador por un servicio prestado; el empleado contribuye con un porcentaje de su sueldo base y la empresa con el mismo porcentaje o parte del mismo. Es por ello que este beneficio debe ser excluido del cálculo de cualquier otro concepto salarial y del cálculo de los impuestos. Los fondos se invierten y son utilizados para otorgar préstamos y retiros parciales.

Bono por Desempeño: Según Chiavenato³³, representa aquella retribución otorgada al empleado en contraprestación al mejoramiento de su estándar de desempeño; este tipo de prestación es comúnmente otorgada al personal ejecutivo.

Comisiones: Otorgadas comúnmente en los puestos de ventas, es equivalente al trabajo a destajo, presentando variantes entre las cuales se encuentra el pago al trabajador de un porcentaje de precio del artículo o el pago de una porción salarial y una comisión o bono cuando se supera la meta de ventas estipulada.

Cesta Ticket: Según la Ley Orgánica del Trabajo³⁴ es un subsidio que establece el patrono para permitir al trabajador la obtención de bienes y servicios esenciales.

³¹ (Ibid)

³² (Ibid)

³³ (Chiavenato, 2000)

³⁴ (Ibid)



Ayuda de Ciudad: Es un aporte adicional al salario base mensual expresado en términos porcentuales; tiene como finalidad compensar las diferencias del costo de vida entre ciudades distintas de su lugar de contratación inicial.

3.2 Definiciones Operacionales

3.2.1 Retención de personal: es utilizado para conocer el porcentaje de personal que permanece en la empresa, es decir, para medir la retención de personal dentro de la organización en un período de tiempo determinado. Es una variable dicotómica o binaria, la cual presenta sólo dos posibilidades de respuesta.

3.2.2 Características demográficas del empleado: representan todos aquellos rasgos socio-demográficos individuales: edad, sexo, nivel académico, años de antigüedad en la empresa, estado civil, cargo desempeñado, entidad federal donde vive, tipo de vivienda, condiciones de la vivienda, a quién pertenece la vivienda, disponibilidad de vehículos en la vivienda, número de personas que viven con el empleado, dependencia económica de los habitantes de la vivienda con el empleado, las cuales pueden influir en su decisión de permanecer o irse de la empresa. Son excluyentes, es decir que un individuo no puede tener dos categorías o respuestas, distintas, para cada indicador.

3.2.3 Remuneración salarial directa del empleado: Comprende la proporción mensual de todos aquellos pagos que otorga la organización y son recibidos por el trabajador, que incluyen tanto los que están contenidos en el marco legal, como aquellos que la organización establece en su contrato de trabajo.

4. POBLACIÓN

La población que se consideró en este estudio fue la totalidad de empleados de la empresa venezolana y privada Zuoz Pharma S.A., perteneciente a CIFAR (Cámara de la Industria Farmacéutica). Se escogió esta organización por considerar que la misma cuenta con unas políticas de remuneración establecidas y cuyos representantes estuvieron dispuestos a participar en este tipo de investigación; a su vez que presenta un ejemplo



interesante y diferente en este tipo de sector que es tan vulnerable y tiene una alta rotación de personal. El caso que nos ocupa, tiene más bien un altísimo porcentaje de compromiso organizacional de los empleados con la compañía.

5.MUESTRA

La muestra que se consideró en la presente investigación es una muestra No Probabilística, que es aquella que no depende de la probabilidad, sino que es establecida con un carácter intencional y se establecen ciertos criterios para la selección y elaboración de la misma. Asimismo, cabe destacar que la investigación se llevó a cabo en el año 2008 pero tomando como referencia el período 2006 – 2008.

El criterio de selección fue: “todos los individuos que estaban presentes (trabajaran) en la empresa para el año 2006, bien hayan ingresado a la misma en años anteriores o en este mismo año”, quedando conformada por la totalidad de empleados presentes en la empresa para el 30/12/2006³⁵.

La muestra total fue de 286 empleados, de los cuales se tiene:

6.UNIDAD DE ANALISIS

La unidad de análisis tomada en cuenta, para identificar la relación entre las variables características demográficas del empleado, retención de personal y remuneración total, fue la empresa como un todo. Esto quiere decir que las conclusiones están basadas en la organización, si ésta retiene o no al personal y de qué depende esto; a su vez se presentan las tendencias observadas dentro de la misma, con respecto a las variables estudiadas.

³⁵ La información necesaria para la selección de la muestra se obtuvo de la nómina de empleados del año 2006 y fue proporcionada por la Dirección de Recursos Humanos de la empresa Zuoz Pharma S.A.



7. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para llevar a cabo el presente estudio se utilizaron distintas técnicas de recolección de datos.

Con el fin de recoger la información demográfica de los empleados se aplicó, en dos fases, un instrumento tipo cuestionario con preguntas cerradas³⁶ (Ver Anexo B). El mismo estuvo dirigido a los empleados de la muestra. Durante la primera fase se recogió la información de fuentes primarias, es decir de los mismos empleados (incluidos en la muestra) que todavía trabajan en la organización. La segunda fase tuvo como objetivo conocer las características demográficas de aquellos trabajadores de la muestra que no estaban presentes, (no trabajaban) para el momento de la recolección de la información³⁷, en la empresa. Durante esta etapa se utilizó el mismo cuestionario pero obteniendo la información de fuentes secundarias³⁸, con el fin de obtener el mayor número de datos posible de todos los empleados de la muestra.

Dicho cuestionario recogió información individual sobre: sexo, nivel académico, nivel salarial, años de antigüedad en la empresa, estado civil, cargo desempeñado, entidad federal donde vive, tipo de vivienda, condiciones de la vivienda, a quién pertenece la vivienda, disponibilidad de vehículos en la vivienda, número de personas que viven con el empleado, dependencia económica de los habitantes de la vivienda con el empleado.

Luego de hacer una extensa revisión de las investigaciones previas³⁹ y antes de la creación de un instrumento propio, se escogió para esta investigación un cuestionario con preguntas cerradas⁴⁰ (Ver Anexo C). El mismo ayudó a la recolección de datos sobre los componentes de remuneración salarial directa otorgados, durante el período 2006 – 2008, por la empresa estudiada y estuvo dirigido al área de compensación y beneficios dentro de la unidad de Recursos Humanos. Las razones para la utilización de dicho instrumento

³⁶ Cuestionario previamente elaborado por la empresa Zuoz Pharma S.A., con objeto de un estudio de beneficio social para los empleados.

³⁷ Fecha de recolección de la información: 30 de julio 2008.

³⁸ Fuentes secundarias: expedientes de empleados, archivo muerto y reportes de nómina de empleados, pertenecientes a la empresa Zuoz Pharma S.A.

³⁹ que trataran el tema de la compensación total de los empleados,

⁴⁰ Cuestionario previamente utilizado por (Bartolini & Sosa, 2001), con motivo de Trabajo de Grado.



fueron su capacidad de adaptación a las necesidades de recolección de datos del estudio y su ajuste con el alcance de los objetivos del mismo. Para conocer los componentes de la remuneración total otorgados por año, se pidió al Director de Recursos Humanos de la empresa que lo vaciara para el 2006, 2007 y 2008. Cabe destacar que el salario base de los empleados fue recogido a través de fuentes secundarias, reportes de la nómina de empleados de la empresa.

Es importante destacar que dichos instrumentos se adaptaron a los objetivos planteados en la investigación.

Dada la característica dicotómica de la variable “Retención de personal”, se tomó la decisión de agrupar a los empleados de la muestra en las dos categorías de respuesta (Permanece / No permanece) de la variable en cuestión. Para poder realizar dicha clasificación, se recogieron los siguientes datos: código de empleado, nombre y apellido, fecha de ingreso, fecha de egreso. Los mismos se obtuvieron de fuentes secundarias, reportes de la nómina de empleados de la empresa.

8.PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS DE DATOS

Una vez finalizado el proceso de recolección de datos en la empresa participante en el estudio, se inició la clasificación, organización y tabulación de los mismos.

Como primer paso se generaron unas tablas de codificación de respuestas para cada indicador de la variable “características demográficas del empleado”. A continuación se presentan las tablas:



TABLA 4. CODIFICACIÓN DEL INDICADOR “ZONA” DE LA VARIABLE “CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS DEL EMPLEADO”.

Código	Respuesta
1	Andes
2	Caracas
3	Centro
4	Centro Occidente
5	Occidente
6	Oriente Norte
7	Oriente Sur

TABLA 5. CODIFICACIÓN DEL INDICADOR “GÉNERO” DE LA VARIABLE “CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS DEL EMPLEADO”.

Código	Respuesta
1	Femenino
2	Masculino

TABLA 6. CODIFICACIÓN DEL INDICADOR “ESTADO CIVIL” DE LA VARIABLE “CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS DEL EMPLEADO”.

Código	Respuesta
1	Soltero
2	Casado
3	Viudo
4	Divorciado – Separado
5	Unión libre (concubinato)

TABLA 7. CODIFICACIÓN DEL INDICADOR “EDUCACIÓN” DE LA VARIABLE “CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS DEL EMPLEADO”.

Código	Respuesta
1	Bachiller
2	T.S.U. incompleto
3	T.S.U. completo
4	Universitario incompleto
5	Universitario completo
6	Postgrado incompleto
7	Postgrado completo



TABLA 8. CODIFICACIÓN DEL INDICADOR “TIPO DE LA VIVIENDA” DE LA VARIABLE “CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS DEL EMPLEADO”.

Código	Respuesta
1	Quinta
2	Casa
3	Apto. en edificio
4	Apto. en Quinta o casa
5	Casa de vecindad
6	Habitación alquilada
7	Vivienda humilde

TABLA 9. CODIFICACIÓN DEL INDICADOR “VEHÍCULO” DE LA VARIABLE “CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS DEL EMPLEADO”.

Código	Respuesta
1	Moto
2	Carro
3	No tiene

TABLA 10. CODIFICACIÓN DEL INDICADOR “VIVE SOLO” DE LA VARIABLE “CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS DEL EMPLEADO”.

Código	Respuesta
1	Si
2	No

TABLA 11. CODIFICACIÓN DEL INDICADOR “PERSONAS QUE VIVEN EN LA CASA” DE LA VARIABLE “CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS DEL EMPLEADO”.

Código	Respuesta
1	1 persona
2	2 a 5 personas
3	Más de 5 personas

TABLA 12. CODIFICACIÓN DEL INDICADOR “DEPENDEN ECONÓMICAMENTE DEL EMPLEADO.” DE LA VARIABLE “CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS DEL EMPLEADO”.

Código	Respuesta
1	Si
2	No



TABLA 13. CODIFICACIÓN DEL INDICADOR “COMPARTE LOS GASTOS” DE LA VARIABLE “CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS DEL EMPLEADO”.

Código	Respuesta
1	Si
2	No

Luego, se generó una tabla de Excel con los datos generales por empleado: código de empleado o ID, cargo, nombre y apellido, fecha de ingreso, fecha de egreso. La misma sirvió como base para la asignación de cada empleado a los grupos identificados por cada una de las dos categorías de respuesta de la variable dicotómica “retención de personal”.

A partir de la base de datos mencionada anteriormente, se clasificaron, por año, las respuestas para cada indicador.

El procesamiento de la información se realizó a través herramientas de estadística descriptiva, lo cual permitió realizar una distribución porcentual de los aspectos que se recolectaron en las variables consideradas, así como medidas de tendencia central con mínimos, máximos, promedios, entre otros. Se determinaron cuáles eran las variables independientes a tomar en cuenta para realizar el análisis discriminante. Dicho proceso se

realizó por medio del programa SPSS, el cual permitió calcular todas las correlaciones y distribuciones para los indicadores de las variables de estudio.

A partir de las matrices de datos generadas para cada año, se crearon distintos gráficos de línea y distribución para los indicadores. Asimismo, se analizaron los datos por año para identificar el comportamiento de las variables por cada uno de éstos, para poder llegar a realizar un análisis anual y comparativo.



ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se muestran los datos obtenidos a través de los instrumentos de recolección, a saber: los dos cuestionarios de preguntas cerradas y la información recogida a través de las fuentes secundarias. Asimismo se presenta el análisis de resultados, el cual está estructurado por año, exponiendo primero los hallazgos para el año 2006, luego para el 2007 y por último, los resultados del año 2008.

Para presentar la información salarial recogida, se decidió dividir a la muestra de empleados en dos grupos: Ventas y Área Administrativa. Esto debido a las diferencias encontradas entre el área de ventas y el resto de los empleados en materia de paquete salarial y la homogeneidad observada entre los componentes del paquete salarial del resto de los empleados, que pasaron a conformar el grupo del Área Administrativa.

A continuación se presenta la composición de la Remuneración salarial directa de los empleados, calculado en meses.

TABLA 14. COMPOSICIÓN DE LA REMUNERACIÓN SALARIAL DIRECTA MENSUAL (R.S.D)

	Salario Básico Mensual	Bono Ejecutivo	Ayuda de Ciudad	Comisiones	Bono de Producción	Cesta Ticket	Caja de Ahorro	Bono Vacacional	Utilidades	Total R.S.D (Mensual)
Personal de Ventas	0,4	N/A	N/A	0,6	N/A	N/A	0,1	0,083	0,333	1,517
Personal Administrativo	1	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0,1	0,083	0,333	1,517

1. ANÁLISIS DE RESULTADOS.

El procesamiento de los datos se realizó de dos formas. La primera constituyó un estudio correlacional vía análisis discriminante. La segunda incluyó al resto de los indicadores de las variables “características demográficas del empleado” y “remuneración



total” y se llevó a cabo vía estadística descriptiva⁴¹, con el fin de complementar la información el análisis discriminante.

Las variables consideradas en el análisis discriminante fueron⁴²: edad, antigüedad, remuneración total mensual y retención de personal. Las variables independientes fueron del tipo continuo, de corte demográfico y salarial, a saber:

E_i : edad del empleado i (expresada en años)

R_i : remuneración mensual del empleado i (expresada en Bs.)

A_i : antigüedad del empleado i (expresada en años)

Dentro del contexto del análisis discriminante, las variables independientes son llamadas también “variables predictoras” o “predictores”.

La variable dependiente o variable respuesta, la “retención de personal” (R_{p_i}) es dicotómica o binomial y tiene un espacio muestral EM: $\{0,1\}$, donde las categorías de respuesta fueron “1”: “Permanece”⁴³ y “0”: “No permanece”⁴⁴.

El objetivo del análisis fue caracterizar a los individuos que se fueron⁴⁵ y los que no se fueron⁴⁶ de la empresa, con el fin de determinar perfiles y hacer predicciones en función de la variable respuesta y correlacionar las variables independientes con la dependiente. El análisis discriminante se realizó comparando los datos del año 2006 con los datos del año 2007 y los datos del año 2007 con los datos del 2008, tomando como referencia el grupo de datos inicial del año 2006⁴⁷.

⁴¹ medias, medianas, mínimos, máximos, promedios, entre otros

⁴² Edad, y antigüedad son indicadores de la variable “Características demográficas del empleado”, para el análisis discriminante son tomadas como variables pero siguen siendo indicadores. Remuneración es un indicador de la variable “Remuneración total”.

⁴³ Significa que el empleado se mantuvo durante todo el año en la empresa

⁴⁴ Significa que el empleado no se mantuvo durante todo el año en la empresa

⁴⁵ Aquellos empleados ubicados en la categoría “No permanece” de la variable Retención de personal, para cada año.

⁴⁶ Aquellos empleados ubicados en la categoría “Permanece” de la variable Retención de personal, para cada año.

⁴⁷ Para el 2006 no se realiza el análisis discriminante por ser éste el año base. La variable “retención de personal”, para este año no toma valores.

A continuación se presentan los resultados obtenidos por año, incluyendo al análisis discriminante y los estadísticos descriptivos.

1.1 Resultados para el año 2006:

Los principales indicadores

- **Distribución de la muestra:**

Para este año contamos con una muestra de 286 trabajadores, la cual está compuesta por todos los empleados de la empresa a nivel nacional, los cuales se dividen principalmente en personal de ventas y personal administrativo.

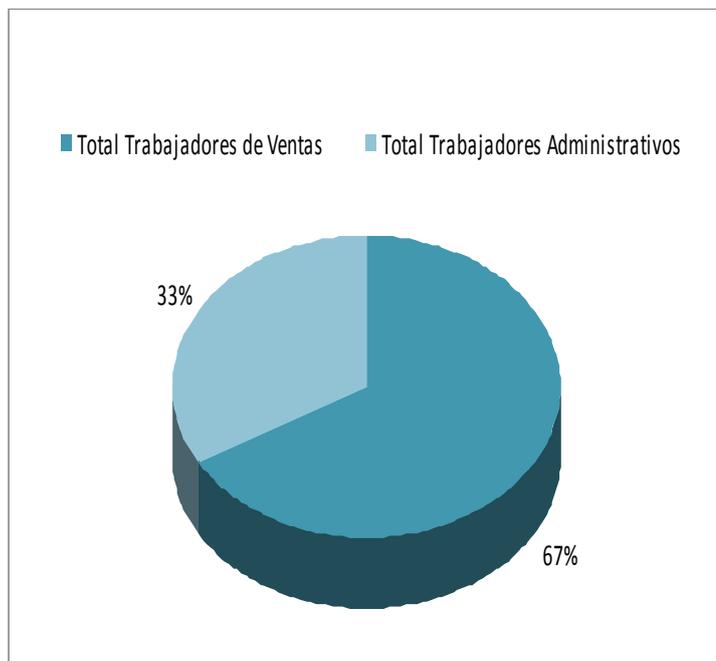


Gráfico 1. Distribución de la muestra por área (año 2006).

Como se puede observar en el gráfico antes expuesto, y debido a la naturaleza de la compañía, el área de ventas concentra el mayor número de empleados (constituyendo casi el 70% de la muestra), proporción que duplica en cantidad al área administrativa (integrada aproximadamente por el 30%).

- **Características demográficas de la muestra:**

A continuación se presentan las estadísticas descriptivas calculadas para las características demográficas de los empleados de la muestra.

- **Zona de trabajo:**

El grupo de estudio se encuentra distribuido a lo largo de todo el territorio nacional, siendo la región de Caracas (representada por todos aquellos trabajadores que laboran dentro del estado Miranda, estado Vargas y Distrito Capital) la que cuenta con mayor proporción de trabajadores debido a su volumen de ventas y volumen de clientes, seguida por el Centro del país que cuenta con poco más del 20%, Oriente con 14% aproximadamente, y por ultimo Andes y Occidente con menos del 10% de la muestra.

Dicha distribución se encuentra desglosada de la siguiente manera:

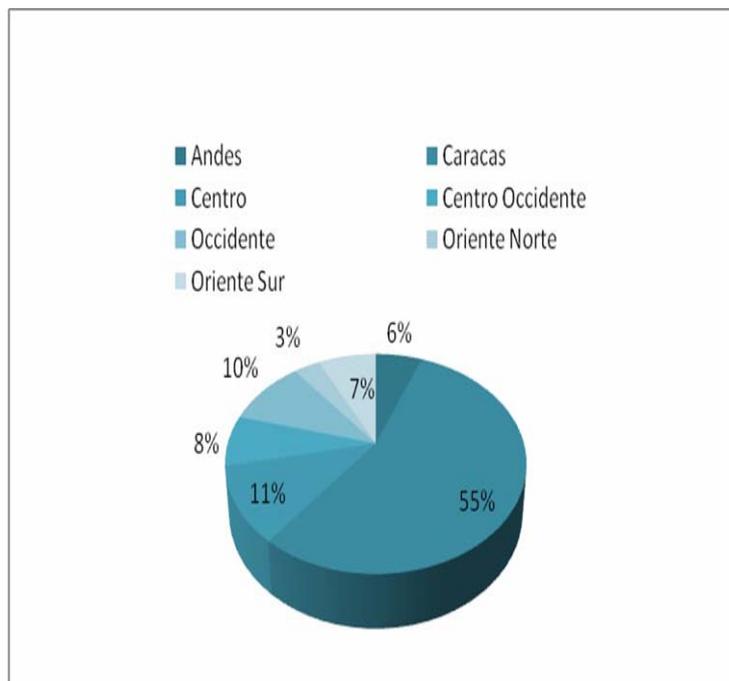


Gráfico 2. Distribución de la muestra por zona de trabajo.

- Edad:

En el gráfico que se presenta a continuación se pudo observar que el promedio de edad de la muestra es de 33,8 años y el máximo de 58 años, lo que quiere decir que el grupo estudiado tiene una alta presencia de empleados jóvenes en pleno desarrollo personal y profesional.

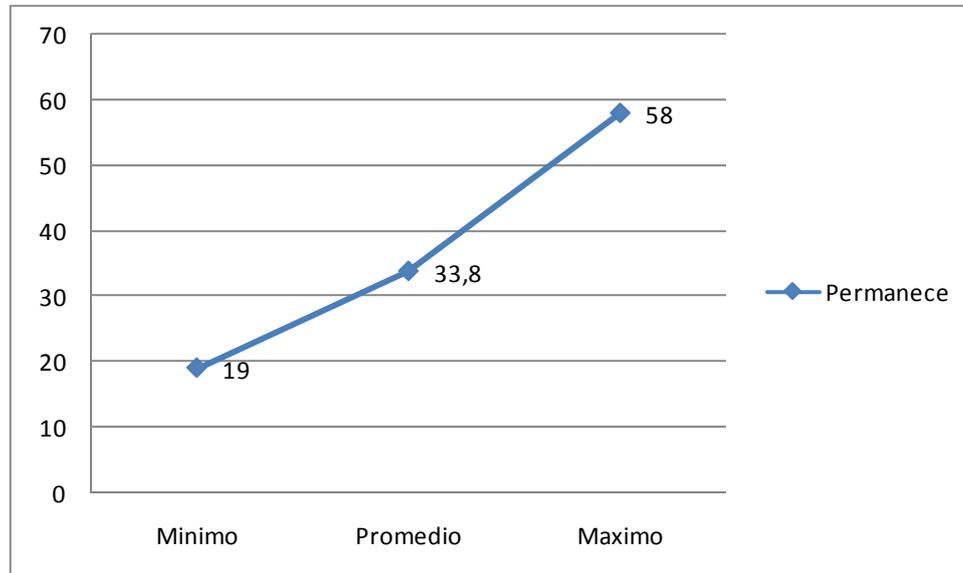


Gráfico 3. Estadísticos descriptivos para “edad” (año 2006).

- Género:

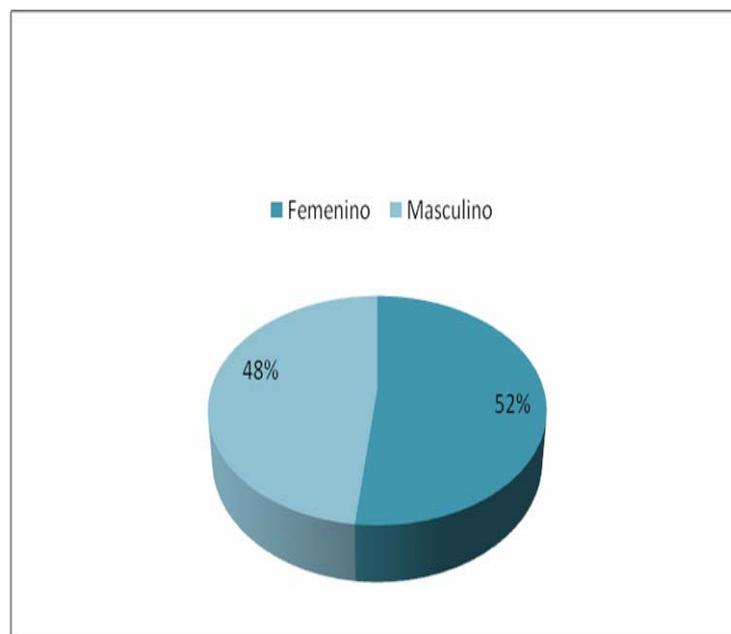


Gráfico 4. Distribución de la muestra por género (año 2006).

En el gráfico ilustrado anteriormente, se refleja la homogeneidad que existe en la población estudiada con respecto al sexo, es decir, no se puede observar una tendencia absoluta en los datos. A pesar de que prevalecen más hombres que mujeres, la diferencia entre ambos grupos no representa una característica significativa.

- Antigüedad:

Con respecto a la antigüedad de los trabajadores de la empresa, se observó una muestra con un promedio de 5,24 años trabajando para la organización, lo sugiere que, a pesar de contar con personal joven (explicado anteriormente), poseen ya un tiempo considerable dentro de la empresa.

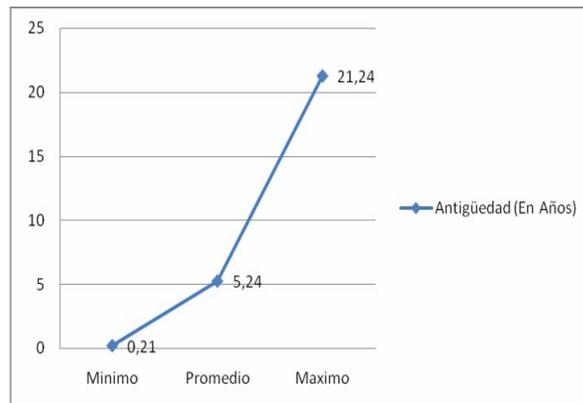


Gráfico 5. Estadísticos descriptivos para “antigüedad” (año 2006).

- Estado civil:

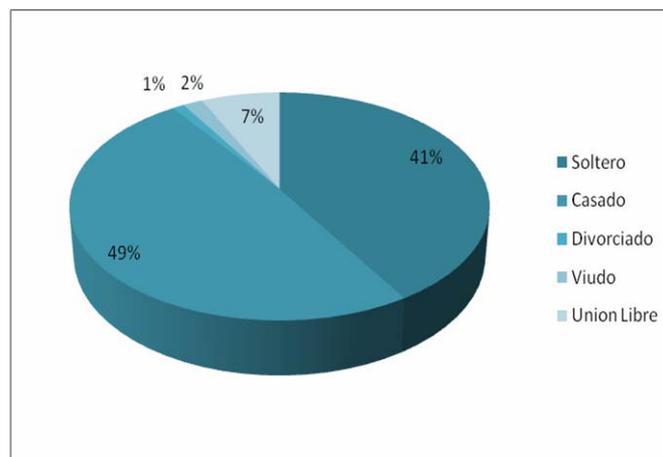


Gráfico 6. Distribución de la muestra por estado civil (año 2006).

En el presente gráfico se observó la alta inclinación a permanecer casados, lo cual se ve representado por aproximadamente la mitad de la muestra. Por su parte, una gran proporción de trabajadores se encuentra en estado de soltería, los cuales representan poco más del 40%, y a su vez, solo una minoría se encuentra en estado de divorcio, viudedad o unión libre (Concubinatos), los cuales representan solo el 10% de nuestro universo.

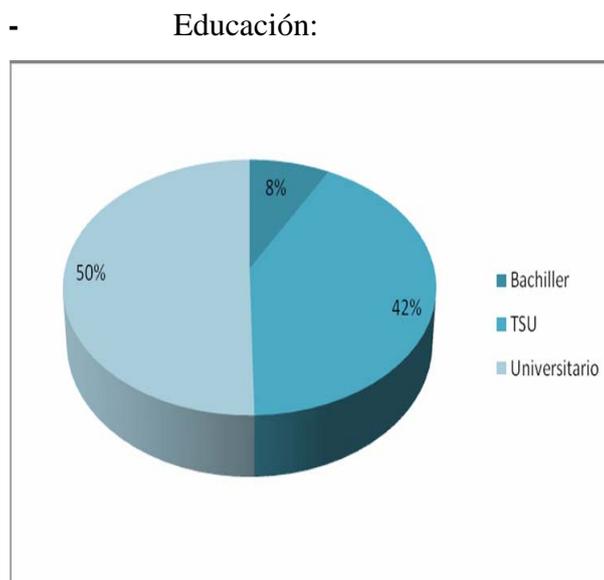


Gráfico 7. Distribución de la muestra por educación (año 2006).

El gráfico número 7, refleja que se cuenta con una muestra altamente preparada a nivel educativo y académico, ya que poco más del 90% de los trabajadores posee educación superior, lo cual complementa los conocimientos adquiridos por experiencia de trabajo, para lograr así mejores resultados. Sólo el 10% de los trabajadores poseen estudios básicos y de bachillerato, los cuales forman parte de una minoría poco representativa.

- Tipo de vivienda:

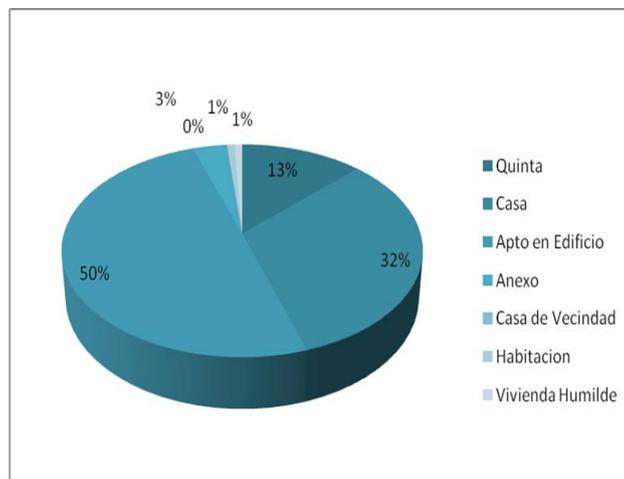


Gráfico 8. Distribución de la muestra por tipo de vivienda (año 2006).

La población estudiada para el año 2006, se encuentra en buenas condiciones de vivienda casi en su totalidad, ya que más del 98% de ellos vive en viviendas dignas como lo son las quintas, casas, apartamentos y anexos, sin importar la propiedad de las mismas. Solo una mínima proporción vive en habitaciones alquiladas o viviendas humildes

- Propiedad de la vivienda:

Para profundizar en el aspecto de la propiedad de la vivienda, fue necesario realizar el análisis del gráfico que se expone a continuación:

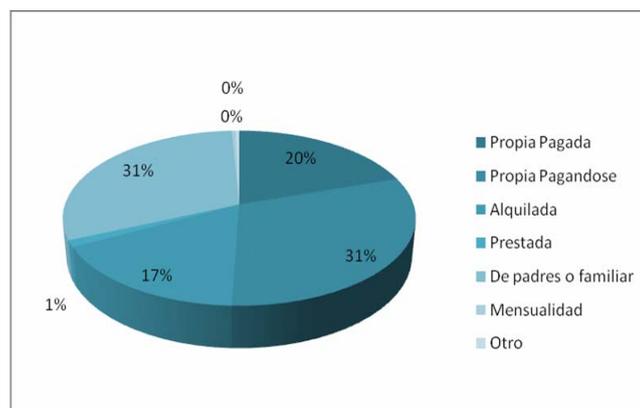


Gráfico 9. Distribución de la muestra por propiedad de la vivienda (año 2006).

Se encontró que aproximadamente el 50% de la población habita en viviendas propias pagadas totalmente (20% de ellos, son dueños de su propia vivienda, mientras que poco más del 30% vive en viviendas que pertenecen a sus padres). Una gran proporción de trabajadores reside en viviendas propias pero que aún se están pagando (esta característica se ve influenciada por la juventud de la población medida). Mientras que, poco menos del 20% aun se encuentra en situación de arrendamiento, pagando una mensualidad por el derecho a habitar dicha vivienda.

- Comparte vivienda:

Por su parte, también se analizó si el personal vivía solo o compartía vivienda con otras personas, si esas personas dependían económicamente de ellos y si compartían los gastos de dicha vivienda con alguien, lo cual arrojó los siguientes resultados, expresados en los gráficos 10, 11 y 12 respectivamente.

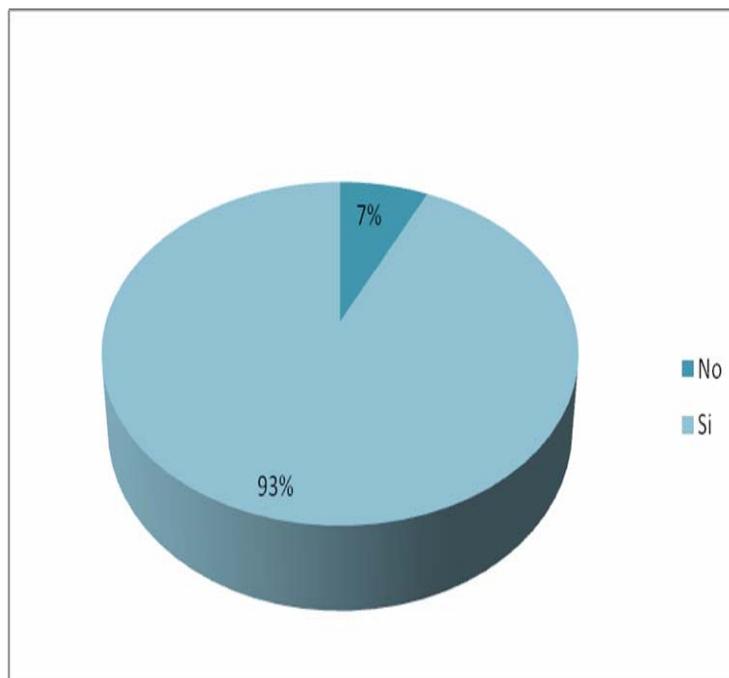


Gráfico 10. Distribución de la muestra por comparte vivienda (año 2006).

- Dependencia económica:

Como es de esperarse, más del 90% de la muestra comparte la vivienda con otras personas, lo que quiere decir que poseen familia con la cual comparten su vida social y su vida fuera de la empresa. Solamente una pequeña proporción de los trabajadores hacen su vida fuera de un núcleo familiar, siendo menos del 10% los que viven solos.

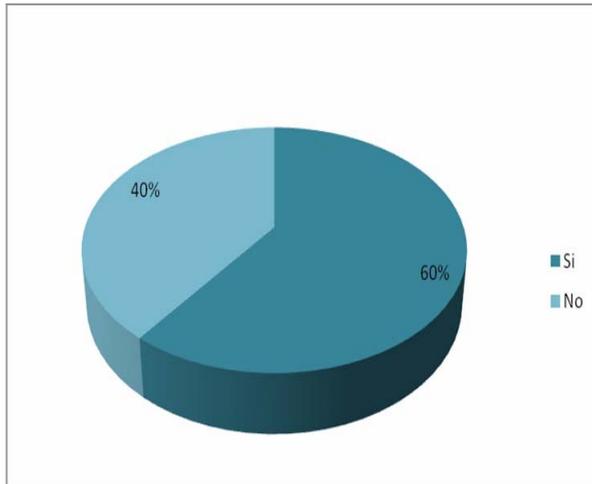


Gráfico 11. Distribución de la muestra por dependencia económica (año 2006).

Tal como se demuestra en el gráfico 12, Una proporción considerable de la muestra (60%) posee responsabilidad en el aspecto económico de las personas con las que comparte su hogar, esto puede significar, que se esté hablando de personas cabezas de familia, quienes deben mantener a hijos, esposa(o), padres, entre otros.

- Comparte gastos:

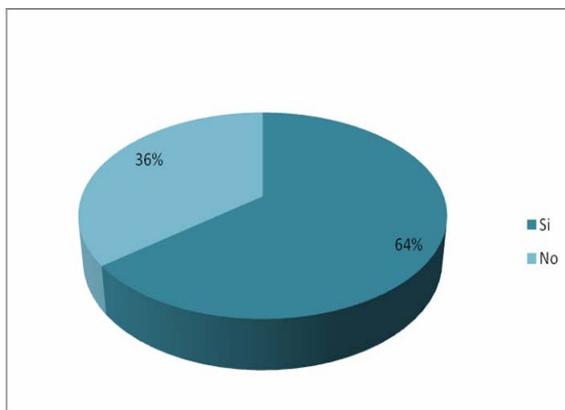


Gráfico 12. Distribución de la muestra por comparte gastos (año 2006).

En el gráfico anterior, se corrobora que casi el 65% de la muestra si comparte con algún integrante del núcleo familiar los gastos del hogar. Es probable que hablemos de familias jóvenes, quienes ambos jefes del hogar poseen un ingreso fijo para el mantenimiento de las actividades del resto de la familia. Una población también importante, pero en menos proporción (35% aproximadamente) son aquellos que no poseen ayuda en el mantenimiento de los gastos fijos del hogar. Son aquellos que representan el único ingreso económico para toda la familia.

- Vehículo:

Debido a la naturaleza del negocio, y a su alta proporción de personal dedicado a las ventas (representantes de ventas y visitadores médicos) es sumamente importante para el personal contar con un mecanismo para movilizarse y poder visitar a cada uno de los clientes que sea necesario, es por ello que prácticamente la totalidad de la población estudiada posee automóvil o moto, inclinándose en su gran mayoría por la pertenencia de automóvil con un 90% y 9% con la posesión de una moto respectivamente. Solo el 1% de la muestra no posee vehículo propio para su movilización, teniendo así que usar el transporte público para poder llegar a su zona de trabajo.

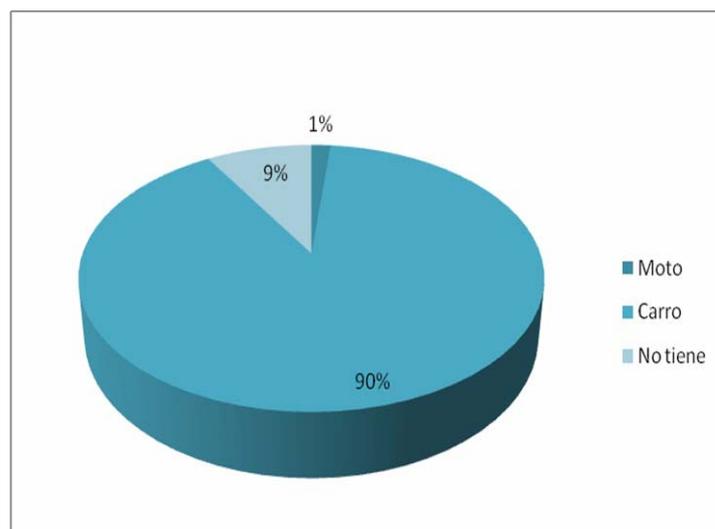


Gráfico 13. Distribución de la muestra por tipo de vehículo (año 2006).

- **Indicadores de la variable Remuneración Total:**

- Remuneración mensual:

En el año 2006, la remuneración total mensual de la muestra analizada se encuentra, según los estadísticos descriptivos de la siguiente manera:

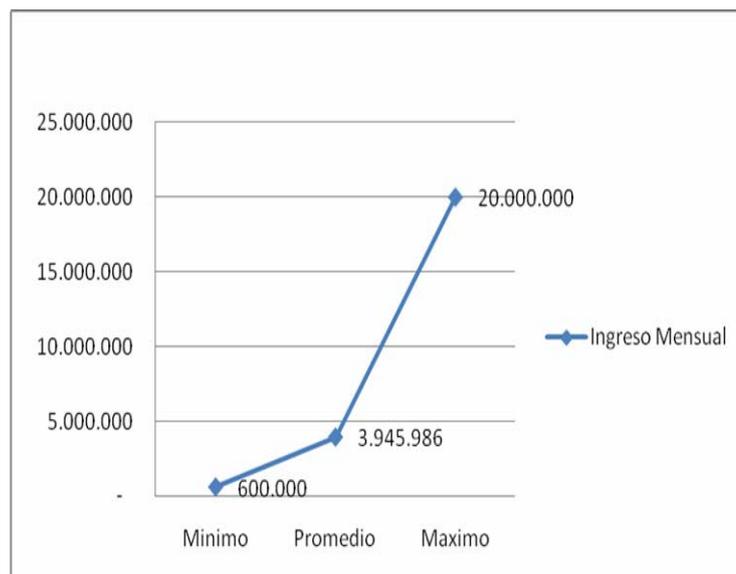


Gráfico 14. Estadísticos descriptivos para “ingreso mensual” (año 2006).

En dicho gráfico podemos constatar que en promedio, la muestra posee una excelente remuneración, la cual representa aproximadamente 8 veces más que el salario mínimo del año. Sin embargo, para poder tener números más concretos (debido a la cantidad de personal de ventas que gana pagos variables) se realizaron los gráficos expuestos a continuación.

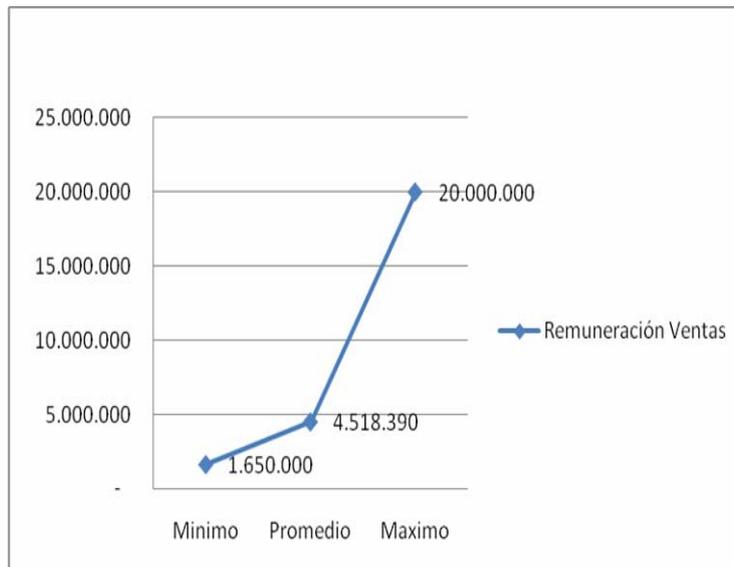


Gráfico 15. Estadísticos descriptivos para “remuneración mensual” del personal de ventas (año 2006).

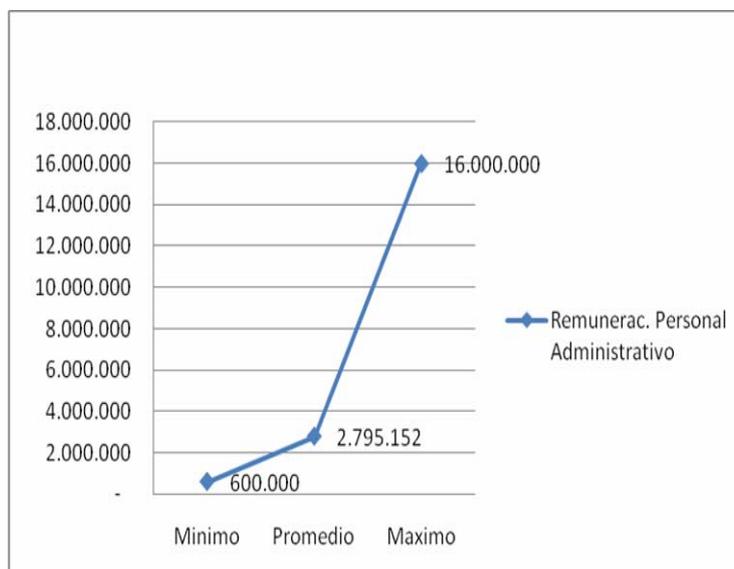


Gráfico 16. Estadísticos descriptivos para “remuneración mensual” del personal administrativo(año 2006).

Dichos gráficos demuestran, que el personal de ventas se encuentra en promedio dos veces mejor pagados que el personal administrativo. Sin embargo ambos se encuentran mucho por encima del salario mínimo.

- Comisiones:

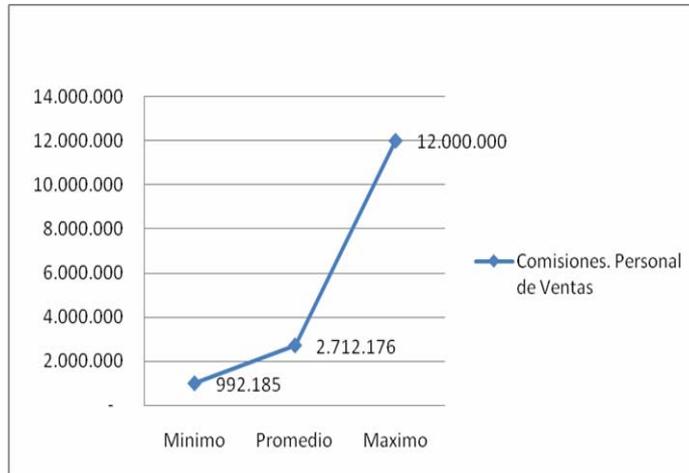


Gráfico 17. Estadísticos descriptivos para “comisiones” del personal de ventas (año 2006).

El personal de ventas para el año 2006, ganaba solo en comisiones aproximadamente 2.700.000 Bs., lo que genera un ingreso variable. Lo que representa más del 50% de su ingreso mensual, como se explica en el siguiente gráfico.

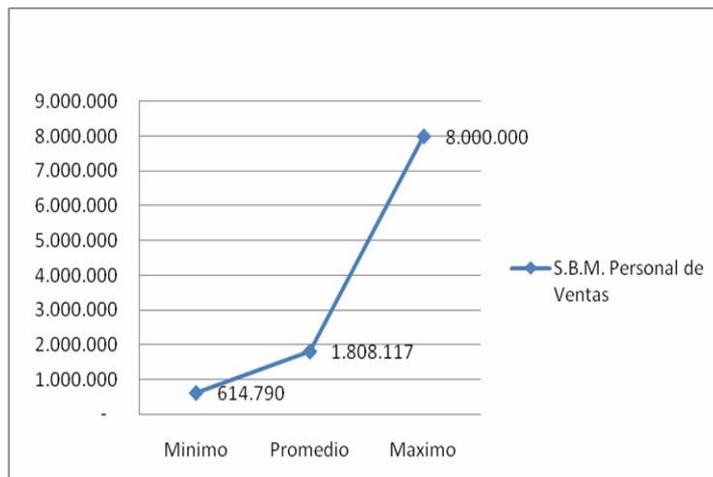


Gráfico 18. Estadísticos descriptivos para “salario básico mensual” del personal de ventas (año 2006).



Beneficios:

Al analizar los beneficios otorgados a los trabajadores dentro de la muestra, se observó que estos se comportan de manera lineal, es decir, sin iguales para todos los trabajadores y aumentan en función de las decisiones que tome la junta directiva en determinado período de tiempo.

Los principales beneficios analizados son los siguientes:

Utilidades Mensuales: La organización para el 2006 otorga 4 meses de utilidades. Contempla el salario básico y las comisiones mensuales. Para su cálculo se tomo en cuenta la siguiente fórmula:

$$\text{Utilidades Mensuales: } \frac{(\text{Salario Básico Mensual} + \text{Comisiones Mensuales}) \times 4 \text{ meses}}{12 \text{ meses}}$$

Lo cual arroja los siguientes resultados:

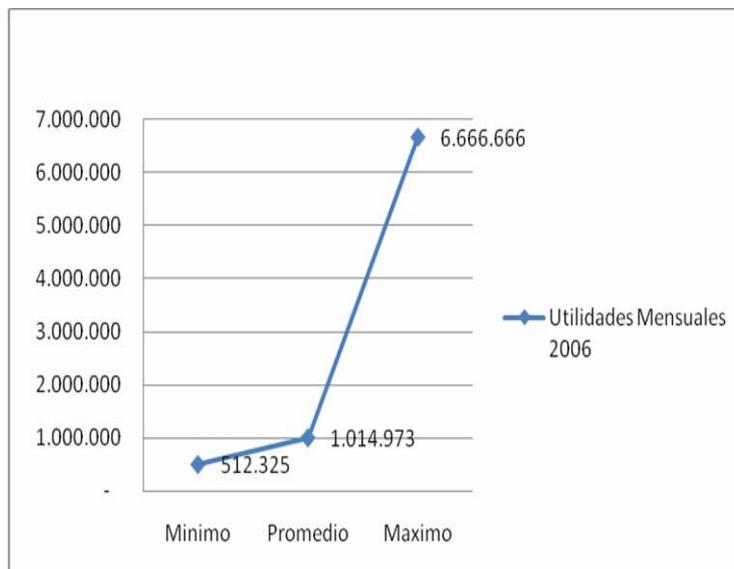


Gráfico 19. Estadísticas Utilidades Mensuales 2006

Bono Vacacional Mensual: La organización para el 2006 otorga 1 meses de bono vacacional. Contempla el salario básico y las comisiones mensuales. Para su cálculo se tomó en cuenta la siguiente fórmula:



Bono Vacacional Mensual: $(\text{Salario Básico Mensual} + \text{Comisiones Mensuales}) \times 1 \text{ mes}$

12 meses

Lo cual arroja los siguientes resultados:

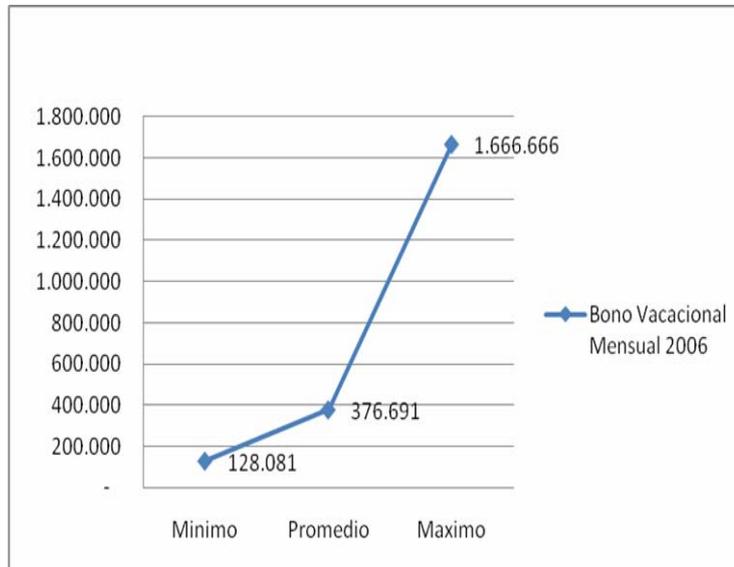


Gráfico 20. Estadísticas Bono Vacacional 2006

Caja de Ahorro: La organización para el 2006 otorga mensual para la caja de ahorro de los empleados el 10 % de la remuneración mensual. Toma en cuenta el salario básico y las comisiones mensuales. Para su cálculo se tomo en cuenta la siguiente fórmula:

Caja de Ahorro Mensual: $(\text{Salario Básico Mensual} + \text{Comisiones Mensuales}) \times 10\%$

Lo cual arroja los siguientes resultados:

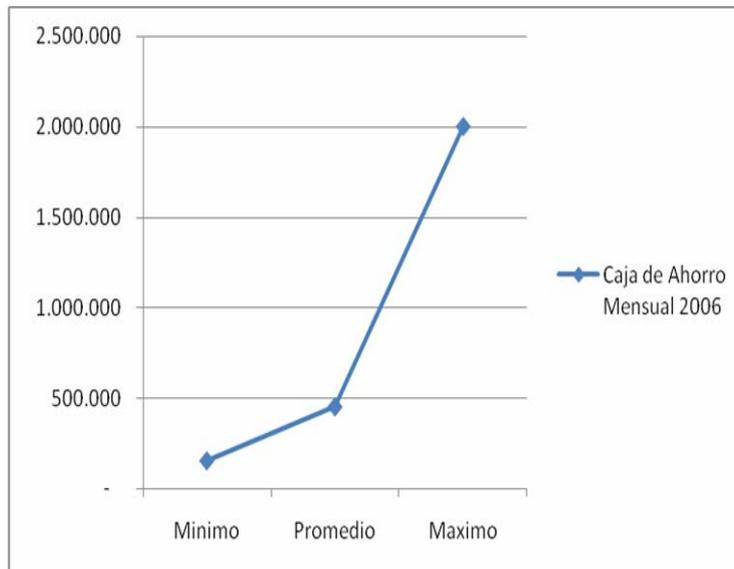


Gráfico 21. Estadísticas Caja de Ahorro 2006

1.2 Resultados para el año 2007:

- Distribución de la muestra:

Para el año 2007 se contó con una muestra de 260 trabajadores activos, la cual está compuesta por todos los empleados de la empresa a nivel nacional, los cuales se dividen principalmente en personal de ventas y personal administrativo.

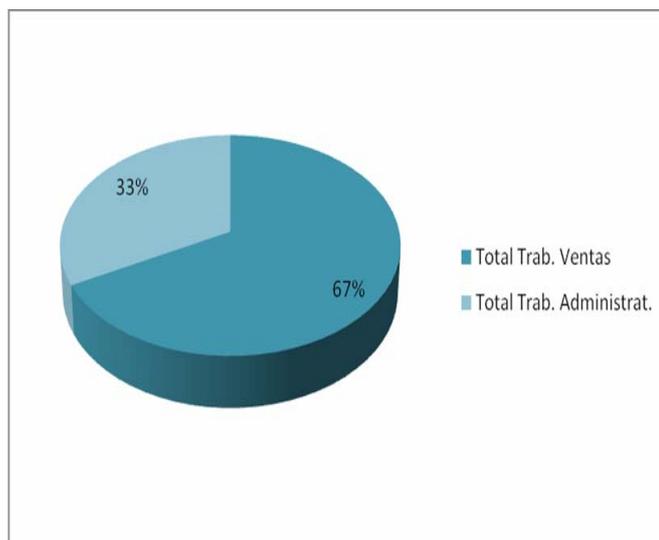


Gráfico 22. Distribución de la muestra por área (año 2007).

Como se puede observar en el gráfico antes expuesto, esta proporción de trabajadores no varía con respecto al año anterior. El área de ventas continúa concentrando el mayor número de empleados, contemplando aproximadamente el 70% de la muestra, y el personal administrativo permanece representando a una minoría integrada por el 30% de la muestra.

Para el año 2007, la proporción de empleados que integran cada una de las zonas de trabajo se mantiene prácticamente igual, es decir, existen pequeñas alteraciones pero no representaron un aspecto significativo que haga cambiar la tendencia de comportamiento en dicha variable. Caracas continúa siendo la zona con mayor número de trabajadores, la cual integra poco más de la mitad de la muestra, seguida por el Centro del país que cuenta con poco más del 20%, Andes y Occidente con 16,5% aproximadamente, y por último el Oriente del país con el 10% de la población.

Dicha distribución se encuentra desglosada de la siguiente manera:

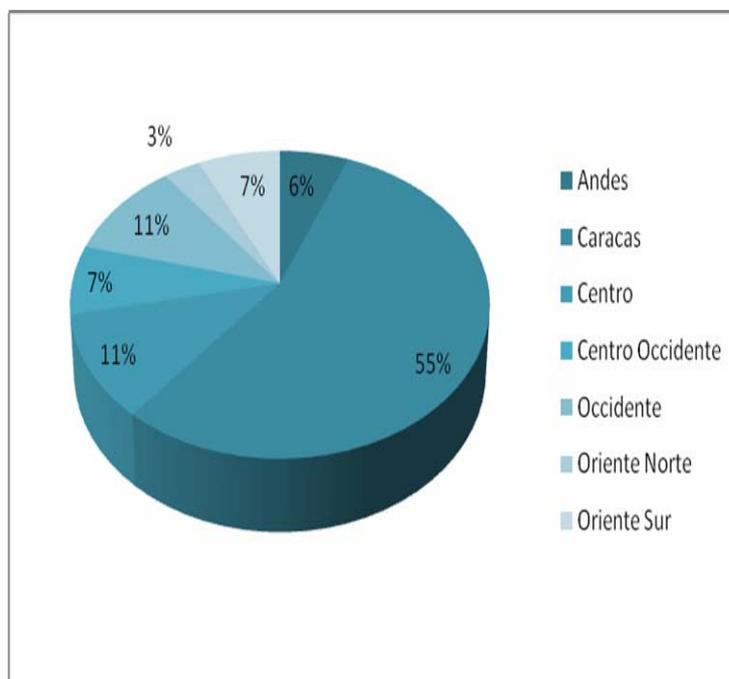


Gráfico 23. Distribución de la muestra por zona de trabajo.



- **Análisis Discriminante:**

A continuación se presentan las tablas de resultados del análisis y las ecuaciones derivadas de la correlación entre aquellas variables que estadísticamente tuvieron significancia en la permanencia o no permanencia de los trabajadores en la empresa para dicho período (año 2007).

TABLA 15. COEFICIENTES DE LAS FUNCIONES DE CLASIFICACIÓN PARA LA RETENCIÓN DEL AÑO 2007.

	0	1
Remuneración	1,3055E-7	3,57565E-7
Edad 2007	0,808113	0,82147
Antigüedad	-0,281792	-0,365669
CONSTANT	-13,894	-14,748

la variable retención de personal toma categorías de respuesta "0" y "1".

Para:

$$Rp_0 = -13,894 + 1,3055E-7 * \text{Remuneración} + 0,808113 * \text{Edad2007} - 0,281792 * \text{Antigüedad}$$

$$Rp_1 = -14,748 + 3,57565E-7 * \text{Remuneración} + 0,82147 * \text{Edad2007} - 0,365669 * \text{Antigüedad}$$

De lo anterior se puede deducir que la edad y la antigüedad no son unas variables altamente diferenciadoras para discriminar, dado que sus coeficientes de discriminación son relativamente similares (las diferencias son muy pequeñas para los dos grupos); sin embargo no es este el caso de la remuneración dado que en Rp_1 el coeficiente es, aproximadamente, 2,74 veces mayor que el caso de los que se van. Lo anterior puede explicarse como que la remuneración es la única variable predictora que tiene mayor contribución a la explicación de la retención. Esto quiere decir que la remuneración, para esta muestra estudiada, es la variable que retiene más a los empleados observados, es la variable que explica mejor la retención de personal.

En el siguiente gráfico se puede observar la asociación existente entre la retención y la remuneración, identificándose dos grupos de individuos con tendencias distintas. El

primer grupo, el (1) asocia a aquellos casos con menor remuneración y edad, que a su vez tienden a permanecer en la empresa; sin embargo se observan algunos casos que se retiran de la empresa por tener una remuneración baja. El segundo grupo (2), presenta un universo de casos dispersos, con tendencia a permanecer. La misma inclinación se puede observar en el gráfico 25, en donde se originan dos grupos distintos.

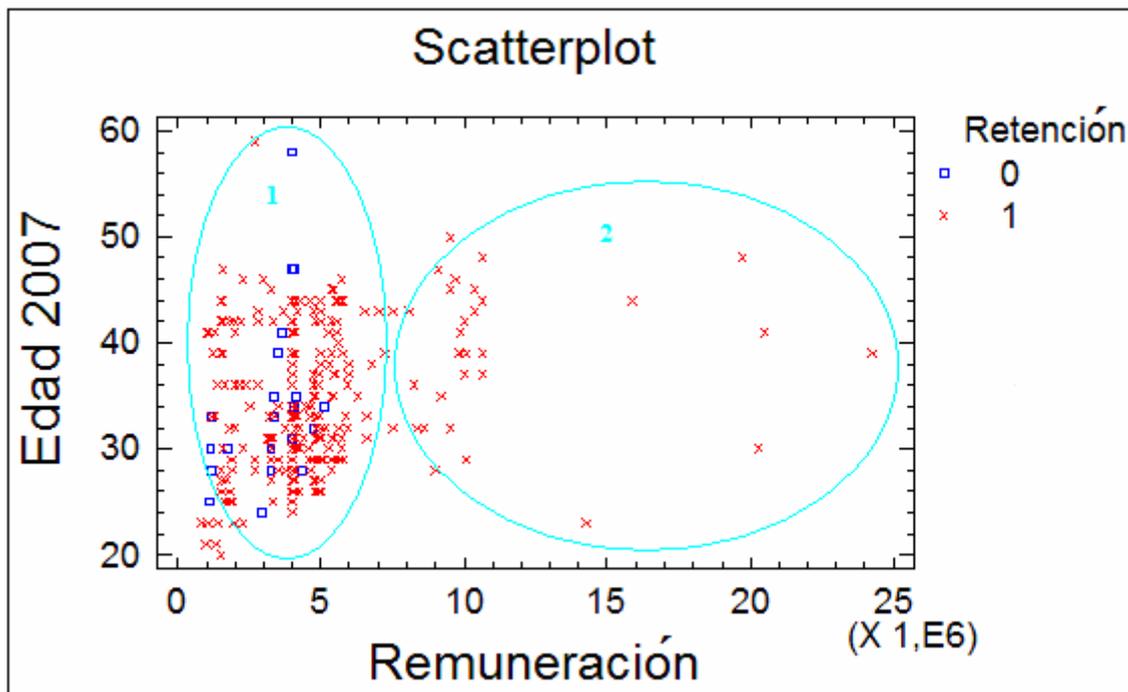


Gráfico 24. Diagrama de dispersión de la remuneración, edad y retención 2007.

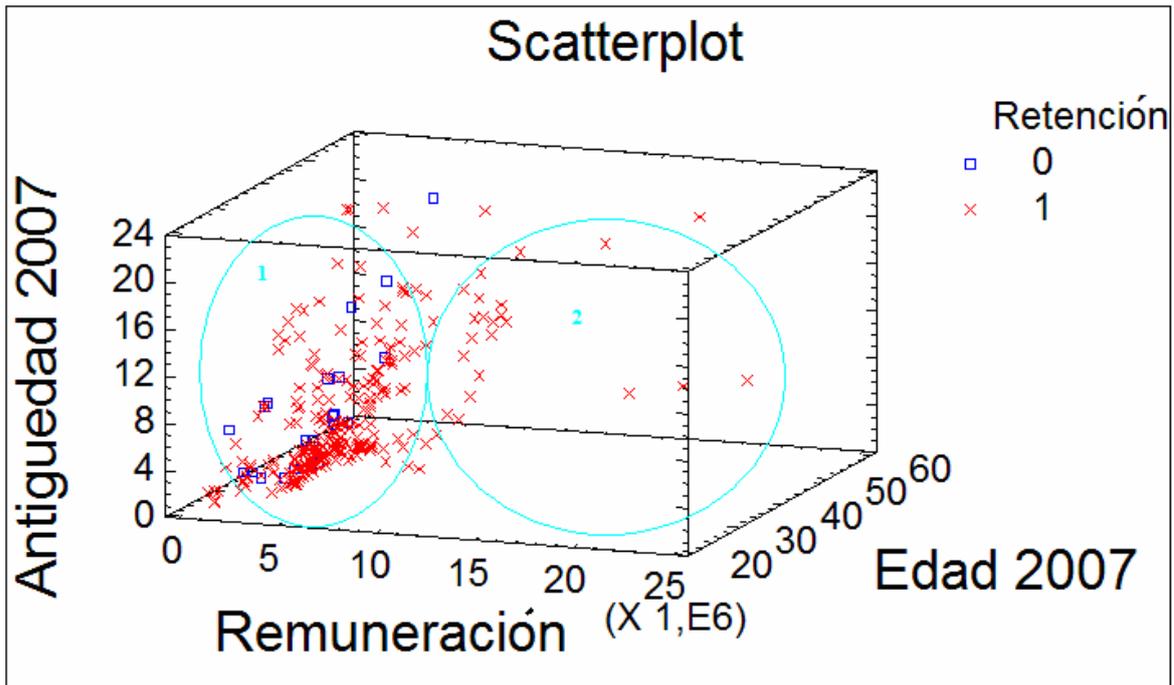


Gráfico 25. Diagrama de dispersión de la remuneración, antigüedad, edad y retención 2007. Visión en 3 dimensiones.

Cuando se estandarizan las variables, es decir se ajustan por su media y su desviación estándar, las ecuaciones del modelo son:

TABLA 16. COEFICIENTES ESTANDARIZADOS.

	1
Remuneración	1,09017
Edad 2007	0,147054
Antigüedad 2007	-0,659766

TABLA 17. COEFICIENTES NO ESTANDARIZADOS.

	1
Remuneración	3,63928E-7
Edad 2007	0,0214127
Antigüedad 2007	-0,134464
CONSTANT	-1,63289

$$1,09017 * \text{Remuneración} + 0,147054 * \text{Edad2007} - 0,659766 * \text{Antigüedad2007}$$



Finalmente podemos decir que el modelo de retención vía análisis discriminante para el año 2007 clasifica, correctamente, la variable de interés en un 68,88% de los casos. Esto es, considerablemente bueno, dada la alta dispersión de los datos.

En el Anexo E, se presenta una tabla⁴⁸ que muestra el uso de las funciones de clasificación para colocar a los individuos en los determinados grupos (“0” y “1”), en donde los casos marcados con un asterisco (*) son aquellos que estuvieron mal clasificados por el modelo. Allí se comprueba el porcentaje de exactitud de predicción del modelo, el cual no es el 100% de los casos; sino un 68,88%. No siempre se clasificarán correctamente los casos, ya que los coeficientes de correlación de las variables predictoras no presentan diferencias tan determinantes. Para algunos individuos puede tener mayor peso la edad, a la hora de decidir retirarse de la empresa; sin embargo para otros será la antigüedad lo determinante. Lo que sí se afirma es que la remuneración es lo que pesa más a la hora de tomar la decisión final de permanecer o no en la organización.

La siguiente tabla presenta el resumen del modelo para el año 2007. Para la categoría de respuesta o grupo “0” se tienen un total de 22 casos, para la “1” un total de 264 casos o empleados.

TABLA 18. TABLA DE CLASIFICACIÓN.

Actual Retención 2007	Group Size	Predicted Retención 2007	
		0	1
0	22	12 (54,55%)	10 (45,45%)
1	264	79 (29,92%)	185 (70,08%)
Percent of cases correctly classified: 68,88%			

⁴⁸ Con algunos de los casos estudiados en el análisis discriminante.



Los estadísticos descriptivos, por grupo, para el año 2007 son:

TABLA 19. ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS, PROMEDIOS Y DESVIACIÓN ESTÁNDAR, POR GRUPO.

Retención 2007	0	1	TOTAL
COUNTS	22	264	286
MEANS			
Remuneración	3,28409E6 ¹	4,84409E6 ²	4,72409E6 ³
Edad 2007	34,4091	34,8523	34,8182
Antigüedad 2007	6,50636	6,16	6,18664
STD. DEVIATIONS			
Remuneración	1,22086E6 ¹	3,0937E6 ²	3,01917E6
Edad 2007	7,98605 ¹	6,77033 ²	6,85656
Antigüedad 2007	4,67552	4,92461	4,89888

La tabla anterior muestra las características y tendencias de los individuos estudiados:

- 1** (Individuo con tendencia a retirarse de la empresa):
Antigüedad: 6,50636 años (aprox. 7 años)
Remuneración: 3,28408E6 Bs. (aprox. 3 millones de Bs.)
Edad: 34,4091 años (aprox. 34 años)
- 2** (Individuo con tendencia a permanecer en la empresa):
Antigüedad: 6,16 años (aprox. 5 años)
Remuneración: 4,84409E6 Bs. (aprox. 5 millones de Bs.)
Edad: 34,8523 años (aprox. 35 años)
- 3** (Perfil promedio de todos los casos o empleados):
Antigüedad: 6,18664 años (aprox. 6 años)
Remuneración: 4,72409E6 Bs. (aprox. 5 millones de Bs.)
Edad: 34,8182 años (aprox. 35 años).

Se ratifica que la edad promedio de ambos grupos es prácticamente igual y eso explica el poco poder predictivo de esta variable; sin embargo se puede ver que la antigüedad tiene un poder, sólo un poco, mayor a la hora de explicar los comportamientos.



Por la vía de la varianza se observa, claramente, que la desviación estándar de la remuneración es significativamente diferente entre ambos grupos (1, 2). La edad también presenta una pequeña diferencia porcentual entre sus coeficientes para ambos grupos (1, 2).

Cuando analizamos la correlación entre todas las variables (dentro de los grupos), los coeficientes estimados de correlación son todos inferiores a 0,5 ó 50% y las variables de mayor correlación son: edad y antigüedad (con un 45,70%). Además se observa que la remuneración está más correlacionada con la antigüedad que con la edad.

TABLA 20. CORRELACIÓN ENTRE VARIABLES.

Within-Group Correlation Matrix			
	Remuneración	Edad 2007	Antigüedad 2007
Remuneración	1,0	0,236629	0,439735
Edad 2007	0,236629	1,0	0,457083
Antigüedad 2007	0,439735	0,457083	1,0

- Retención de personal:

En el año 2007, se observó que del universo analizado (286 trabajadores), se retuvo efectivamente poco más del 90%. Lo cual representa un nivel muy alto de permanencia, aunque sin embargo, aproximadamente el 10% restante no consiguió llenar sus expectativas dentro de la organización. Esto luce bastante razonable, ya que las políticas salariales de la empresa determinan un ajuste salarial anual para todos los trabajadores y, como se vio en el análisis discriminante para este año, es la remuneración la variable que más influye en la retención.

Lo anterior se puede observar en el siguiente gráfico:

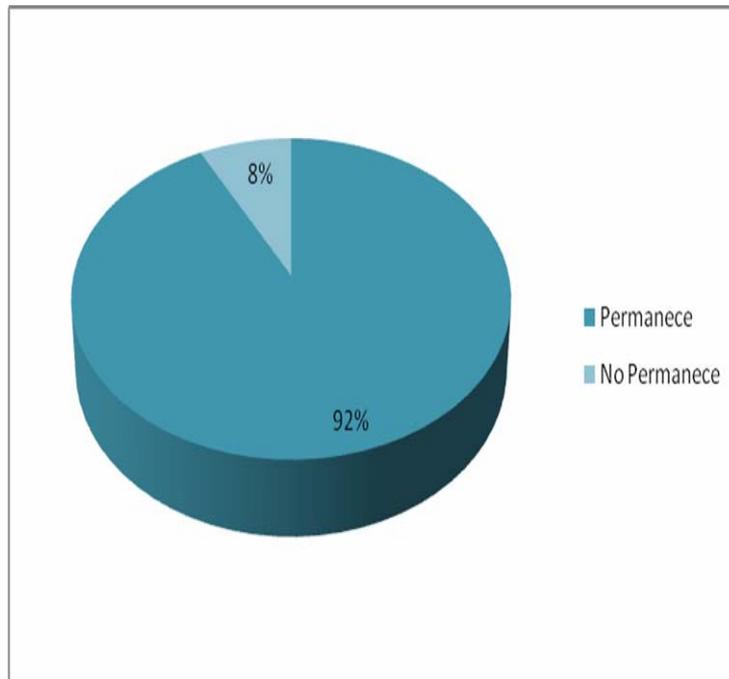


Gráfico 26. Retención año 2007.

- **Características demográficas de la muestra:**

A continuación se presentan las estadísticas descriptivas calculadas para las características socio-demográficas de los empleados de la muestra. Se analizarán por separado las personas que aún permanecen dentro de la organización y las que migraron durante el año 2007, para constatar si existen diferencias relevantes en sus perfiles.

- **Edad:**

En el gráfico que se presenta a continuación se observa que el promedio de edad de la muestra es de 35 años y el máximo de 59 años, lo que quiere decir que continúa habiendo una alta presencia de empleados jóvenes.

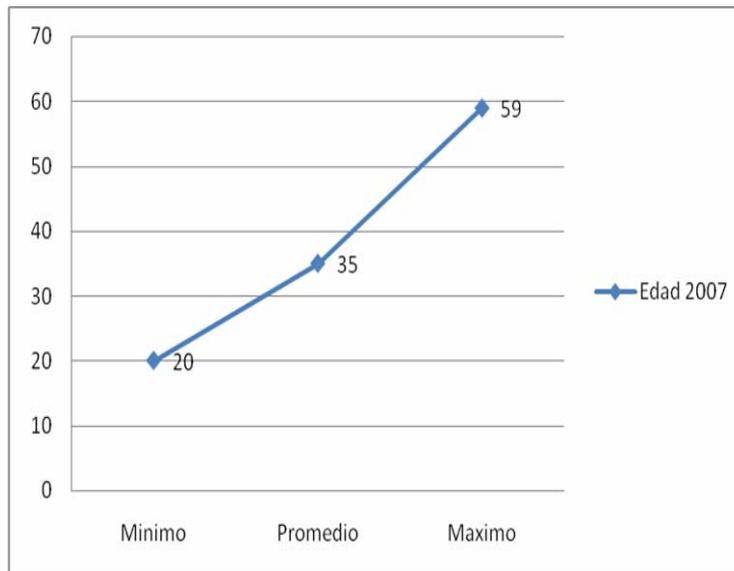


Gráfico 27. Estadísticos descriptivos para “edad” población que permanece (año 2007).

Al analizar con esta variable a la población que migró de la organización en dicho período, se puede constatar que no existen diferencias significantes, ya que también se trata de una población joven, que en promedio tienen 34 años de edad.

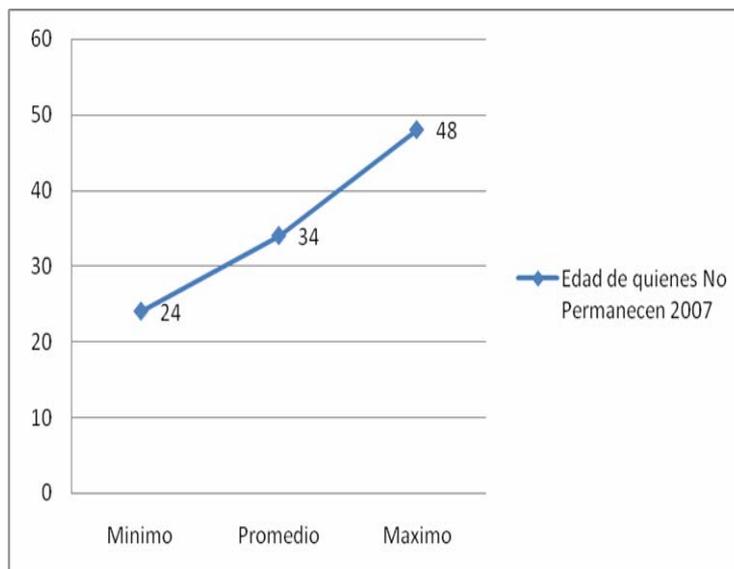


Gráfico 28. Estadísticos descriptivos para “edad” población que no permanece (año 2007).

- Género:

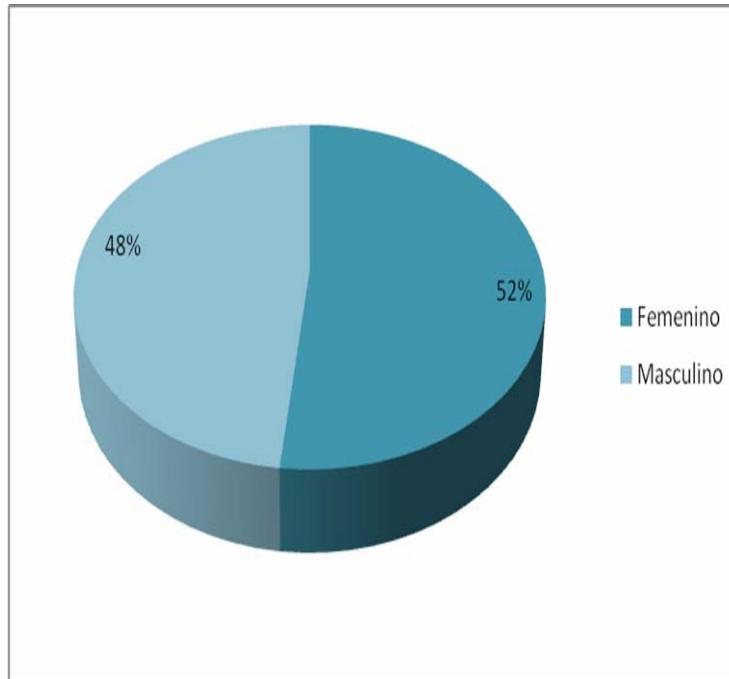


Gráfico 29. Distribución de la población que “permanece” por género (año 2007).

Al igual que en el año 2006, en el presente año de estudio persiste la homogeneidad con respecto al sexo en la población que aun “permanece” en la empresa. Sin embargo, no se observó lo mismo al analizar a través de esta variable a la población que “no permanece” en la organización en este período, en donde a pesar de contar con una muestra muy pequeña (solo 22 casos), se percibe una inclinación hacia el sexo femenino (con aproximadamente 65% de los casos). Dicha información se muestra en el gráfico a continuación:

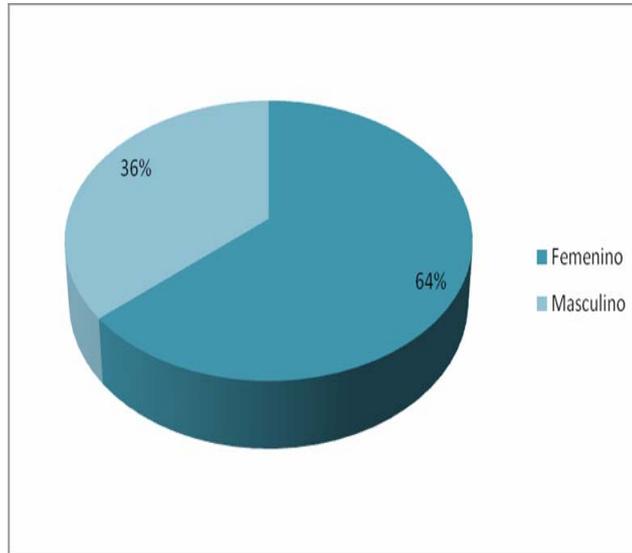


Gráfico 30. Distribución de la población que “no permanece” por género (año 2007).

- Antigüedad:

Con respecto a la antigüedad de los trabajadores que continúan en la empresa, se observó para el año 2007 una muestra con un promedio de 6,16 años trabajando para la organización, lo sugiere que, continúan siendo en su mayoría personal que se encuentra altamente familiarizado con la empresa.

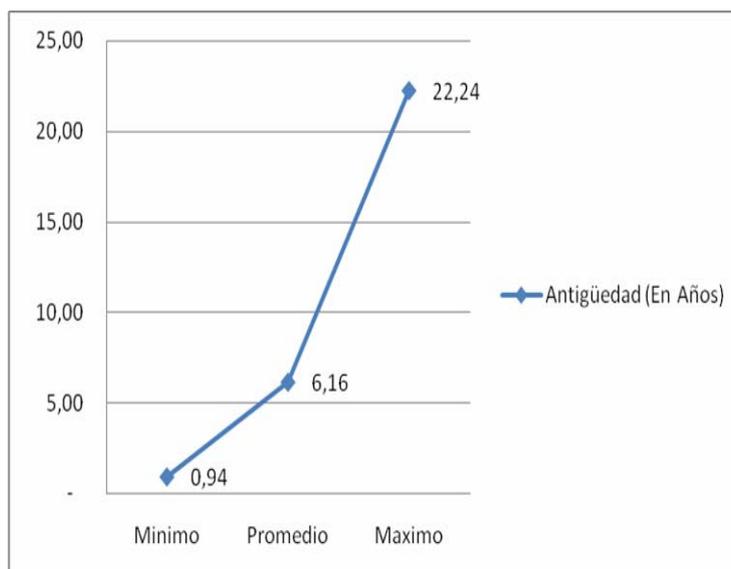


Gráfico 31. Estadísticos descriptivos para antigüedad del personal que “permanece” (año 2007).

Esta misma tendencia se observa en la porción de la muestra que ya no pertenece a la organización, lo que revela que en dicho año de estudio, esta variable no presenta una diferencia relevante entre las personas que continúan y las que no.

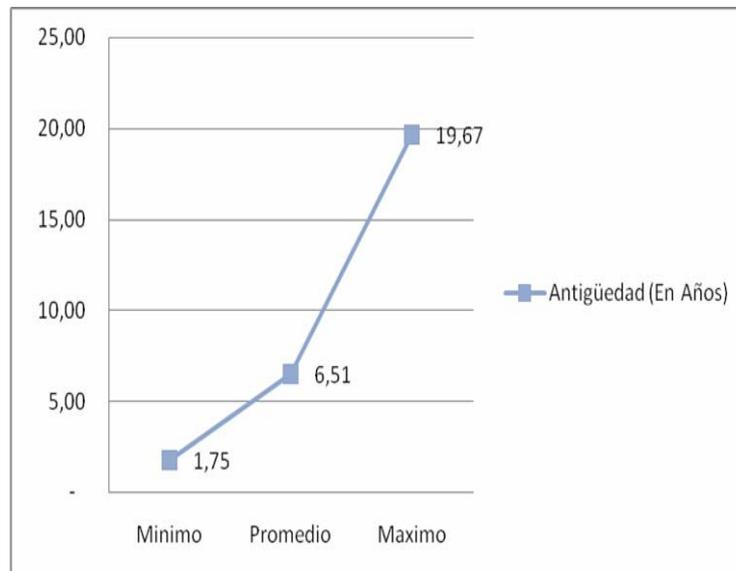


Gráfico 32. Estadísticos descriptivos para antigüedad del personal que “no permanece” (año 2007).

- Estado civil:

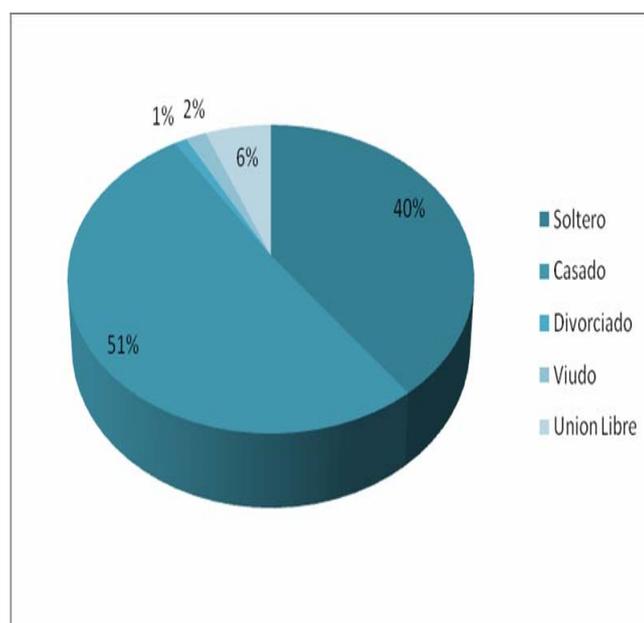


Gráfico 33. Distribución de la población que “permanece” por estado civil (año 2007).

En el presente gráfico se observó que para la parte de la muestra que continúa en la empresa el año 2007, persiste la inclinación del personal a permanecer casados, lo cual sigue representado la mitad de la muestra. Por su parte, se observó una variación en dicho indicador con respecto al personal que ya no pertenece a la organización, el cual se encuentra integrado en su mayoría por individuos que se encuentran en estado de soltería,

el cual representa en esta ocasión, la mitad de la muestra analizada, tal como se demuestra a continuación:

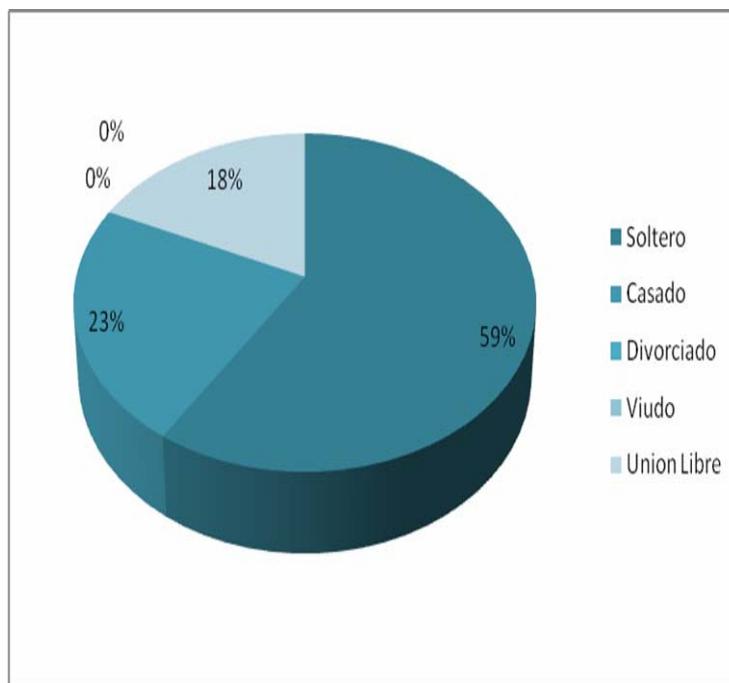


Gráfico 34. Distribución de la población que “no permanece” por estado civil (año 2007).

- Educación:

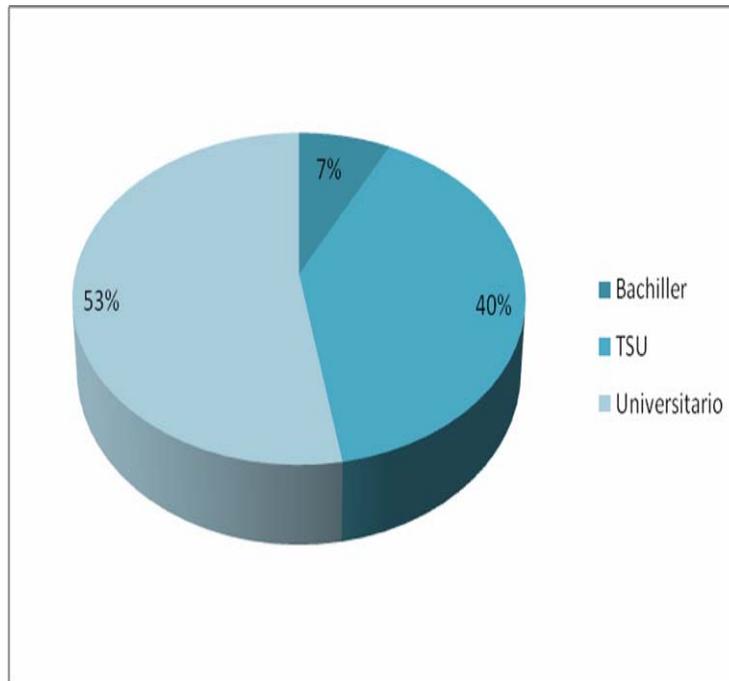


Gráfico 35. Distribución de la muestra que “permanece” por educación (año 2007).

Con respecto a la variable “Educación” para el año 2007 la parte de la muestra que aún permanece en la organización se encuentra integrada en su mayoría por personal capacitado académicamente a nivel universitario, es decir, el 53% de la población tuvo una preparación integral completa y con una duración mínima de 5 años. Por su parte, al analizar la porción de la muestra que ya no se encuentra dentro de la organización, tenemos que está integrada en su mayoría por personas con educación a nivel de Técnico Superior. Nivel, el cual requiere una duración estimada de 3 años y que es más operativa y menos integral que el nivel universitario.

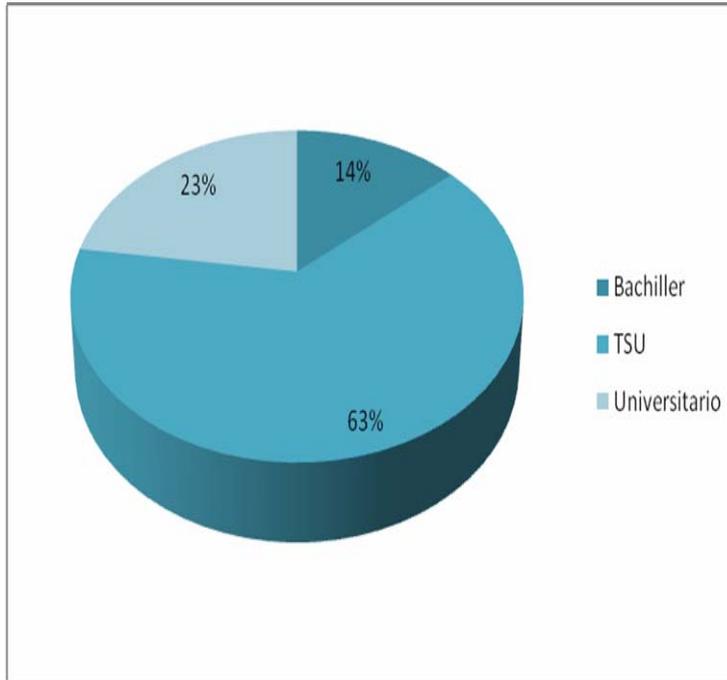


Gráfico 36. Distribución de la muestra que “no permanece” por educación (año 2007).

- Tipo de vivienda:

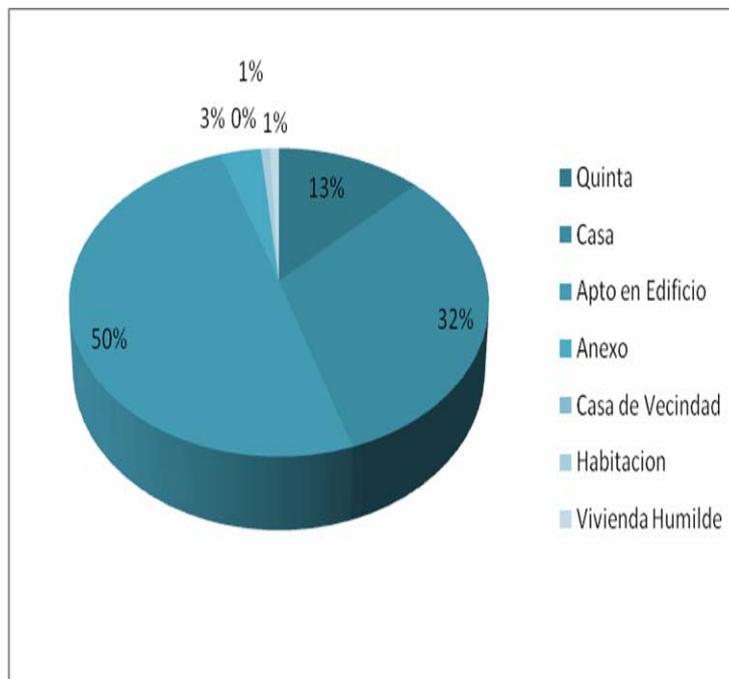


Gráfico 37. Distribución de la muestra que permanece por tipo de vivienda (año 2007).

La población que aún permanece en la empresa en el año 2007, vive en su mayoría en apartamentos en edificio (50% de la muestra pertinente para este caso). Mientras que, en la parte de la muestra que ya no permanece en la organización la tendencia es de vivir en casa (representados por el 60% de los datos aproximadamente)

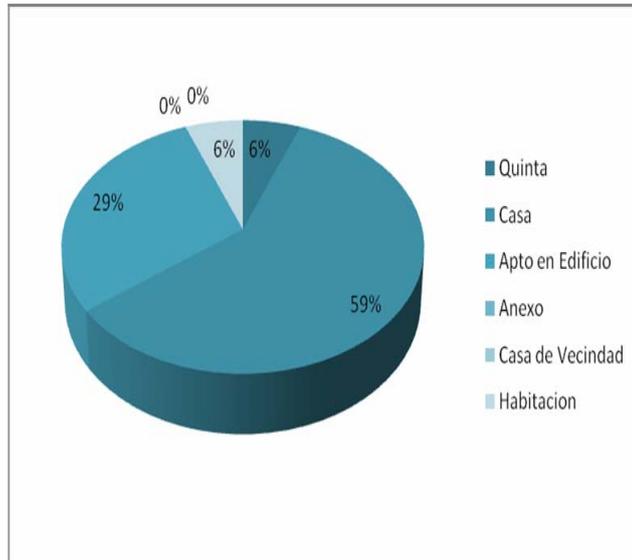


Gráfico 38. Distribución de la muestra que no permanece por tipo de vivienda (año 2007).

- Propiedad de la vivienda:

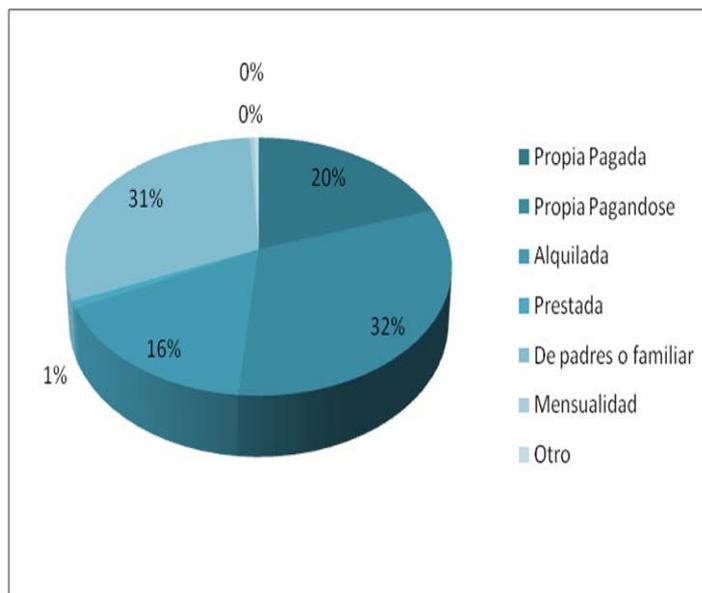


Gráfico 39. Distribución de la muestra que permanece por propiedad de la vivienda (año 2007).

En el año 2007, la tendencia se mantiene casi igual que en el año 2006, donde la mayor proporción de personas se encuentran viviendo en propiedades que están pagando actualmente, pero que forman parte de su patrimonio. Por su parte, al estudiar los datos que aquellas personas que no permanecen dentro de la empresa durante este período se refleja que la mayoría de ellos vive en vivienda de padres o familiares.

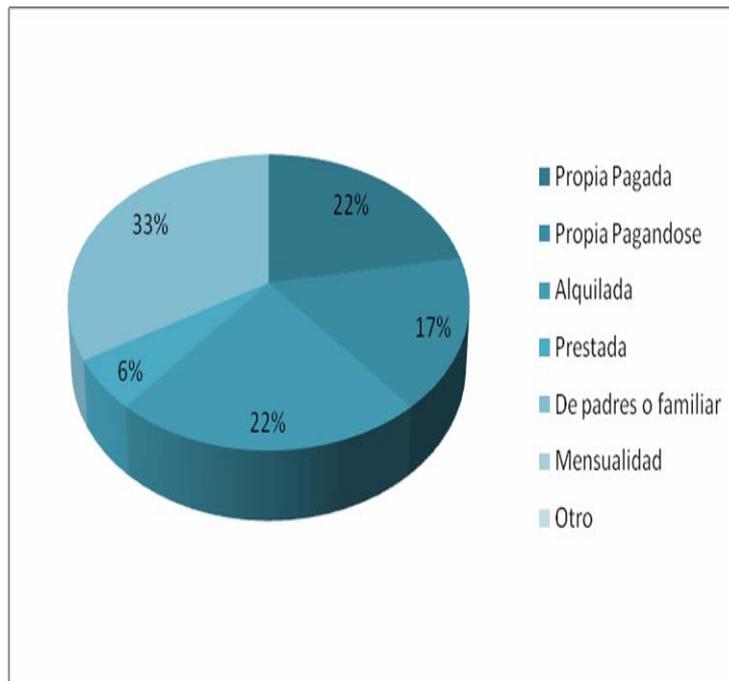


Gráfico 40. Distribución de la muestra que no permanece por propiedad de la vivienda (año 2007).

- Comparte vivienda:

Por su parte, al igual que en el año 2006, se analizó si el personal vivía solo o compartía vivienda con otras personas, si esas personas dependían económicamente de ellos y si compartían los gastos de dicha vivienda con alguien. Donde la tendencia irrevocable (tanto para los que permanecen como para los que no) es que comparten su vivienda con alguien más.

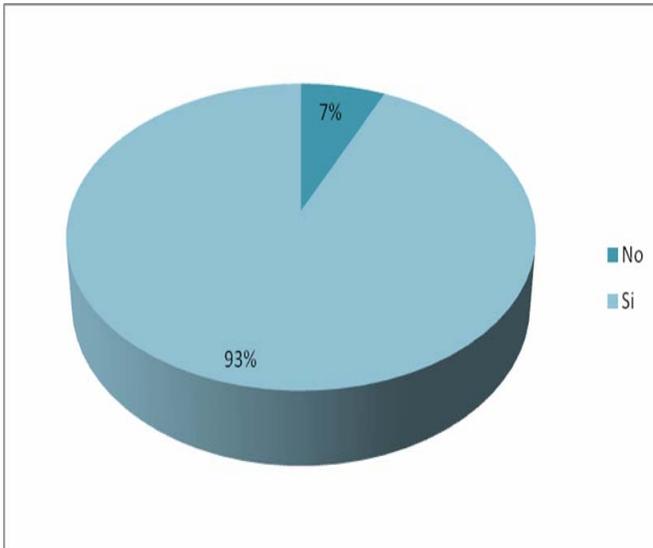


Gráfico 41. Distribución de la muestra que permanece que comparte vivienda (año 2007).

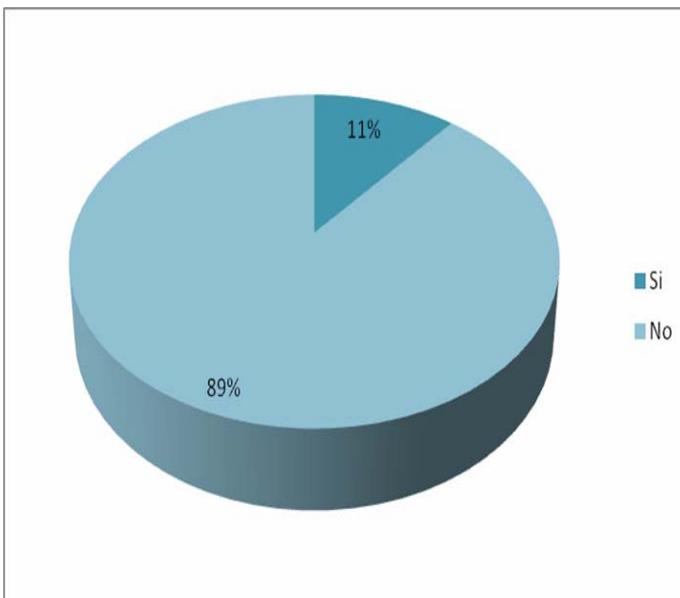


Gráfico 42. Distribución de la muestra que no permanece que comparte vivienda (año 2007).

- Dependencia económica:

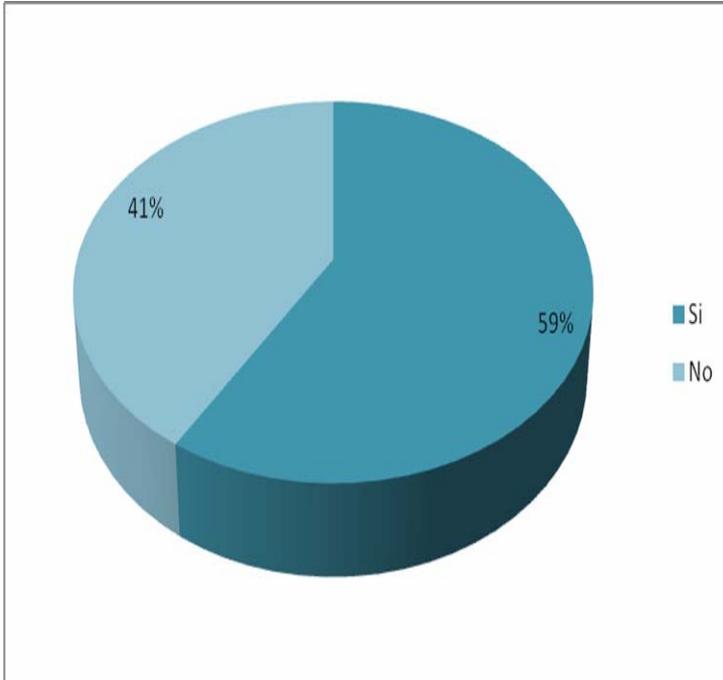


Gráfico 43. Distribución de la muestra que permanece por dependencia económica (año 2007).

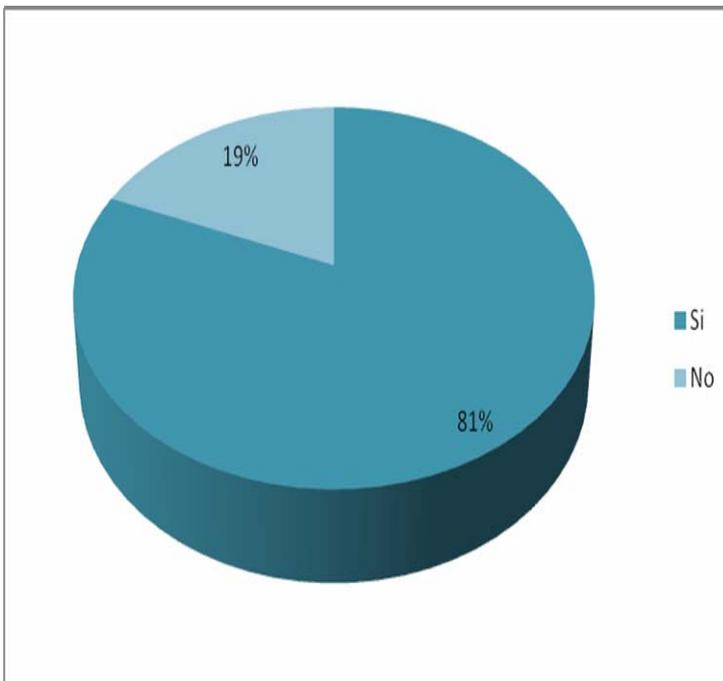


Gráfico 44. Distribución de la muestra que no permanece por dependencia económica (año 2007).

Al igual que en el año 2006, y en ambos casos (personas que permanecen y personas que no permanecen), en el año 2007 la mayoría de la población (60% y 80% respectivamente) posee responsabilidad en el aspecto económico de las personas con las que comparte su hogar.

- Comparte gastos:

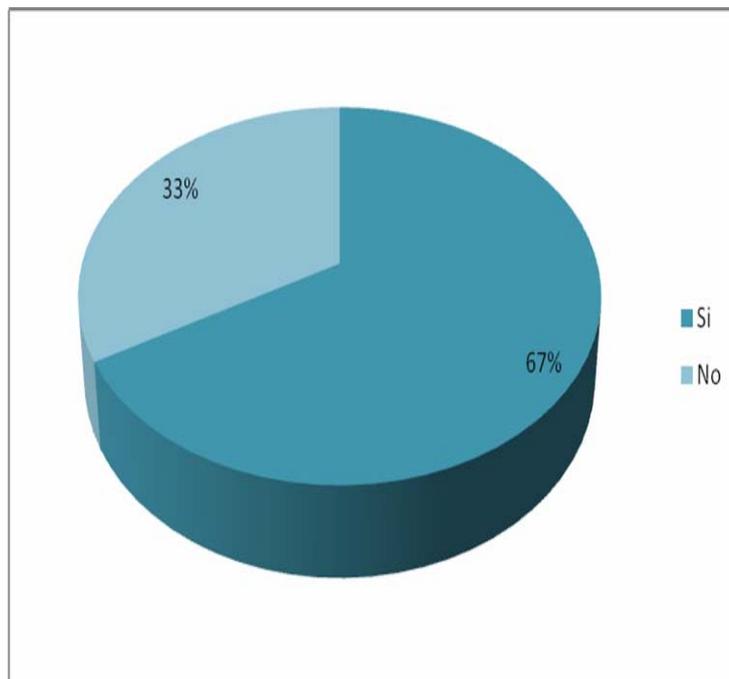


Gráfico 45. Distribución de la muestra que permanece por comparte gastos (año 2007).

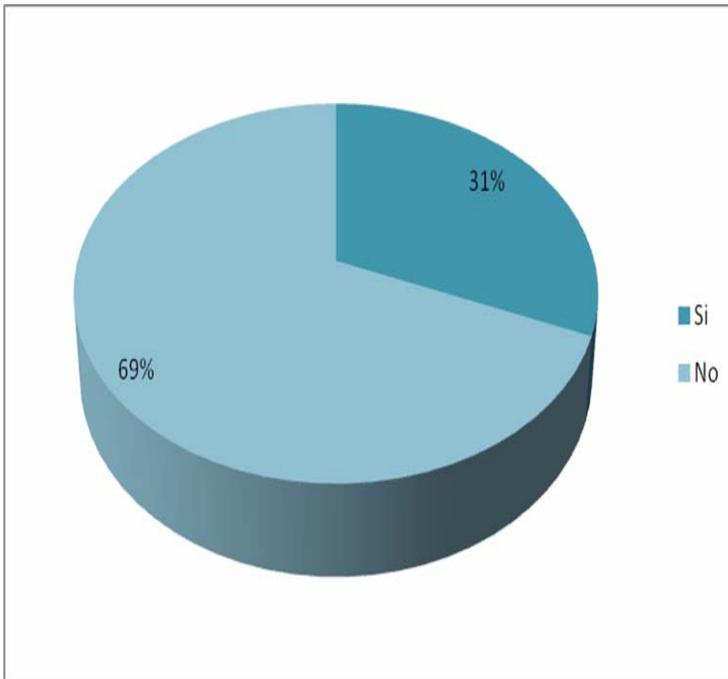


Gráfico 46. Distribución de la muestra que no permanece por comparte gastos (año 2007).

Para el año 2007, la tendencia de quienes todavía forman parte de la organización continua con la misma tendencia del año 2006, donde aproximadamente el 65% de la población muestral comparte con algún integrante del núcleo familiar los gastos del hogar. Por su parte, al ver la información reportada por el personal que migró de la organización, se observó que ellos en su mayoría (70% de ellos) no comparte los gastos con nadie, es decir, representan el único ingreso económico para la familia.

- Vehículo:

En el año 2007, (tanto para el personal que permanece como para el que no permanece), la tendencia a poseer automóvil es clara, ya que dicha opción está respaldada por más del 80% en ambas categorías, lo que significa que no existen diferencias con respecto a este indicador entre ellos.

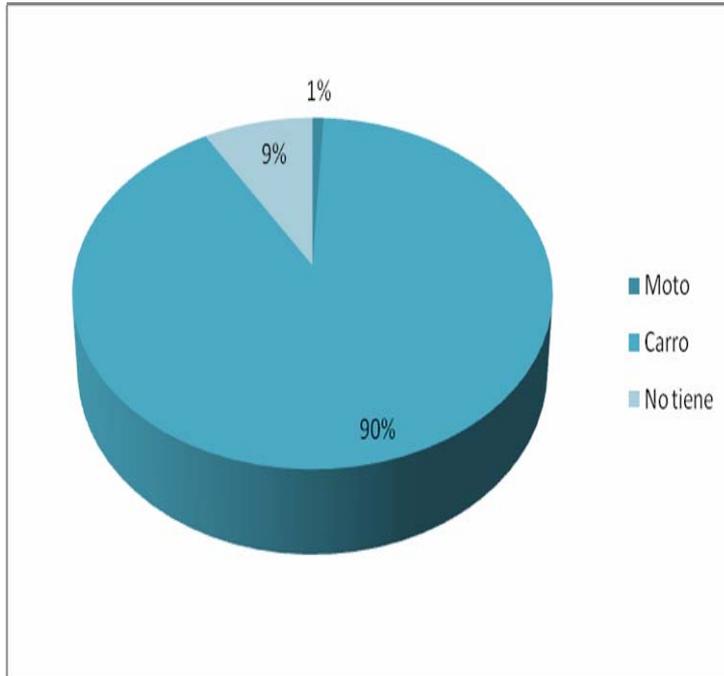


Gráfico 47. Distribución de la muestra que permanece por tipo de vehículo (año 2007).

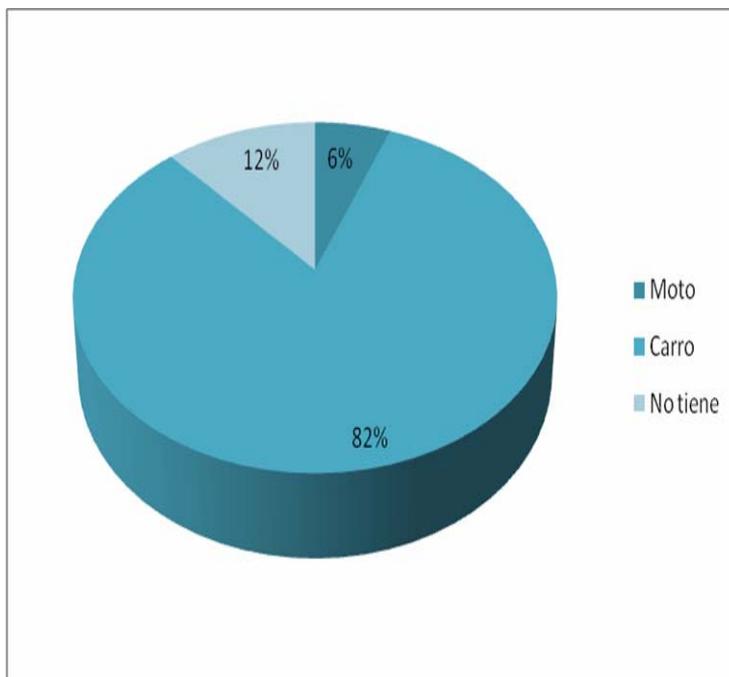


Gráfico 48. Distribución de la muestra que no permanece por tipo de vehículo (año 2007).

- **Indicadores de la variable Remuneración Total:**
- Remuneración mensual:

En el año 2007, la remuneración total mensual de la muestra analizada se encuentra, según los estadísticos descriptivos de la siguiente manera:

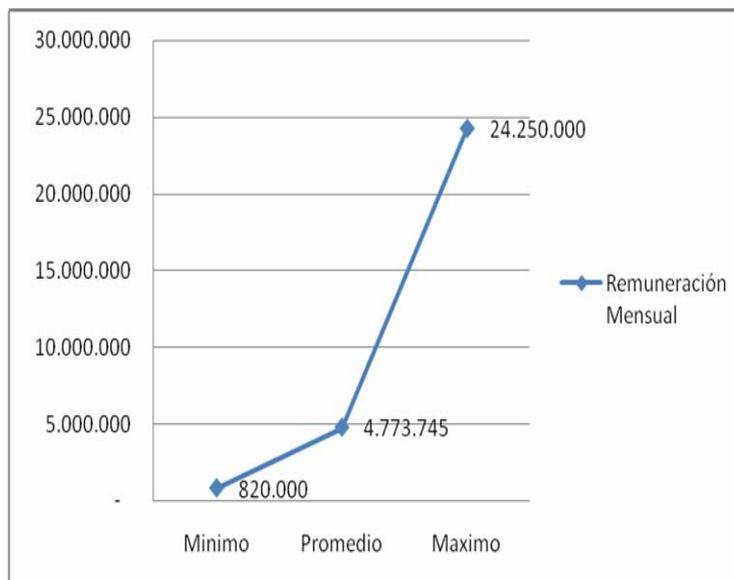


Gráfico 49. Estadísticos descriptivos para “ingreso mensual” (año 2007).

En dicho gráfico podemos constatar que en promedio, la muestra posee una excelente remuneración, la cual representa, al igual que en el año 2006, 8 veces más que el salario mínimo del año. Sin embargo, para poder tener números más concretos (debido a la cantidad de personal de ventas que gana pagos variables) se realizaron los gráficos expuestos a continuación

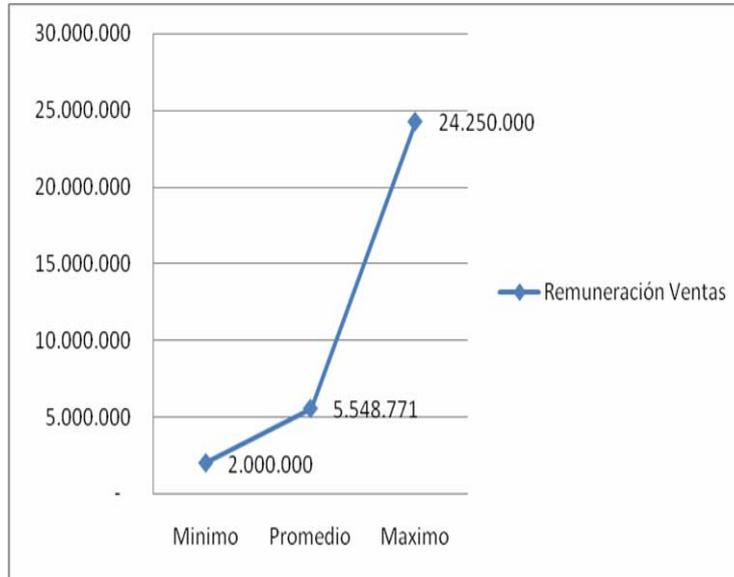


Gráfico 50. Estadísticos descriptivos para “remuneración mensual” del personal de ventas (año 2007).

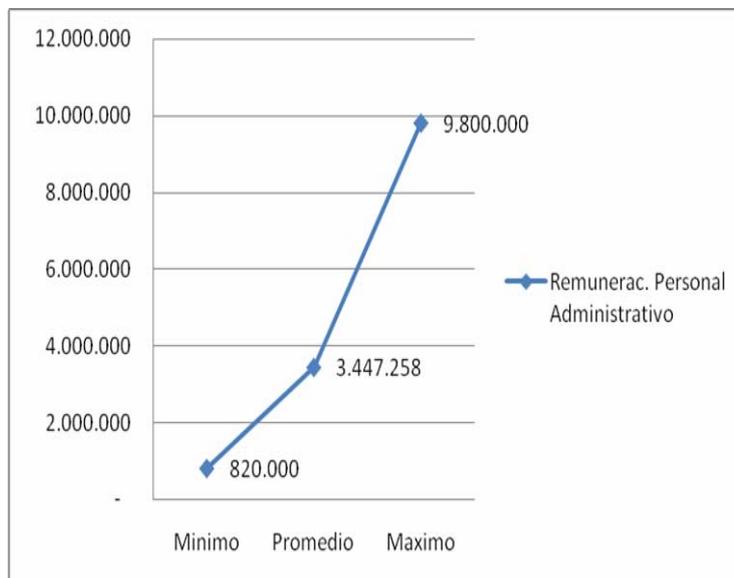


Gráfico 51. Estadísticos descriptivos para “remuneración mensual” del personal administrativo(año 2007).

Dichos gráficos ratifican, la información analizada en el 2006, tal es que el personal de ventas se encuentra en aproximadamente dos veces mejor pagados que el personal administrativo

- Comisiones:

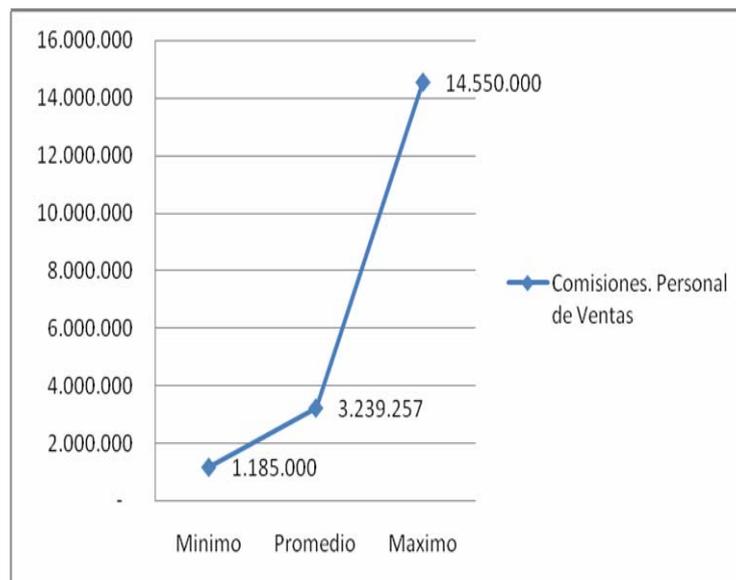


Gráfico 52. Estadísticos descriptivos para “comisiones” del personal de ventas (año 2007).

El personal de ventas para el año 2007, ganaba sólo en comisiones aproximadamente 3.200.000 Bs., lo que genera un ingreso variable. Lo que representa un porcentaje importante de su ingreso mensual, como se explica en el siguiente gráfico.

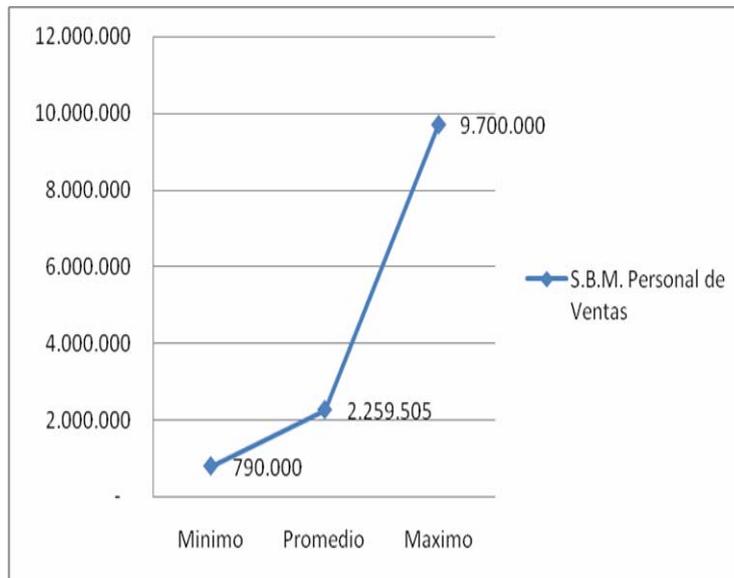


Gráfico 53. Estadísticos descriptivos para “salario básico mensual” del personal de ventas (año 2007).

- Beneficios:

Al analizar los beneficios otorgados a los trabajadores dentro de la muestra, se observó que al igual que en el año 2006 estos se comportan de manera lineal, es decir, sin iguales para todos los trabajadores y aumentan en función de las decisiones que tome la junta directiva en determinado periodo de tiempo.

Los principales beneficios analizados son los siguientes:

Utilidades Mensuales: La organización para el 2006 otorga 4 meses de utilidades. Contempla el salario básico y las comisiones mensuales. Para su cálculo se tomó en cuenta la siguiente fórmula:

$$\text{Utilidades Mensuales: } \frac{(\text{Salario Básico Mensual} + \text{Comisiones Mensuales}) \times 4 \text{ meses}}{12 \text{ meses}}$$

Lo cual arroja los siguientes resultados:

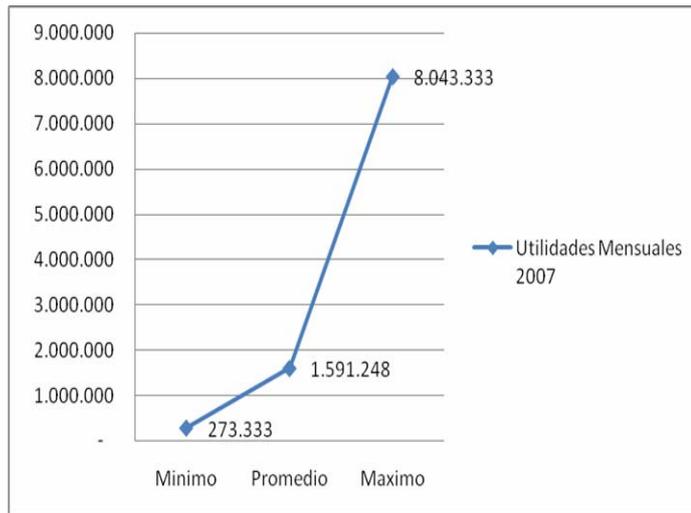


Gráfico54. Estadísticas Utilidades Mensuales 2007

Bono Vacacional Mensual: La organización para el 2007 otorga 1 meses de bono vacacional. Contempla el salario básico y las comisiones mensuales. Para su cálculo se tomó en cuenta la siguiente fórmula:

$$\text{Bono Vacacional Mensual: } \frac{(\text{Salario Básico Mensual} + \text{Comisiones Mensuales}) \times 1 \text{ mes}}{12 \text{ meses}}$$

Lo cual arroja los siguientes resultados:

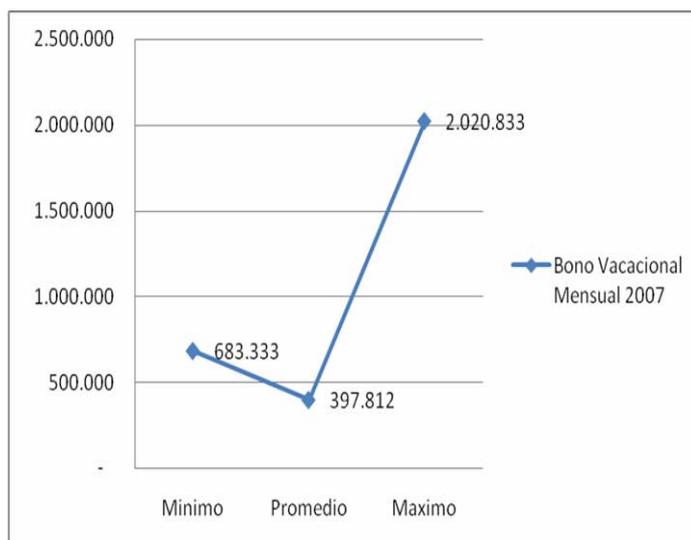


Gráfico 55: Estadísticas Bono Vacacional 2007



Caja de Ahorro: La organización para el 2006 otorga mensual para la caja de ahorro de los empleados el 10 % de la remuneración mensual, e incluye el salario básico y las comisiones mensuales. Para su cálculo se tomo en cuenta la siguiente fórmula:

$$\text{Caja de Ahorro Mensual: (Salario Básico Mensual + Comisiones Mensuales) x 10\%}$$

Lo cual arroja los siguientes resultados:

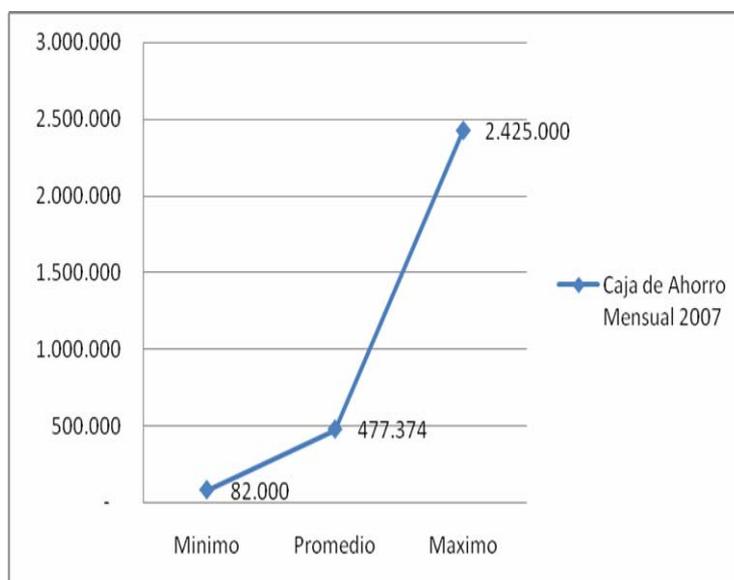


Gráfico 56: Estadísticas Caja de Ahorro 2007

1.3 Resultados para el año 2008:

- Distribución de la muestra por área:

Para este año contamos con una muestra de 234 trabajadores, la cual está compuesta por todos los empleados, estudiados durante los tres años, que aún están presentes en la empresa. Al igual que en años anteriores el grupo se divide en dos áreas principales, siendo la mayor porción perteneciente al área de ventas.

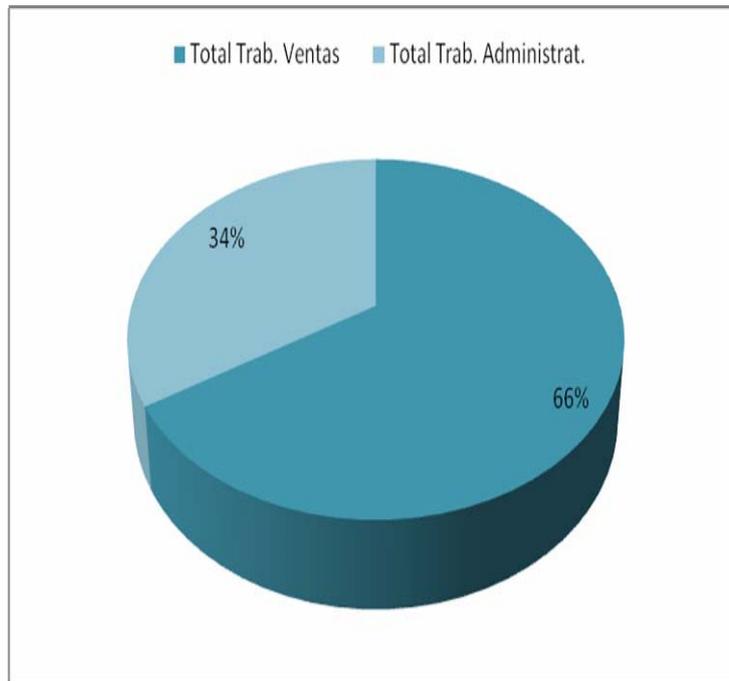


Gráfico 57. Distribución de la muestra por área (año 2008).

- **Distribución de la muestra por zona:**

Al igual que en años anteriores, la zona de Caracas es la que concentra a la mayoría de los trabajadores estudiados que abandonaron la empresa (39%). Esto puede ocurrir debido a la alta proporción de empleados que trabajan en dicha región.

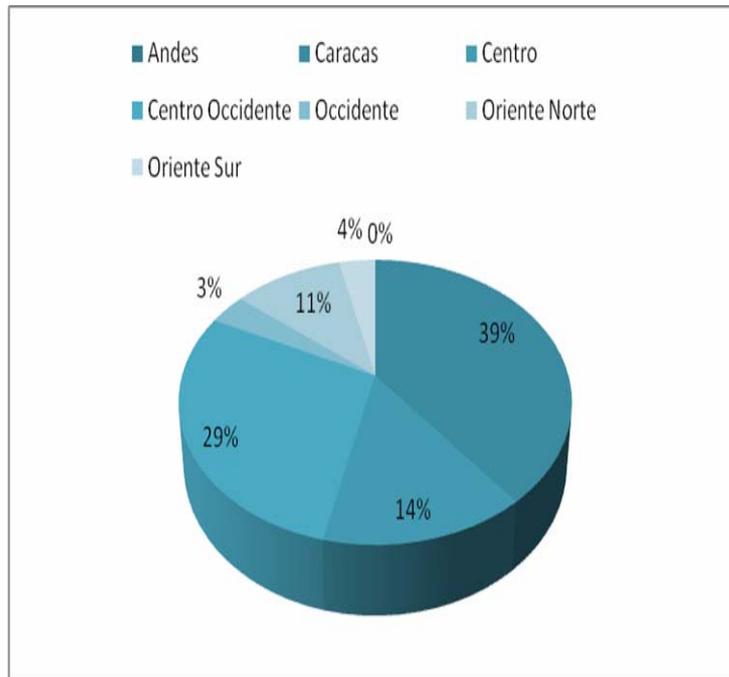


Gráfico 58. Distribución de la muestra por zona para "no permanece" (año 2008).

- **Análisis discriminante:**

A continuación se presentan las tablas de resultados del análisis y las ecuaciones derivadas del mismo, para el año 2008.

TABLA 21. COEFICIENTES DE LAS FUNCIONES DE CLASIFICACIÓN PARA LA RETENCIÓN DEL AÑO 2008.

	0	1
remuneración	1,39286E-7	3,12105E-7
edad	0,893774	0,890427
antigüedad	-0,468686	-0,434393
CONSTANT	-15,7638	-16,6798

la variable retención de personal toma categorías de respuesta "0" y "1".

Para $R_{p0} = -15,7638 - 0,468686 \cdot \text{antigüedad} + 1,39286E-7 \cdot \text{remuneración} + 0,893774 \cdot \text{edad}$

Para $R_{p1} = -16,6798 - 0,434393 \cdot \text{antigüedad} + 3,12105E-7 \cdot \text{remuneración} + 0,890427 \cdot \text{edad}$



De lo anterior se puede decir que la edad y la antigüedad no son unas variables altamente diferenciadoras para discriminar, dado que sus coeficientes de correlación son relativamente similares (las diferencias son muy pequeñas para los dos grupos); sin embargo no es este el caso de la remuneración, dado que en R_{p1} el coeficiente es 2,24 veces mayor que el caso de los que se van. Lo anterior puede explicarse como que la remuneración es la única variable predictora que tiene mayor contribución a la explicación de la retención. Esto quiere decir que la remuneración retiene más a los empleados estudiados, siendo la variable con mayor correlación con la retención de personal.

En el siguiente gráfico se puede observar la asociación existente entre la retención y la remuneración, identificándose dos grupos de individuos con tendencias distintas. El primer grupo, el (1) asocia a aquellos casos con menor remuneración y edad, que a su vez tienden a permanecer en la empresa; sin embargo se observan algunos casos que se retiran de la empresa por tener una remuneración baja. El segundo grupo (2), presenta un universo de casos dispersos, con tendencia a permanecer. La misma inclinación se puede observar en el gráfico 60, en donde se originan dos grupos distintos.

Lo anterior se puede identificar en los siguientes gráficos:

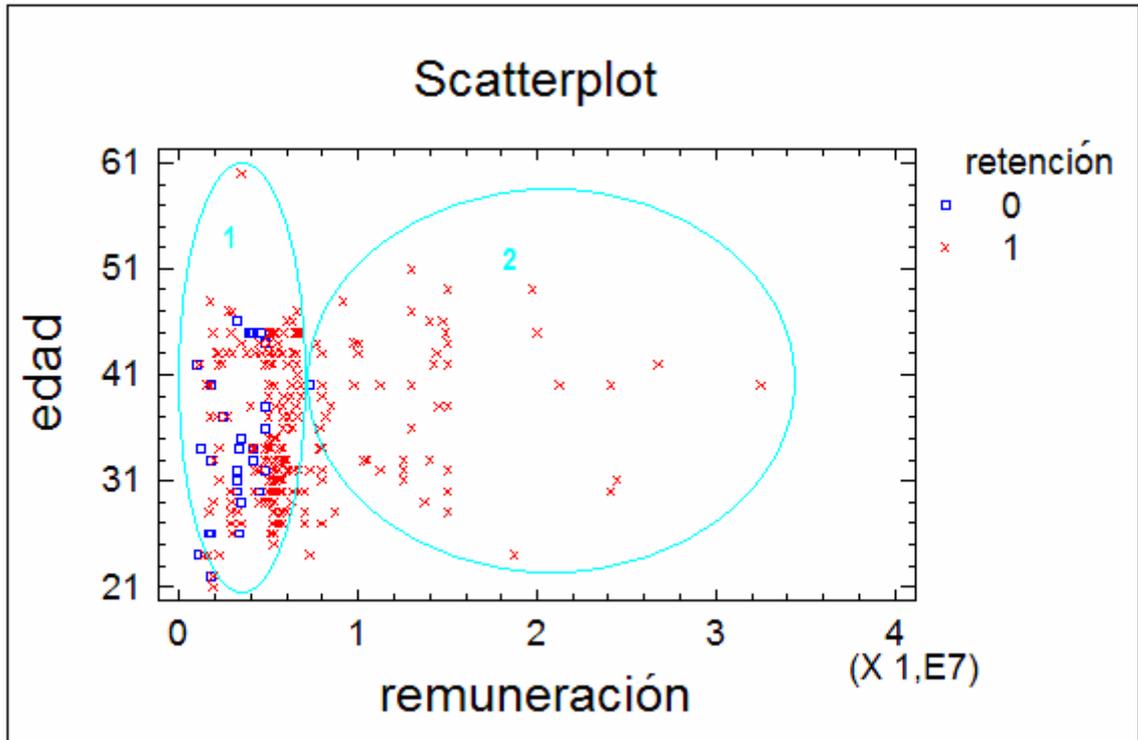


Gráfico 59. Diagrama de dispersión de la remuneración, edad y retención 2008.

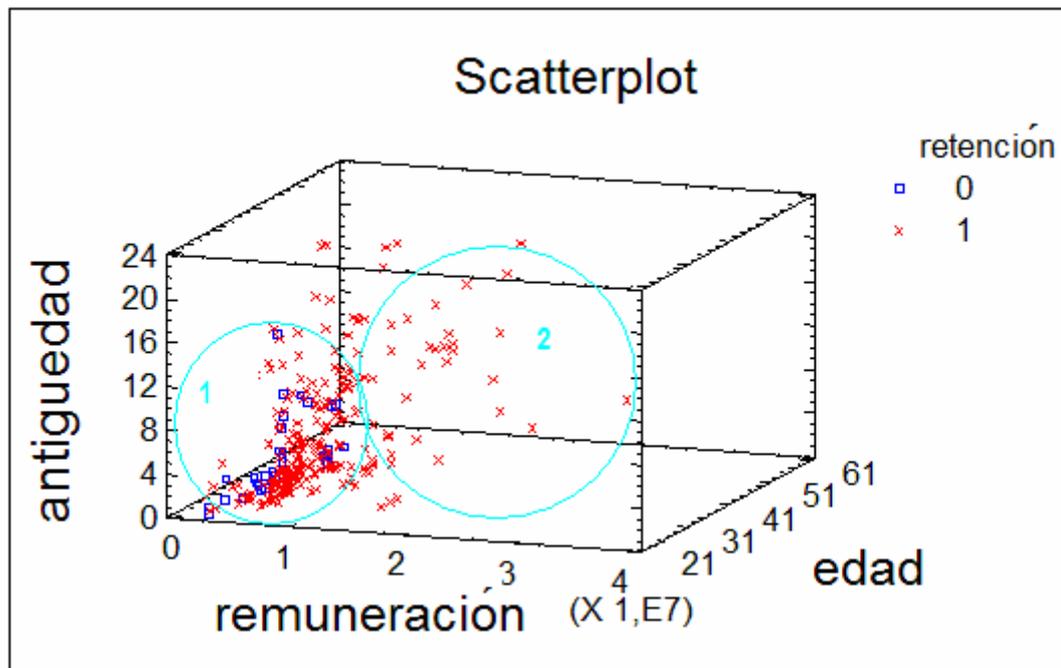


Gráfico 60. Diagrama de dispersión de la remuneración, antigüedad, edad y retención. Visión en 3 dimensiones.



Cuando se estandarizan los coeficientes, entonces se obtienen las siguientes ecuaciones:

TABLA 22. COEFICIENTES ESTANDARIZADOS.

	1
remuneración	0,921432
edad	-0,0272535
antigüedad	0,19732

TABLA 23. COEFICIENTES NO ESTANDARIZADOS.

	1
remuneración	2,07783E-7
edad	-0,00402326
antigüedad	0,0412306
CONSTANT	-1,42272

$$0,921432*\text{remuneración} - 0,0272535*\text{edad} + 0,19732*\text{antigüedad}$$

Finalmente podemos decir que el modelo de retención vía análisis discriminante para el año 2008 clasifica correctamente, la variable de interés en un 60% de los casos. En el Anexo F, se presenta una tabla⁴⁹ que muestra el uso de las funciones de clasificación para colocar a los individuos en los determinados grupos (“0” y “1”), en donde los casos marcados con un asterisco (*) son aquellos que estuvieron mal clasificados por el modelo. Allí se comprueba el porcentaje de exactitud de predicción del modelo, el cual no es el 100% de los casos; sino un 60%. No siempre se clasificarán correctamente los casos, ya que los coeficientes de correlación de las variables predictoras no presentan diferencias tan determinantes. Al igual que en el año 2007, en el año 2008 se presentó el caso que para algunos individuos puede tener mayor peso la edad a la hora de decidir retirarse de la empresa, mientras que para otros casos lo determinante será la antigüedad. Lo que sí se reafirma, nuevamente, es que la remuneración es lo que pesa más a la hora de tomar la decisión final de permanecer o no en la organización.

⁴⁹ Con algunos de los casos estudiados en el análisis discriminante.



La siguiente tabla presenta el resumen del modelo para el año 2008. Para la categoría de respuesta o grupo “0” se tienen un total de 30 casos, para la “1” un total de 234 casos o empleados.

TABLA 24. TABLA DE CLASIFICACIÓN.

Actual retencion2008	Group Size	Predicted 0	retencion2008 1
0	30	26 (86,67%)	4 (13,33%)
1	234	101 (43,16%)	133 (56,84%)
Percent of cases correctly classified: 60,23%			

Los estadísticos descriptivos, por grupo, para el año 2008 son:

TABLA 25. ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS, PROMEDIOS Y DESVIACIÓN ESTÁNDAR, POR GRUPO.

retención2008	0	1	TOTAL
COUNTS	30	234	264
MEANS			
remuneración	3,3445E6 ¹	6,9754E6 ²	6,5628E6 ³
edad	34,8667	35,9786	35,8523
antigüedad	3,17367	5,15671	4,93136
STD. DEVIATIONS			
remuneración	1,4101E6 ¹	4,67608E6 ²	4,57425E6
edad	6,91691	6,75598	6,77033
antigüedad	3,30323	4,93923	4,81808

La tabla anterior muestra las características y tendencias de los individuos estudiados:

1

(Individuo con tendencia a retirarse de la empresa):

Antigüedad: 3,17367 años (aprox. 3 años)

Remuneración: 3,3445E6 Bs. (aprox. 3 millones de Bs.)

Edad: 34,8667 años (aprox. 35 años)

2

(Individuo con tendencia a permanecer en la empresa):



3

Antigüedad: 5,15671 años (aprox. 5 años)
 Remuneración: 6,9754E6 Bs. (aprox. 7 millones de Bs.)
 Edad: 35,9786 años (aprox. 36 años)
 (Perfil promedio de todos los casos o empleados):
 Antigüedad: 4,93136 años (aprox. 5 años)
 Remuneración: 6,5628E6 Bs. (aprox. 7 millones de Bs.)
 Edad: 35,88523 años (aprox. 36 años).

Se ratifica que la edad promedio de ambos grupos es prácticamente igual y eso explica el poco poder predictivo de esta variable; sin embargo se puede ver que la antigüedad tiene un poder, sólo un poco, mayor a la hora de explicar los comportamientos.

Por la vía de la varianza se observa, claramente, que la desviación estándar de la remuneración es significativamente diferente entre ambos grupos (1, 2).

Cuando analizamos la correlación entre todas las variables (dentro de los grupos), los coeficientes estimados de correlación son todos inferiores a 0,5 ó 50% y las variables de mayor correlación son: edad y antigüedad (con un 44,53%). Además se observa que la remuneración está más correlacionada con la antigüedad que con la edad.

TABLA 26. CORRELACIÓN ENTRE VARIABLES.

Within-Group Correlation Matrix			
	remuneración	edad	antigüedad
remuneración	1,0	0,1484	0,339704
edad	0,1484	1,0	0,445351
antigüedad	0,339704	0,445351	1,0

- Retención de personal:

Para el año 2008 se sigue manteniendo un alto porcentaje de retención de personal, lo cual significa que la tendencia de retención de la empresa se mantiene. Esta propensión se debe a las políticas de la organización en materia de recursos humanos. El porcentaje de empleados que permanecen en la empresa, para el año 2008, es ocho veces mayor que la proporción que se retiró de la misma.

Lo anterior se puede observar en el siguiente gráfico:

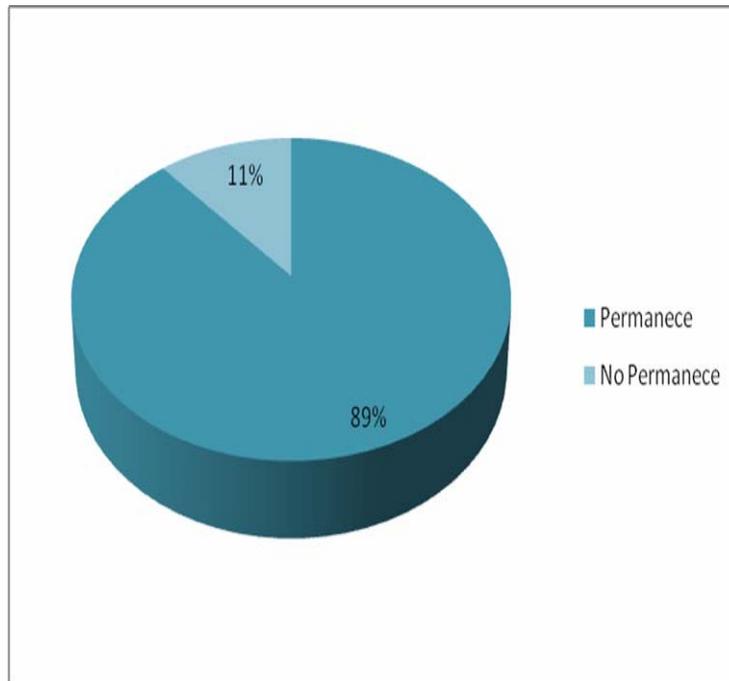


Gráfico 61. Retención año 2008.

- **Características demográficas de la muestra:**

A continuación se presentan las estadísticas descriptivas calculadas para las características demográficas de los empleados de la muestra.

- **Edad:**

En el gráfico que se presenta a continuación se puede observar que el promedio de edad del grupo de empleados que permanecen en la organización es de 36 años y el máximo de 60 años. Lo anterior quiere decir que a medida que el trabajador tenga mayor edad, tenderá a quedarse en la empresa. Esto puede significar que un individuo que se encuentre en etapa adulta, tendrá mayor tendencia a mantenerse en una misma compañía que le ofrezca seguridad laboral y políticas de remuneración acordes con su etapa de madurez individual.

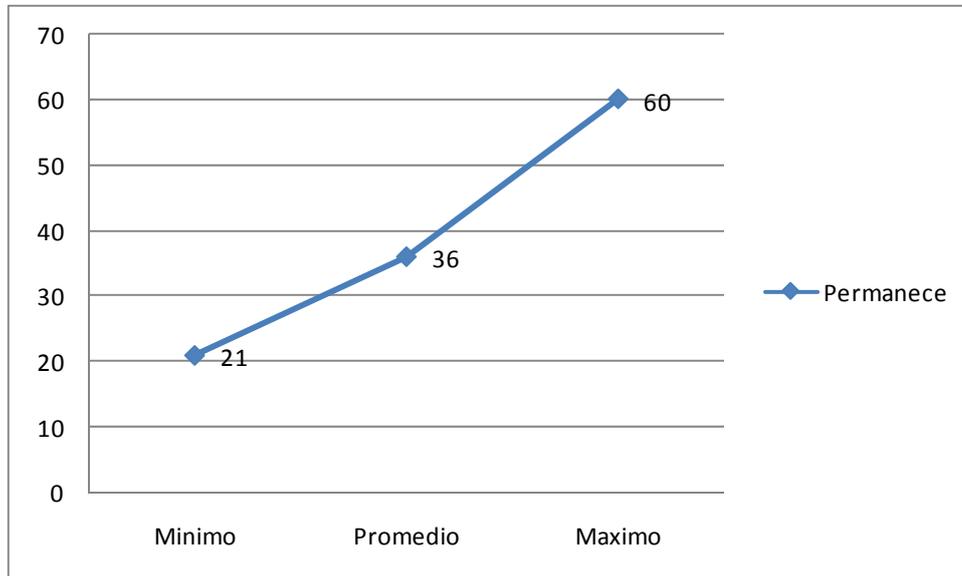


Gráfico 62. Estadísticos descriptivos para “edad” – “permanece” (año 2008).

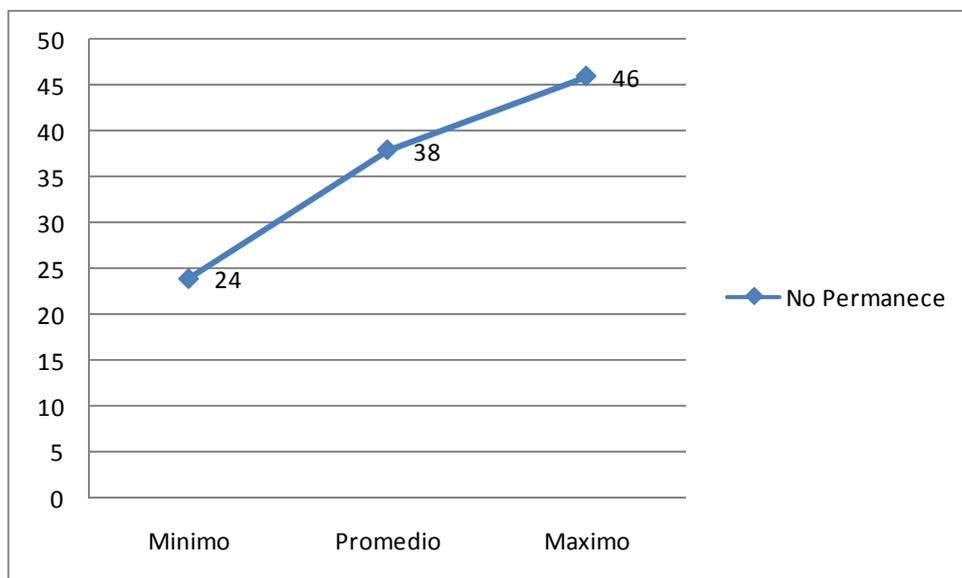


Gráfico 63. Estadísticos descriptivos para “edad” – “permanece” (año 2008).

Asimismo se pudo observar que el grupo de trabajadores que se retiraron de la empresa, para el año 2008, se inclina a ser una población joven. Esto se puede explicar por

la pensión generalizada en el país de los individuos jóvenes a cambiar frecuentemente, de empleo al principio de sus carreras profesionales.

- Género:

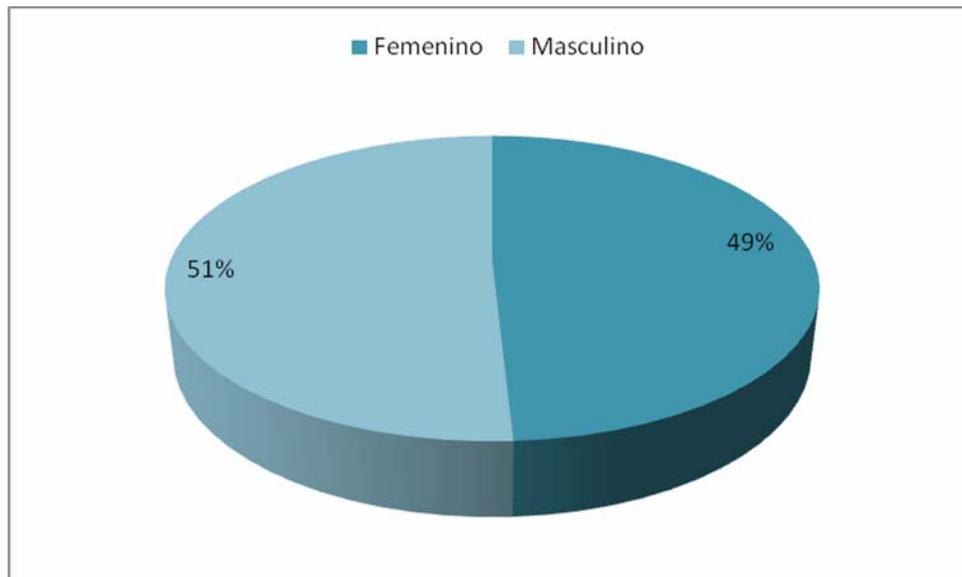


Gráfico 64. Distribución de la muestra por género para "permanece" (año 2008).

En el gráfico ilustrado anteriormente, se refleja una proporción de género masculino y femenino la cual es cercana a ser homogénea. Para el grupo que permanece, como se analizó en el año 2007, no existe una tendencia tan marcada en cuanto al género.

Para los individuos de la muestra que se retiraron de la empresa en el año 2008, sí se distingue una inclinación de las mujeres a abandonar sus puestos de trabajo frente a los hombres. Dicha tendencia se puede observar también en el año 2007.

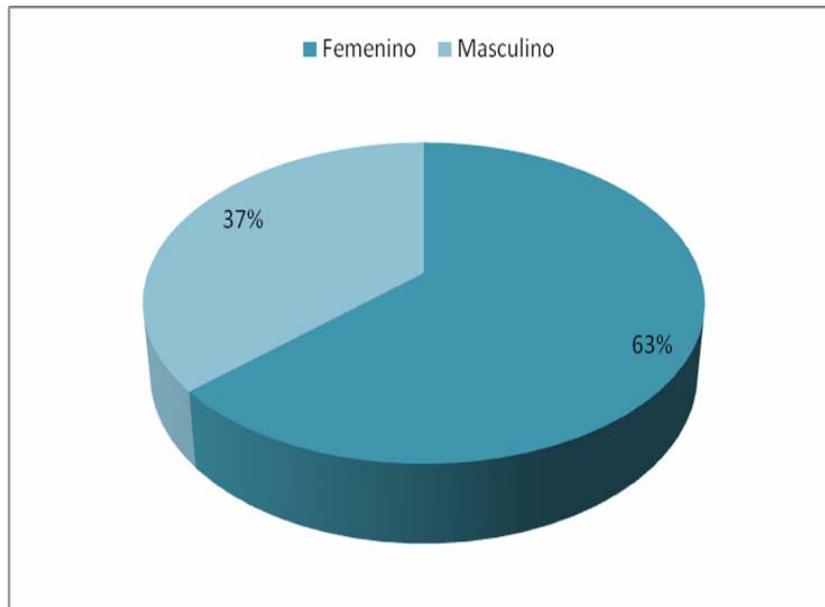


Gráfico 65. Distribución de la muestra por género para "no permanece" (año 2008).

- Antigüedad:

Con respecto a la antigüedad de los trabajadores que se retiraron de la empresa, se observó una muestra con un promedio de 3,17 años trabajando para la organización. Lo anterior sugiere que, para este año, este grupo mostró una inclinación a tener menos tiempo en la empresa y se puede relacionar con la tendencia generalizada en el país de los jóvenes a abandonar la compañía por sus deseos de estudiar nuevas posibilidades de empleo. En general la antigüedad para el grupo presente en el año 2008, tuvo un promedio de 5,16 años; asimismo se presentaron casos con antigüedades de 20,83 años.

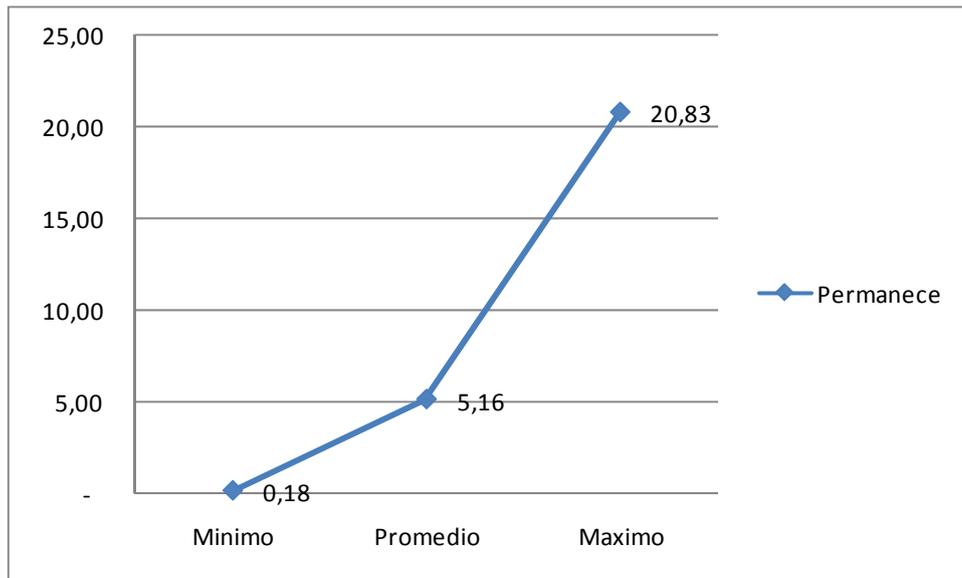


Gráfico 66. Estadísticos descriptivos para “antigüedad” “permanece” (año 2008).

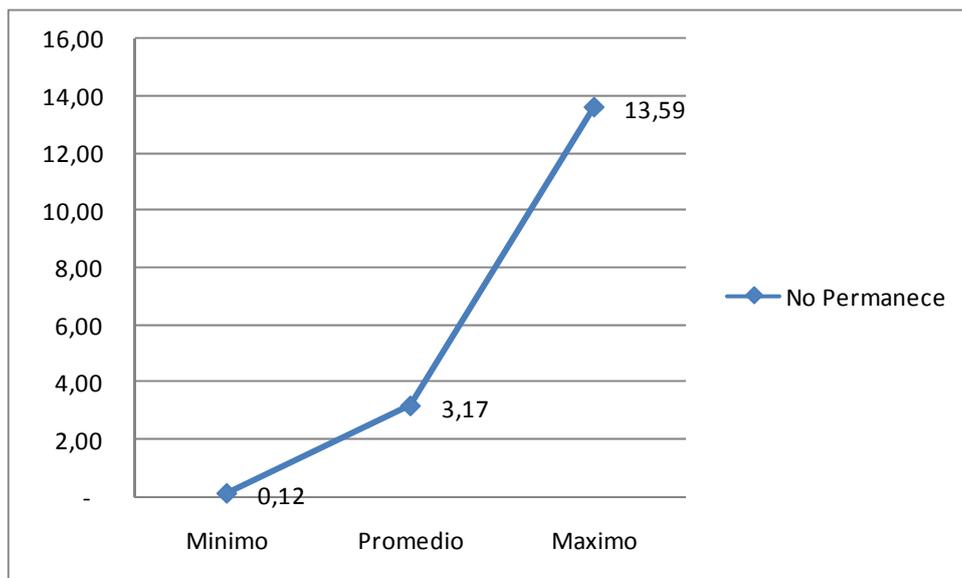


Gráfico 67. Estadísticos descriptivos para “antigüedad” “no permanece” (año 2008).

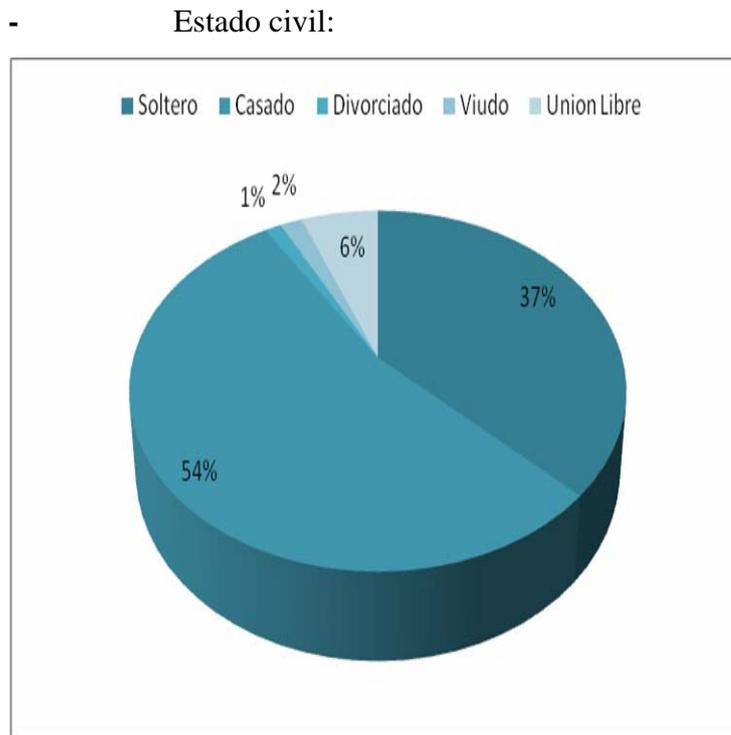


Gráfico 68. Distribución de la muestra por estado civil- “permanece” (año 2008).

En el presente gráfico se observó la alta inclinación de los empleados casados a permanecer en la empresa, poco más de la mitad de la muestra presenta dicha característica. Esta propensión se puede explicar por la necesidad de los individuos casados a tener un empleo estable, a diferencia de los empleados solteros quienes tienen mayor libertad de experimentar a nivel laboral porque no tienen mayores responsabilidades familiares. Lo anterior se puede visualizar en el siguiente gráfico, el cual expone que del grupo de empleados que se retiraron de la empresa, una mayor proporción de éstos eran solteros.

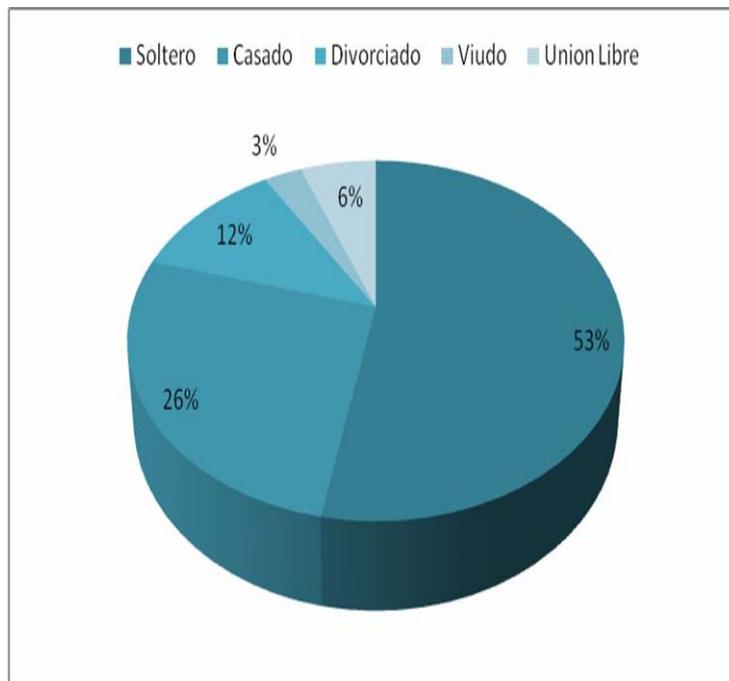


Gráfico 69. Distribución de la muestra por estado civil- "no permanece" (año 2008).

- Educación:

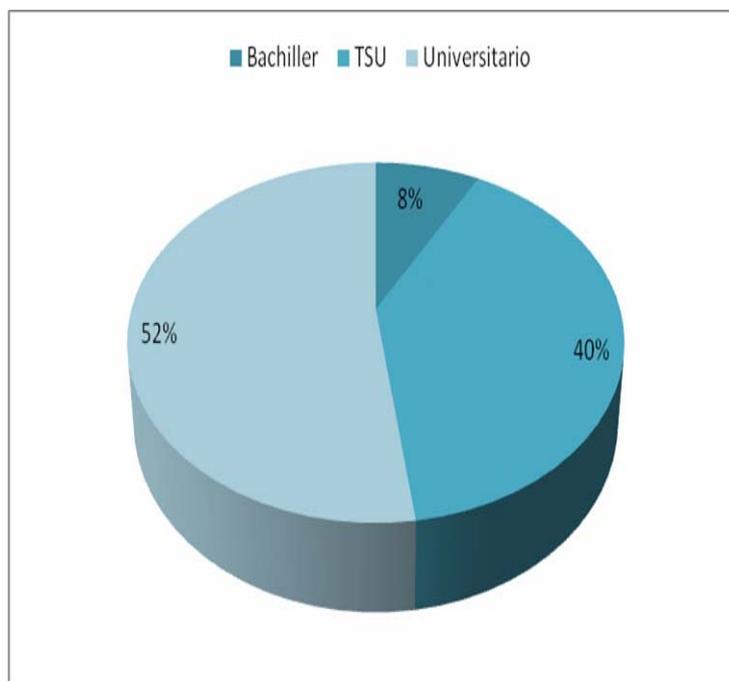


Gráfico 70. Distribución de la muestra educación "permanece" (año 2008).

En el año 2008 se reflejó una tendencia de la muestra a tener un mayor nivel educativo, tal como sucedió en los años anteriores. La mayoría de los empleados que decidieron permanecer en la empresa, a lo largo del período de estudio, tienen una educación de nivel universitario. En el gráfico anterior se ilustra, que poco más de la mitad de la muestra tienen un nivel de educación superior. A diferencia del grupo que permaneció en la organización, el que decidió abandonar sus empleos presenta un mayor porcentaje de individuos con un menor nivel educativo.

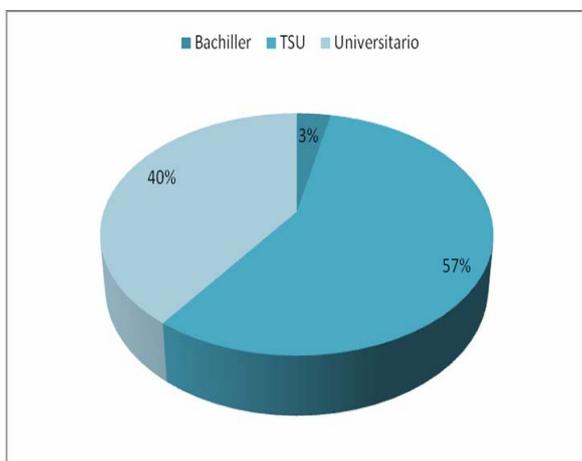


Gráfico 71. Distribución de la muestra por estado civil- “no permanece” (año 2008).

- Tipo de vivienda:

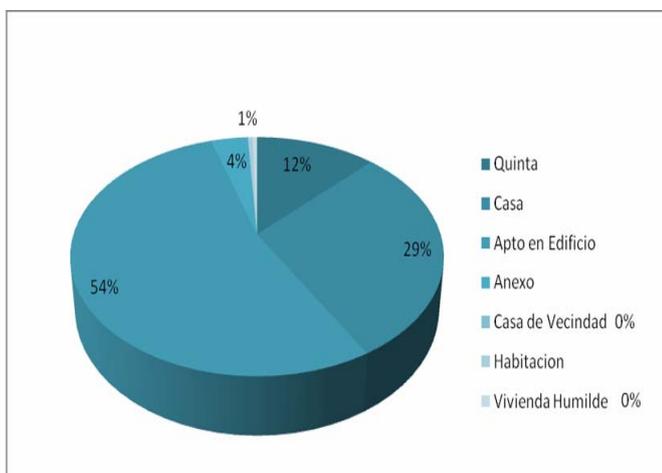


Gráfico 72. Distribución de la muestra por tipo de vivienda “permanece” (año 2008).

Los individuos, para el año 2008, se encuentran en buenas condiciones de vivienda casi en su totalidad. La mayoría del grupo vive en apto. en edificio, casa y/o quinta. La inclinación de la parte de la muestra, que no permanece en la empresa para el año 2008, en cuanto al tipo de vivienda es un mayor número de empleados que viven en casa, quinta y apto. en edificio.

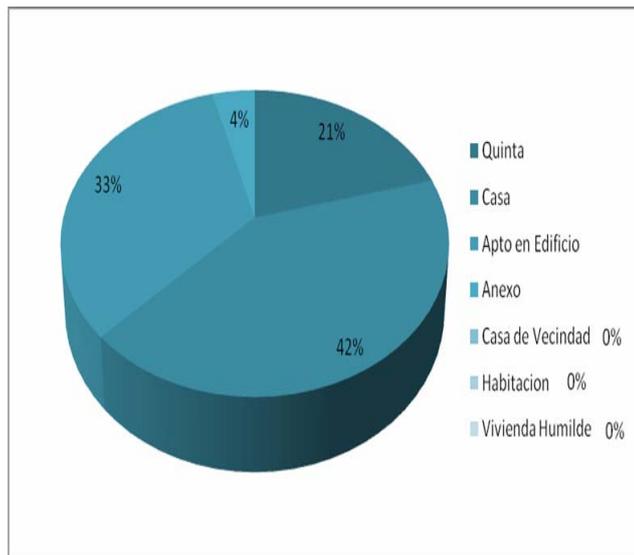


Gráfico 73. Distribución de la muestra por tipo de vivienda “no permanece” (año 2008).

- Propiedad de la vivienda:

Para profundizar en el aspecto de la propiedad de la vivienda, fue necesario analizar los gráficos que se exponen a continuación:

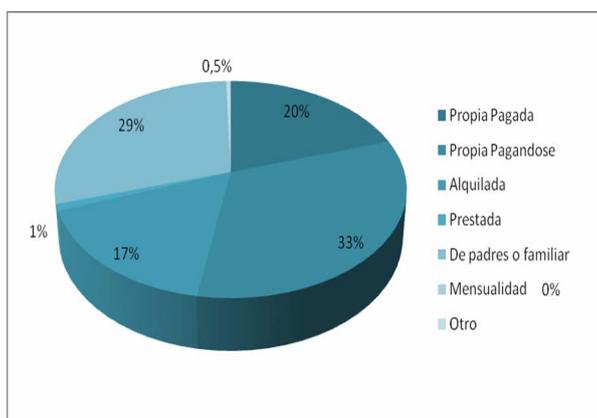


Gráfico 74. Distribución de la muestra por propiedad de la vivienda “permanece” (año 2008).

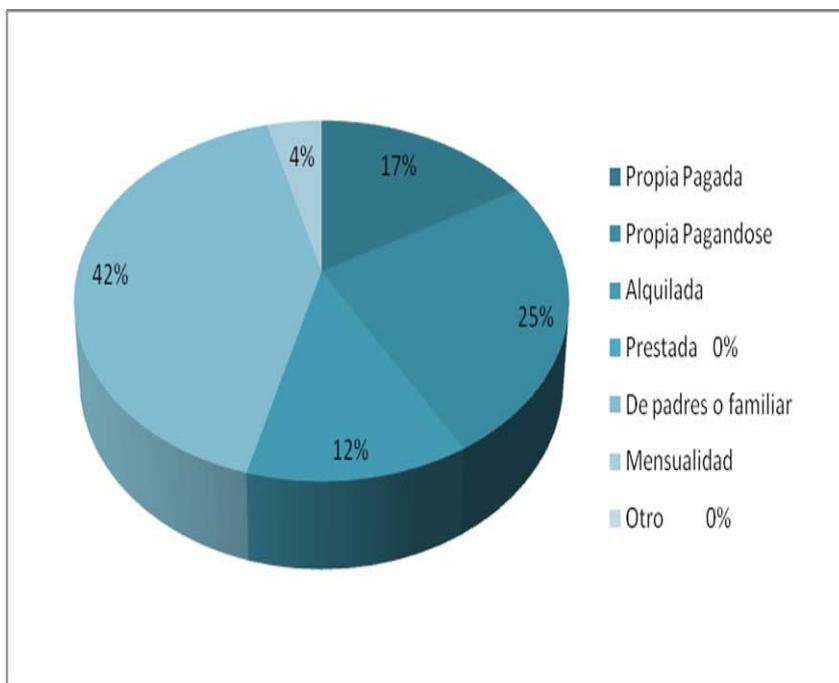


Gráfico 75. Distribución de la muestra por propiedad de la vivienda “no permanece” (año 2008).

Se encontró que más del 50% de la muestra habita en viviendas propias pagadas totalmente o pagándose. Mientras que, poco menos del 20% aun se encuentra en situación de arrendamiento. De dichas proporciones, la mayoría de los empleados retirados de la empresa residen en viviendas de padres o familiares o en viviendas propias pagándose.

- Comparte vivienda:

Para el año 2008 también se analizó si el personal vivía sólo o que compartía vivienda con otras personas, si esas personas dependían económicamente de ellos y si compartían los gastos de dicha vivienda con alguien. La marcada tendencia fue que la mayoría de los trabajadores, tanto los que permanecen como los que no, comparten la vivienda con otras personas o familiares.

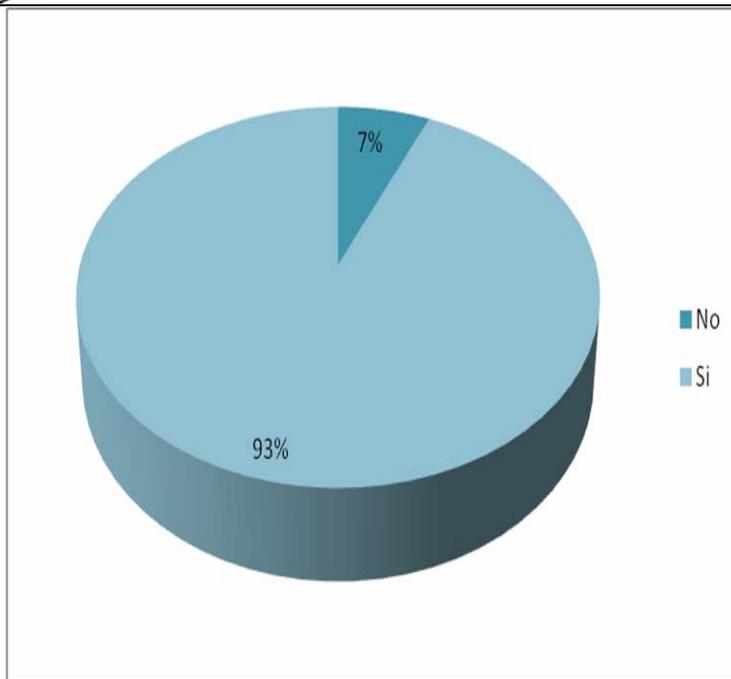


Gráfico 76. Distribución de la muestra por comparte vivienda “permanece” (año 2008).

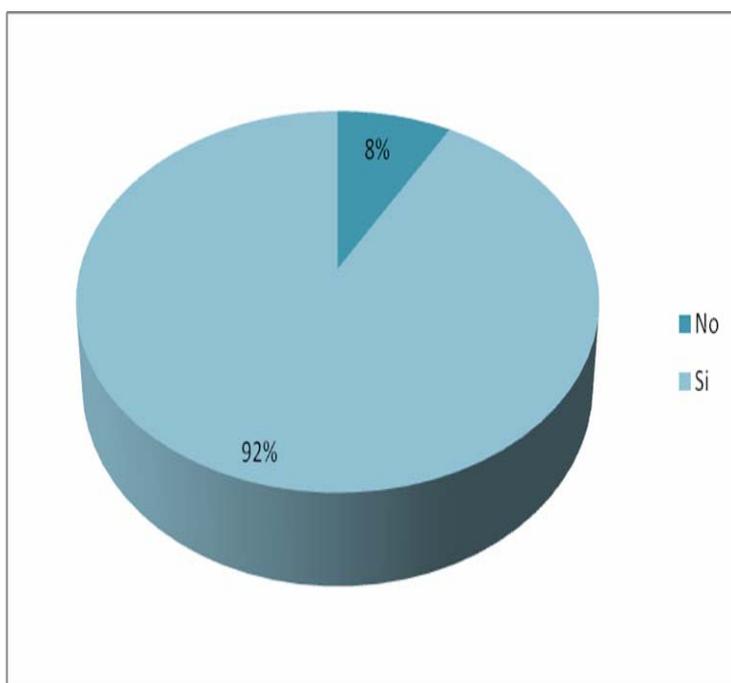


Gráfico 77. Distribución de la muestra por comparte vivienda “no permanece” (año 2008).

- Dependencia económica:

Al igual que en años anteriores y para ambos grupos (personas que permanecen y personas que no permanecen), en el año 2008 la mayoría de la muestra tiene responsabilidades económicas con su núcleo familiar.

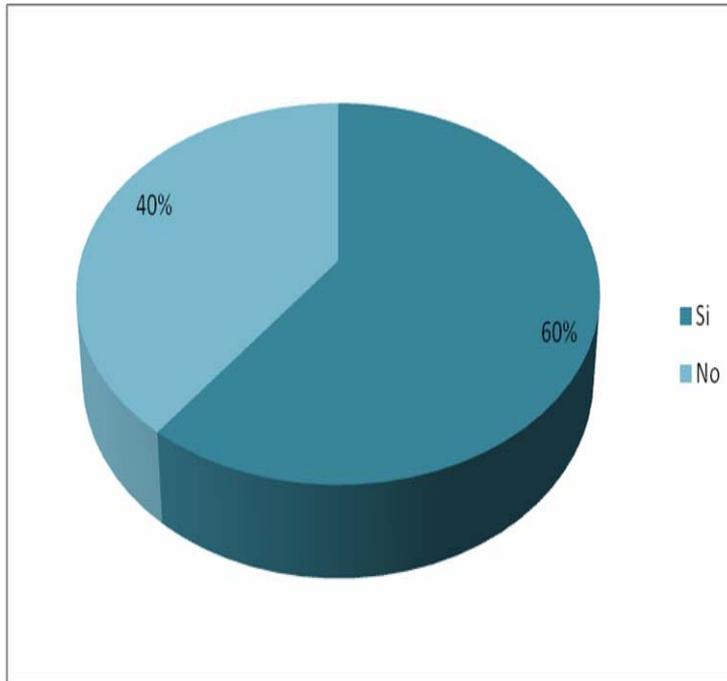


Gráfico 78. Distribución de la muestra por dependencia económica permanece (año 2008).

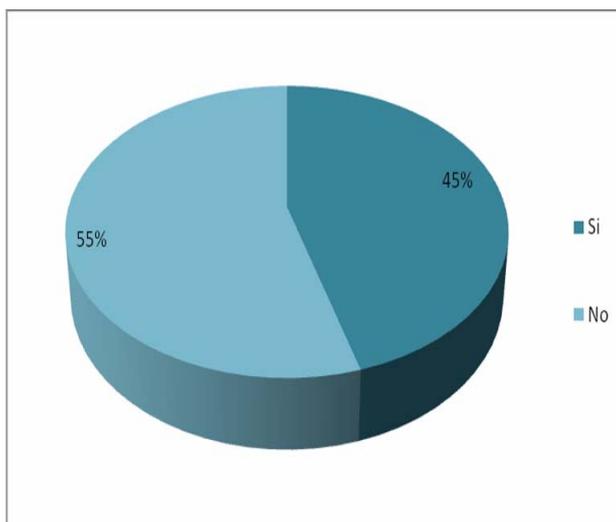


Gráfico 79. Distribución de la muestra por dependencia económica no permanece (año 2008).

- Comparte gastos:

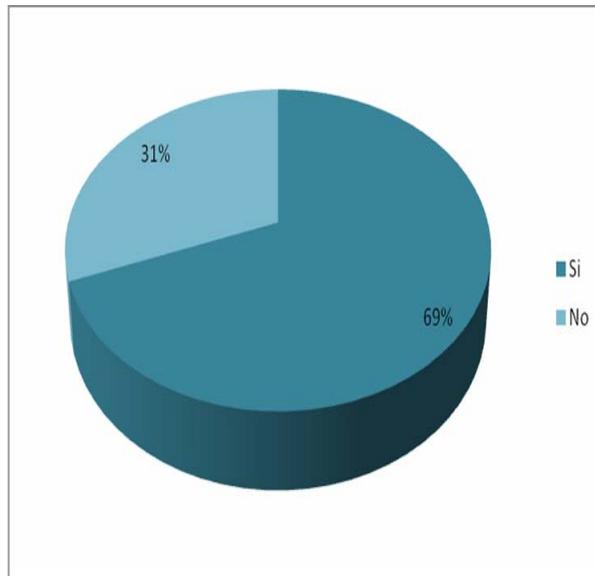


Gráfico 80. Distribución de la muestra por comparte gastos permanece (año 2008).

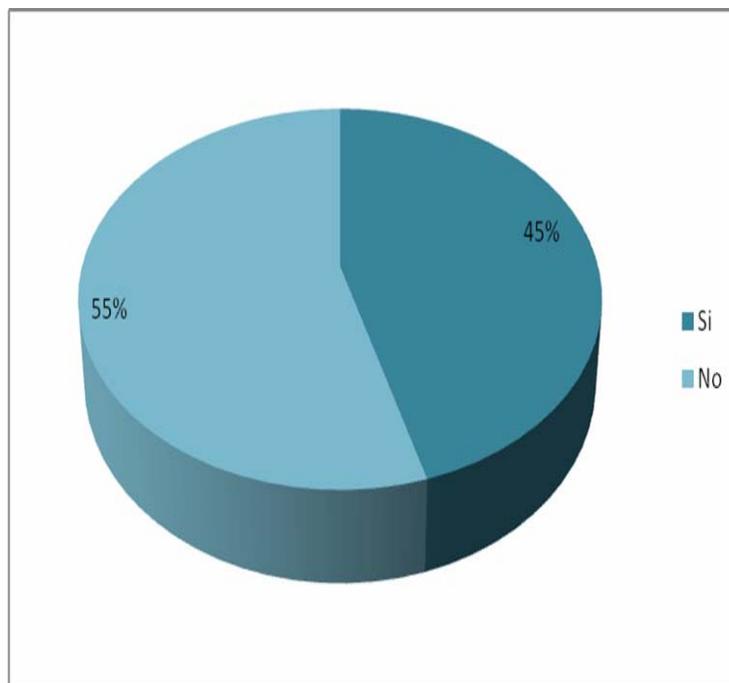


Gráfico 81. Distribución de la muestra por comparte gastos no permanece (año 2008).

En los gráficos anteriores se ilustra la continua tendencia de todos los años del estudio a presentar una mayor proporción de empleados que comparte los gastos.

Asimismo se observó que la mayoría de la muestra que se retiró de la empresa no compartía los gastos, lo cual es igual que en el año 2007.

- Vehículo:

En el año 2008 se repite la inclinación de la muestra, para esta característica. Para ambos grupos, tanto para el personal que permanece como para el que no permanece, la tendencia a poseer automóvil es evidente (aproximadamente 90%).

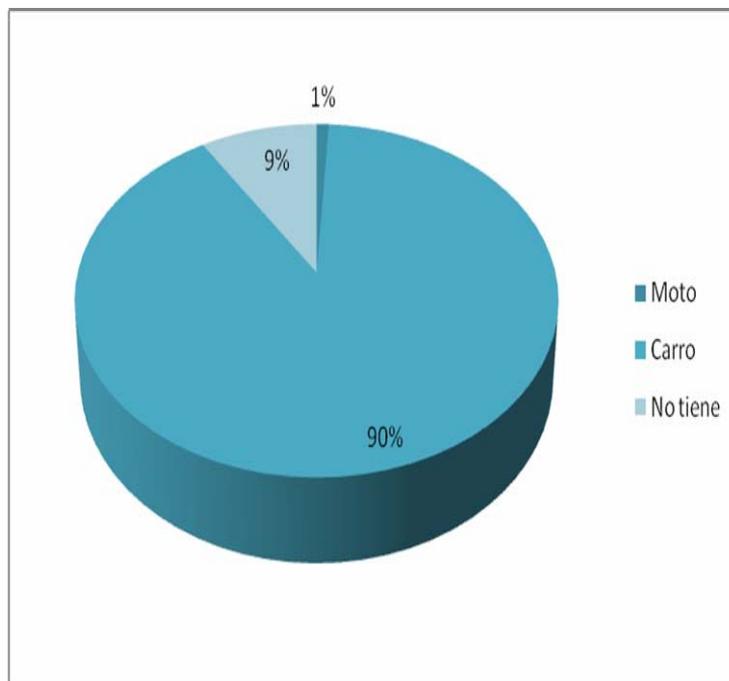


Gráfico 82. Distribución de la muestra por tipo de vehículo permanece (año 2006).

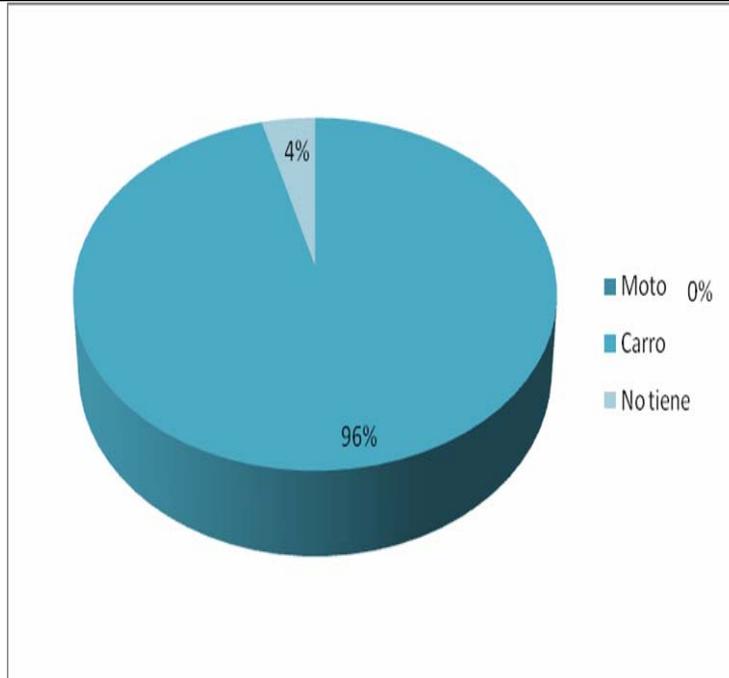


Gráfico 83. Distribución de la muestra por tipo de vehículo no permanece (año 2006).

- **Indicadores de la variable Remuneración Total:**

- Remuneración mensual:

En el año 2008, la remuneración total mensual de la muestra analizada se encuentra, según los estadísticos descriptivos de la siguiente manera:

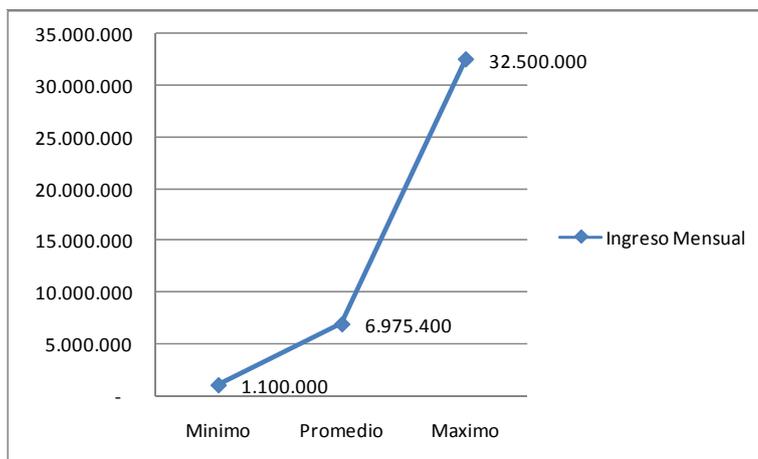


Gráfico 84. Estadísticos descriptivos para “ingreso mensual” (año 2008).

En el gráfico anterior podemos constatar que, en promedio, la muestra posee una alta remuneración, la cual representa (al igual que en años anteriores) 8 veces más que el salario mínimo para el año. Con el fin de caracterizar mejor a la muestra se presentan los siguientes gráficos:

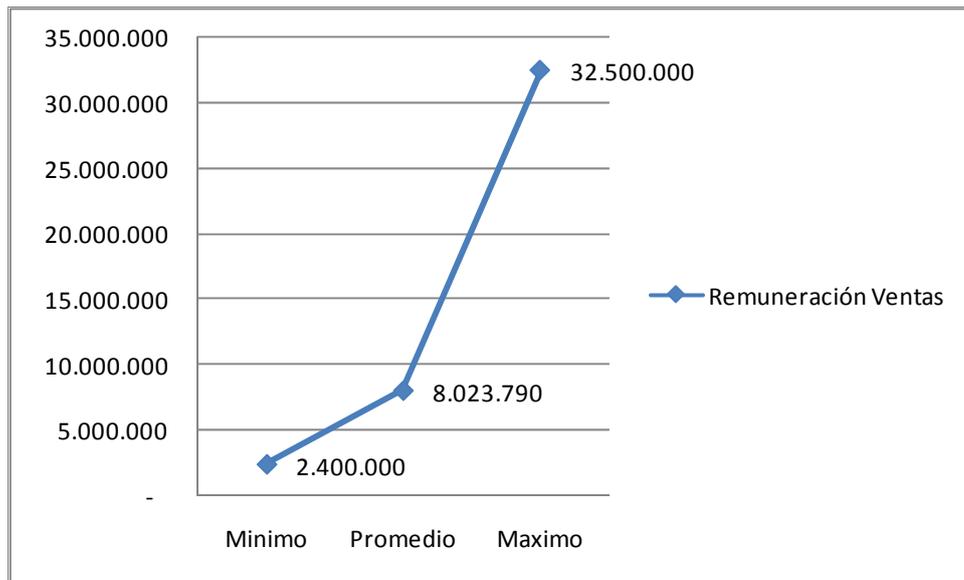


Gráfico 85. Estadísticos descriptivos para “remuneración mensual” del personal de ventas (año 2008).

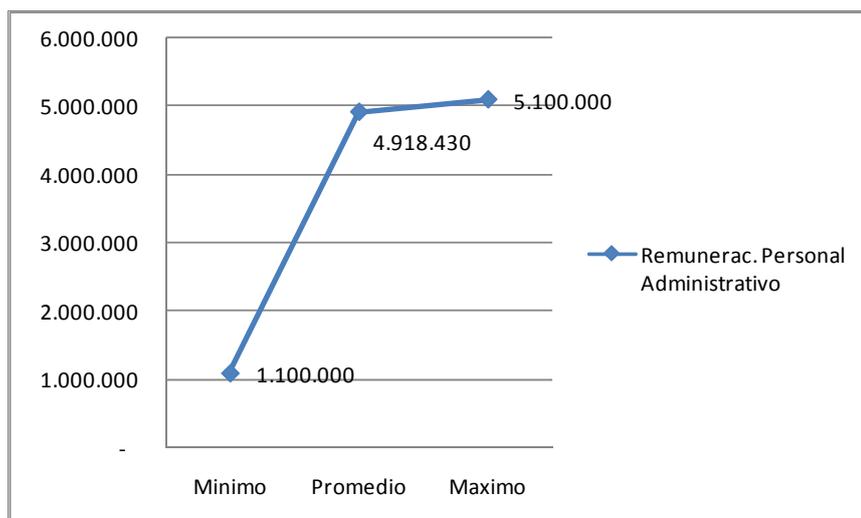


Gráfico 86. Estadísticos descriptivos para “remuneración mensual” del personal administrativo(año 2008).

Dichos gráficos ratifican la tendencia de la muestra: que el personal de ventas se encuentra dos veces mejor pagados que el personal administrativo. Esta inclinación se ve reflejada en los tres años estudiados, ya que la fuerza de ventas representa para la empresa su principal fuente de ingresos y las políticas de compensación están dirigidas a retener a dicho personal ofreciéndoles un mejor paquete salarial.

- Comisiones:

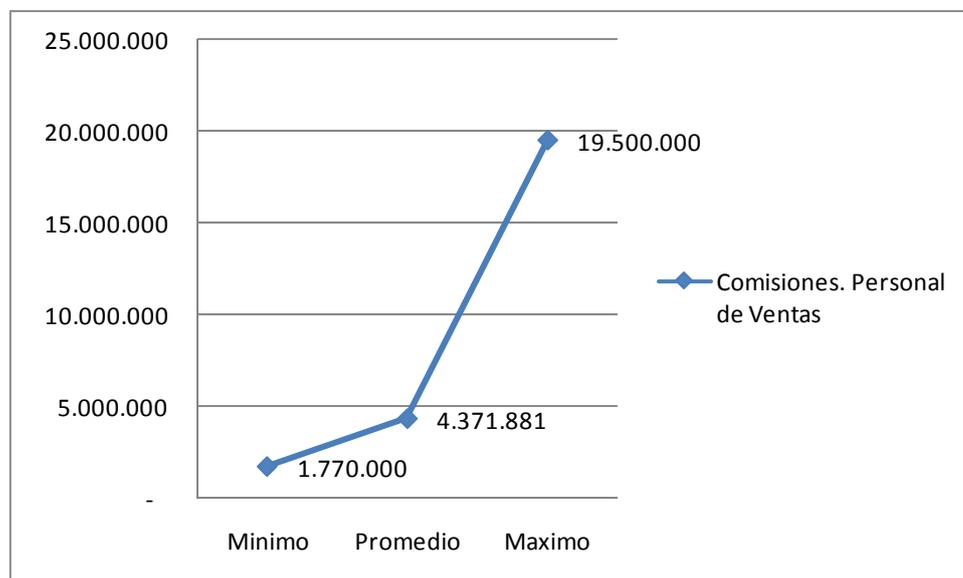


Gráfico 87. Estadísticos descriptivos para “comisiones” del personal de ventas (año 2008).

El personal de ventas para el año 2008 ganaba, sólo en comisiones, un promedio de 4.371.881 Bs como ingreso variable. Lo cual representa un porcentaje importante de su ingreso mensual, como se explica en el siguiente gráfico.

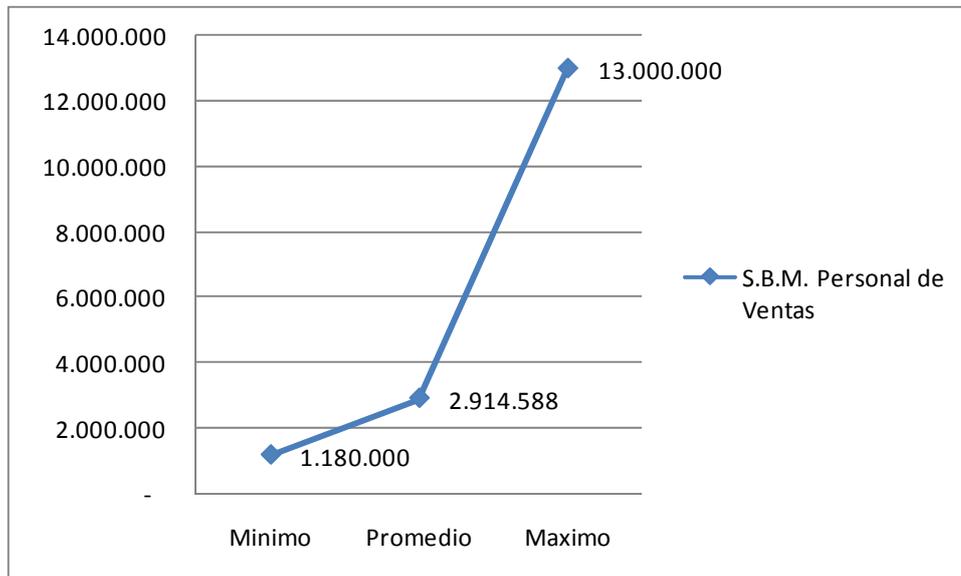


Gráfico 88. Estadísticos descriptivos para “salario básico mensual” del personal de ventas (año 2008).

- **Beneficios:**

Los beneficios otorgados a los empleados de la muestra se comportaron, a lo largo del período de estudio, de manera lineal. Lo anterior quiere decir que, para todos los niveles de cargo y áreas de trabajo se otorgan los mismos beneficios.

Los principales beneficios analizados son los siguientes:

Utilidades Mensuales: La organización para el 2007 otorga 4 meses de utilidades. Contempla el salario básico y las comisiones mensuales. Para su cálculo se tomo en cuenta la siguiente fórmula:

$$\text{Utilidades Mensuales: } \frac{(\text{Salario Básico Mensual} + \text{Comisiones Mensuales}) \times 4 \text{ meses}}{12 \text{ meses}}$$

Lo cual arroja los siguientes resultados:

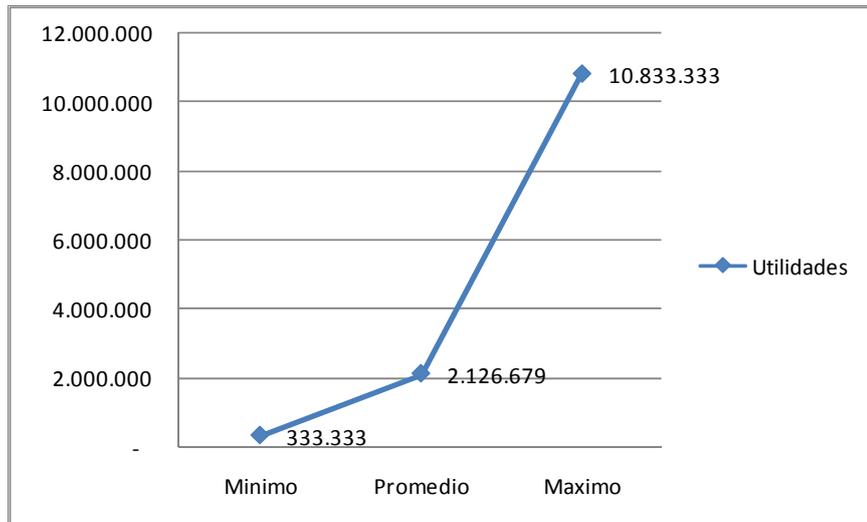


Gráfico 89: Estadísticas Utilidades Mensuales 2008

Bono Vacacional Mensual: La organización para el 2008 otorga un (1) mes de bono vacacional. Contempla el salario básico y las comisiones mensuales. Para su cálculo se tomo en cuenta la siguiente fórmula:

$$\text{Bono Vacacional Mensual: } \frac{(\text{Salario Básico Mensual} + \text{Comisiones Mensuales}) \times 1 \text{ mes}}{12 \text{ meses}}$$

Lo cual arroja los siguientes resultados:

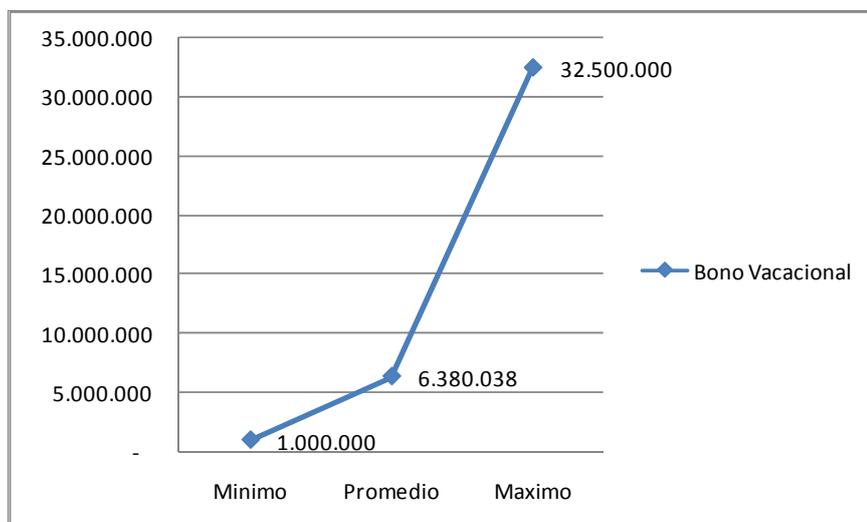


Gráfico 90. Estadísticas Bono Vacacional 2008



Caja de Ahorro: La organización para el 2008 otorga para la caja de ahorro de los empleados el 10% de la remuneración mensual. Se toma en cuenta el salario básico y las comisiones mensuales. Para su cálculo se tomo en cuenta la siguiente fórmula:

$$\text{Caja de Ahorro Mensual: } (\text{Salario Básico Mensual} + \text{Comisiones Mensuales}) \times 10\%$$

Lo cual arroja los siguientes resultados:

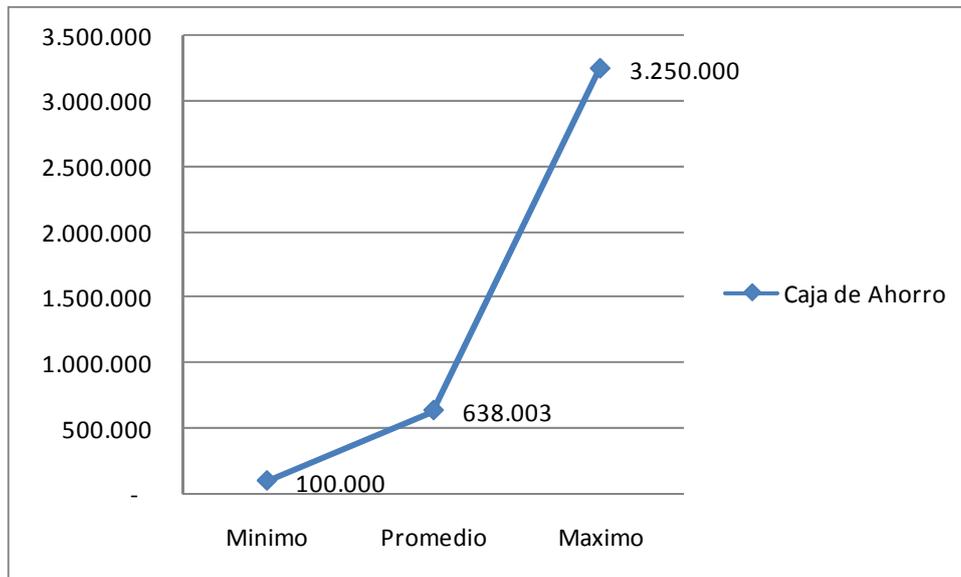


Gráfico 91. Estadísticas Caja de Aorro 2008



CONCLUSIONES

El presente estudio tomó como unidad de análisis la empresa Zuoz Pharma S.A., con el objetivo de determinar la influencia de las características demográficas del empleado y la remuneración total en la retención de personal para el período 2006 – 2008. Luego de analizados los datos, se llegaron a las siguientes conclusiones:

1. Se puede concluir que las características demográficas y la remuneración salarial directa de los empleados sí influyen sobre la retención de personal. Si bien no todas las características y los conceptos de la remuneración tienen el mismo efecto sobre la variable dependiente, se pudieron identificar aquellos indicadores con mayor poder predictivo sobre dicha variable.
2. En cuanto a la política laboral de la empresa, se pudo observar la inclinación de ésta hacia la contratación de un determinado perfil de empleados, lo cual puede explicar la homogeneidad de los datos en cuanto a la edad, el grado de instrucción o educación, entre otros aspectos. Asimismo se pudo contemplar que la organización estudiada tiende a otorgar unos beneficios lineales para todos los empleados, es decir que no distingue entre los distintos niveles de cargo o áreas a la hora de establecer su política de remuneración total referida a los beneficios.
3. Para el año 2006 la variable “retención de personal” tomó como única categoría de respuesta: “Permanece”, por representar el año base del análisis discriminante. El mismo no arrojó resultados con respecto a dicha variable y por ello sólo presentan conclusiones, para este año, en el análisis comparativo presentado más adelante.
4. Para el año 2007 la variable predictora de mayor poder discriminante es la remuneración mensual. Esto quiere decir que la mejor forma de explicar la retención de personal dentro de esta organización, según el análisis discriminante, es a través de la remuneración. Este comportamiento no se puede descontextualizar de la situación socioeconómica en la cual se encontró el país durante el período de estudio. Es decir, las



personas que estaban bien remuneradas tendían a permanecer en la empresa, mientras que aquellas que tenían una remuneración baja, iban en busca de mejoras económicas.

5. Para el año 2008, de igual manera, se ratifica lo anterior con un poco menos de poder explicativo del modelo. Sin embargo, definitivamente se concluye que los individuos que se retiraron de la empresa, lo hicieron en busca de una mayor remuneración; y quedando claramente demostrado, al 95% de confianza estadística, es decir, la retención dentro de este modelo es explicada fundamentalmente por la remuneración.

6. Como se mencionó anteriormente, existe mucha homogeneidad en la data y por ello no resultó fácil su discriminación. La empresa confirmó unos perfiles de reclutamiento en términos de edad y remuneración muy similares.

7. A diferencia del comportamiento de otras empresas, en donde se observa que la remuneración está altamente correlacionada con la edad, en este caso de estudio, el análisis discriminante demostró que existe una mayor correlación entre la remuneración y la antigüedad.

8. El perfil⁵⁰ asociado al grupo que permaneció en la empresa durante el período 2006–2008, desde las perspectivas de las características demográficas y la remuneración total, queda determinado de la siguiente manera:

⁵⁰ Para la determinación de dicho perfil, se tomaron en cuenta aquellos indicadores que hayan mantenido una tendencia a lo largo de todo el período.



TABLA 27. TABLA RESUMEN DEL PERFIL INDIVIDUAL DEL GRUPO QUE PERMANECE.

	2006	2007	2008
Edad	33,8 años	35 años	36 años
Antigüedad	5,24 años	6,19 años	5,16 años
Edo. civil	Casado	Casado	casado
Educación	Universitario	universitario	universitario
Prop. Vivienda	propia pagándose	propia pagándose	propia pagándose
Dependencia econ.	Si	Si	Si
Comparte gastos	Si	Si	Si
Remuneración mensual personal ventas.	4.518.390	5.548.771	8.023.790
Remuneración mensual personal administrativo.	2.795.152	3.447.258	4.918.430

En la presente investigación se observó que un empleado promedio que permaneció en la empresa, durante el período 2006 – 2008, tenía aproximadamente: 35 años de edad, su antigüedad es cerca de los 5 años y medio, está casado, posee un título universitario, habita una vivienda propia que se está pagando, es jefe de familia y tiene responsabilidades económicas con su núcleo; a su vez comparte los gastos con otros familiares, posee una remuneración entre los cuatro y seis millones de bolívares (ó entre cuatro y seis mil bolívares fuertes).⁵¹

Todas estas características indican que la retención de personal, para este grupo de empleados, estuvo condicionada por su perfil individual y la etapa de madurez personal y profesional por la cual estaban pasando durante el período de estudio. Asimismo, la retención se ve influenciada por la política salarial de la organización, la cual tiende a otorgar a sus empleados unos incrementos anuales, ajustados a la situación económica del

⁵¹ Para el año 2008 se realizó en Venezuela una reconversión monetaria, dando como resultado una nueva denominación del Bolívar: el Bolívar Fuerte, el cual equivale un bolívar fuerte a mil (1000) bolívares de los anteriores.



País. Con ello garantizan que, aquellos empleados que son jefes de familia, tengan cierta seguridad económica y bienestar social.

9. El perfil⁵² asociado al grupo que no permaneció en la empresa durante el período 2006 – 2008, desde las perspectivas de las características demográficas y la remuneración total, queda determinado de la siguiente manera:

TABLA 28. TABLA RESUMEN DEL PERFIL INDIVIDUAL DEL GRUPO QUE NO PERMANECE.

	2007	2008
Edad	34 años	38 años
Género	F	F
Antigüedad	6,51 años	3,17 años
Edo. Civil	soltero	Soltero
Educación	T.S.U.	T.S.U.
Prop. Vivienda	De padres familiares	De padres familiares
Comparte gastos	no	No
Remuneración mensual personal ventas.	3.796.875	8.023.790
Remuneración mensual personal administrativo.	1.916.667	1.939.688

El grupo de empleados que se retiraron de la empresa, durante el período 2006-2008, tenían un perfil promedio de aproximadamente: 36 años de edad, era mujer, su antigüedad se encontraba cerca de los 5 años, se encontraba en estado de soltería, tenía un

⁵² Para la determinación de dicho perfil, se tomaron en cuenta aquellos indicadores que hayan mantenido una tendencia a lo largo de todo el período.



Nivel educativo de técnico superior universitario, habitaba una vivienda de padres o familiares, era jefe de familia y no compartía los gastos con otros (lo que quiere decir que el núcleo dependía, únicamente de este empleado), tenía una remuneración menor a los 2 millones de bolívares.

Todas estas características indican que la retención de personal, para este grupo de empleados, estuvo condicionada por su perfil individual y la etapa de madurez personal y profesional por la cual estaban pasando durante el período de estudio. Para este caso, prevalece el hecho de que la población que se retiró era soltera, tenía un nivel educativo inferior a los empleados que permanecieron en la organización, tenía una vivienda segura, la cual no generaba costos para los trabajadores porque no pertenecía a éstos y no compartía los gastos. La tendencia de este perfil, se puede decir que, es una población joven en plena etapa de desarrollo personal y profesional, la cual desea y puede experimentar en varios puestos de trabajo y compañías distintos porque no tiene responsabilidades familiares y/o económicas y no necesita quedarse en un empleo, si puede buscar otros con mayor atractivo en materia de remuneración o desarrollo profesional.

10. Se encontraron algunos indicadores de las características demográficas y de remuneración total, los cuales no presentaron una marcada tendencia durante el período de estudio y por ello no se tomaron en cuenta a la hora de formar los perfiles de los grupos que permanecieron o se retiraron de la empresa. Esto quiere decir que no son relevantes a la hora de explicar la retención de personal, sino que llegan a ser complementarios, los mismos son:

- La posesión de vehículo: el cual no tiene mayor relevancia ya que la mayoría de los trabajadores posee vehículo y no es una característica determinante para explicar la retención.
- El tipo de vivienda en donde habita el empleado: la mayor parte de la muestra vive en condiciones dignas, es decir cuenta con aptas condiciones sociales por lo que no depende de esto el que permanezca o se retire de la empresa.



-
- Comparte la vivienda: esta característica presentó porcentajes similares tanto para el grupo de empleados que permaneció en la empresa, como para el que se retiró de la misma.

 - La dependencia económica: para el grupo de empleados que permaneció en la compañía, la tendencia sí se mantuvo pero para el grupo que se retiró, no hubo inclinaciones determinantes.

 - Los Beneficios: esta variable analizada no representó ninguna influencia sobre la retención de los trabajadores, ya que los mismos son proporcionados por igual a todos los empleados que forman parte de la organización. Como se mencionó anteriormente, los beneficios presentaron un comportamiento lineal para toda la muestra analizada.

Las características anteriores, pueden ser determinantes para algunos empleados y para otros no. Lo que sí se puede afirmar es que son casos aislados dentro de la muestra, pudiéndose reafirmar la gran dispersión de los datos (como se observó en los resultados y gráficos del análisis discriminante).



RECOMENDACIONES

Los resultados obtenidos en la presente investigación proporcionan una información confiable y actualizada sobre el comportamiento que sigue la retención de personal, con respecto a las características demográficas del empleado y la remuneración total de los mismos. Dichos datos pueden servir como una base para estudios posteriores; así como pueden ser de utilidad para las empresas del sector estudiado que quieran tener información actualizada sobre las tendencias actuales en materia de retención de personal e información sobre la evolución del concepto a lo largo del período investigado.

Para posteriores investigaciones se recomienda realizar el mismo estudio ampliando la muestra a otras empresas del sector o de otros sectores, con el fin de llevar a cabo un análisis más detallado. Asimismo se invita a llevar a cabo una comparación entre los diferentes sectores de la economía, con el objetivo de exponer tendencias y comportamientos en materia de retención de personal.

Los modelos estadísticos presentados en este trabajo de grado explican, en promedio, un 65% de la varianza total, es decir que se llegaron a conclusiones con un porcentaje medianamente alto. Esto pudiera ser mejorado a través de la realización de un estudio longitudinal de mayor tiempo, añadir más años a la comparación, con el fin de obtener una tendencia más clara y explicativa de los comportamientos de las variables estudiadas.

También sería interesante realizar investigaciones que consideren otras variables importantes dentro de la retención de personal, las cuales no fueron tomadas en cuenta para el presente trabajo de grado dado su alcance y objetivos, que pudieran complementar la explicación de dicha variable en las empresas. Dichos aspectos pudieran ser: el clima organizacional, las oportunidades de desarrollo de carrera, el compromiso organizacional, la cultura laboral, entre otras.



A su vez sería de gran interés realizar estudios que consideren las variables estudiadas en este análisis, comparándolas con las adaptaciones en cuanto a los costos de los planes de remuneración total. Esto con el fin de generar información de utilidad para las empresas que deseen considerar cuáles son los planes de remuneración total más adecuados para cada una, de acuerdo al tipo de población de empleados que tengan.



LIMITACIONES

Con respecto a las limitaciones surgidas para la realización de la presente investigación, se encontró una dificultad a la hora de conseguir la información primaria necesaria para el estudio. Lo anterior se debió a la característica de los datos solicitados, por ser éstos de tipo salarial y presentarse un carácter confidencial que tienen algunas empresas con respecto a ello.

Adicionalmente se consideró como una limitación el hecho de no haber analizado, en el estudio, las variables de tipo contextual, las cuales pudieron permitir obtener resultados más completos y explicativos. A pesar de haber tomado en cuenta las distintas transformaciones de tipo político y socio – económico del país para la realización de las conclusiones, estos cambios fueron descritos, únicamente, a manera complementaria.



BIBLIOGRAFÍA

- Berger, L., & Berger, D. (Eds), (2000). The Compensation Handbook. New York: The McGraw-Hill Companies.
- Bartolini, A. & Sosa, J. (2001). Diagnostico de la compensación salarial y líneas de pago en una muestra de empresas de cuatro sectores productivos en Venezuela a Junio de 2001. Tesis de Grado, Universidad Católica Andrés Bello.
- Castro, M. (2006, 17 de enero) La Inteligencia Emocional. Consultado el día 5 de marzo de 2008 de la World Wide Web: http://www.hkmc.cl/cgi-bin/procesa.pl?plantilla=/V2/despliega_documentos.html&nombrePlantilla=categoriasdocumentos.html&idart=18
- Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos. (5ª Ed.). Bogotá: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Dolan, S. y otros. (1999). La gestión de los Recursos Humanos. España: Editorial McGraw - Hill Interamericana.
- Escat, M. (Sin Fecha). Estrategias de Recursos Humanos. Consultado el día 5 de marzo de 2008 de la World Wide Web: http://123.bumeran.cl/articulos_empresas/6/66770/estrategiasderecursoshumanos.html
- Hay Group (2007). Seis de cada diez empresas ya planean cómo retener talentos. Consultado el día 5 de marzo de 2008 de la World Wide Web: http://incentivando.net/contenido/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=27
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (1998). Metodología de la Investigación. (3ª Ed.). México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Instituto Nacional de Estadística. (2008). Consultado el día 10 de octubre de 2008 de la World Wide Web: http://www.mintra.gov.ve/estadisticas/socio_economicos_swf/salario_minimo_nacional.xls
- Maroney, J. (2008). Achieving the balance: 10 keys to employee satisfaction. Workspan, (02), [Online]. Disponible: <http://www.kronos.com/About/EmployeeSatisfaction.pdf>



-
- Márquez, I. & Morett, M. (2003). Paquete de beneficios deseado de acuerdo al perfil de características personales y composición familiar del empleado. Tesis de Grado, Universidad Católica Andrés Bello.
 - Milkovich, G. & Bodreau J. (1994). Dirección y Administración de Recursos Humanos. México: Editorial McGraw – Hill Interamericana.
 - Real Academia Española (1992). Diccionario de la Lengua Española. Edición electrónica, versión 21.1.0 Espasa Calpe S.A.
 - Sherman, A. & Bohlander, S. (2001). Administración de Recursos Humanos. (11^a Ed.). México: Thomsoms Editores.
 - Ulrich, D. (1997). Recursos Humanos Champions. Buenos Aires: Edit. Garnica.
 - Werther, W. & Davis, K. (1999). Administración de Personal y Recursos Humanos. México: Editorial McGraw – Hill Interamericana.
 - WorldatWork (2006). WorldatWork Total rewards Model: A Framework for Strategies to Attract, Motivate and Retain Employees. Consultado el día 7 de marzo de 2008 de la World Wide Web: http://www.worldatwork.org/pub/total_rewards_brochure.pdf



ANEXOS

ANEXO A. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicadores	Ítems
Retención de Personal	Se refiere a la condición que hace a los individuos una vez reclutados, seleccionados, socializados y que han comenzado a trabajar en la organización se mantengan dentro de ella.	Es utilizado para conocer el porcentaje de personal que permanece en la empresa, es decir, para medir la retención de personal dentro de la organización	-	Permanece (1)	-
				No Permanece (0)	-
Perfil demográfico del empleado	Características personales, de carácter demográfico y laboral, que poseen los empleados. Así como las fases cronológicas por las que atraviesa la vida de su familia, que constituyen transiciones importantes en la vida del mismo, determinando sus posiciones dentro de su familia y sus necesidades	-	Características socio-demográficas del empleado	Edad	D-5
				Género	D-6
				Estado civil	D-7
				Nivel académico	-
				Tipo de vivienda	D-18
				Pertenencia de la vivienda	D-20
			Vehículo	D-21	
			Características laborales del empleado	Antigüedad en la empresa	D-9
			Composición familiar del empleado	Dependencia económica	D-24
Número de personas con las que vive	D-25				
Remuneración salarial directa del empleado	Es la retribución, monetaria, otorgada a los empleados a cambio de su tiempo, talentos, esfuerzos y resultados. Incluye todo lo que el empleado percibe, como elemento de valor, resultado de la relación laboral. Se compone de: Salario base, bono vacacional, utilidades, caja de ahorros, bono por desempeño, comisiones, cesta ticket y ayuda de ciudad.	Comprende la proporción mensual de todos aquellos pagos que otorga la organización y son recibidos por el trabajador, que incluyen tanto los que están contenidos en el marco legal, como aquellos que la organización establece en su contrato de trabajo.	Remuneración salarial directa mensual	Salario Base	-
				Bono Vacacional	R-8
				Utilidades	R-9
				Caja de Ahorros	R-7
				Bono por Desempeño	R-5
				Comisiones	R-6
				Cesta Ticket	R-10
				Ayuda de Ciudad	R-11



ANEXO B. CUESTIONARIO DEMOGRÁFICO

	ZUOZ PHARMA S.A. y Universidad Católica Andrés Bello																					
LLENADO CORRECTO	● ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ ● XYZ 1234567890	LLENADO INCORRECTO																				
INTRODUCCIÓN																						
<p>Estimados compañeros:</p> <p>El presente instrumento tiene como finalidad recabar información actualizada sobre algunas características demográficas de los trabajadores. Debe ser completado con la mayor precisión posible y devuelto de manera inmediata. Léalo detenidamente y cualquier duda será atendida directamente por Yorxirel Hurtado y/o Cristina Romero al momento de ser llenado el formulario. La misma forma parte de una investigación llevada a cabo por dos tesis de la Universidad Católica Andrés Bello, quienes optan por el título de Licenciadas en Relaciones Industriales. La información obtenida será utilizada con fines estrictamente académicos y recibirá tratamiento confidencial.</p>																						
<p>ZONA:</p> <table><tr><td><input type="radio"/> Andes</td><td><input type="radio"/> Occidente</td></tr><tr><td><input type="radio"/> Caracas</td><td><input type="radio"/> Oriente Norte</td></tr><tr><td><input type="radio"/> Centro</td><td><input type="radio"/> Oriente Sur</td></tr><tr><td><input type="radio"/> Centro Occidente</td><td></td></tr></table>			<input type="radio"/> Andes	<input type="radio"/> Occidente	<input type="radio"/> Caracas	<input type="radio"/> Oriente Norte	<input type="radio"/> Centro	<input type="radio"/> Oriente Sur	<input type="radio"/> Centro Occidente													
<input type="radio"/> Andes	<input type="radio"/> Occidente																					
<input type="radio"/> Caracas	<input type="radio"/> Oriente Norte																					
<input type="radio"/> Centro	<input type="radio"/> Oriente Sur																					
<input type="radio"/> Centro Occidente																						
<p>FECHA DE LA ENCUESTA:</p> <table><tr><td>DÍA</td><td>MES</td><td>AÑO</td></tr><tr><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td></tr></table>			DÍA	MES	AÑO	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>														
DÍA	MES	AÑO																				
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>																				
DATOS DEL EMPLEADO																						
1. NOMBRES: _____	7. ESTADO CIVIL:	<input type="radio"/> SOLTERO <input type="radio"/> CASADO <input type="radio"/> VIUDO <input type="radio"/> DIVORCIADO / SEPARADO <input type="radio"/> UNION LIBRE																				
2. APELLIDOS: _____	8. CARGO DESEMPEÑADO: _____																					
3. CÉDULA DE IDENTIDAD:	9. FECHA DE INGRESO: _____																					
<table><tr><td><input type="radio"/> V</td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td></tr><tr><td><input type="radio"/> E</td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td></tr></table>	<input type="radio"/> V	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="radio"/> E	<input type="text"/>										
<input type="radio"/> V	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>													
<input type="radio"/> E	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>													
4. CODIGO DE EMPLEADO: _____																						
5. EDAD: _____																						
6. SEXO:	<input type="radio"/> FEMENINO <input type="radio"/> MASCULINO																					
IDENTIFICACIÓN DE LA VIVIENDA																						
10. ENTIDAD FEDERAL: _____	15. CALLE O AVENIDA: _____																					
11. MUNICIPIO: _____	_____																					
12. PARROQUIA: _____	_____																					
13. POBLACIÓN: _____	16. NOMBRE Y/O NRO. DE LA VIVIENDA: _____																					
14. URBANIZACIÓN O BARRIO: _____	17. AÑOS DE RESIDENCIA EN EL INMUEBLE: <input type="text"/>																					




ZUOZ PHARMA S.A. y Universidad Católica Andrés Bello


LLENADO CORRECTO


ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
 1234567890

LLENADO INCORRECTO


SECCIÓN III. DATOS DE LA VIVIENDA

18. TIPO DE VIVIENDA



- Quinta
- Casa
- Apartamento en edificio
- Apartamento en quinta o casa
- Casa de vecindad
- Habitación alquilada
- Vivienda humilde

19. ¿EN QUÉ CONDICIONES SE ENCUENTRA LA VIVIENDA?

- Excelente
- Buen Estado
- Regular
- Deteriorado

20. LA VIVIENDA ES:

- Propia pagada totalmente
- Propia pagándose
- Alquilada
- Prestada
- Padres o familiar
- Otra forma

Mensualidad

21. ¿DISPONEN EN LA VIVIENDA DE LOS SIGUIENTES VEHÍCULOS DE USO PARTICULAR?

- Moto
- Carro → ¿Cuántos carros?
- No tiene

COMPOSICIÓN DEL HOGAR

22. ¿CUÁNTAS PERSONAS RESIDEN EN LA VIVIENDA?

Una sola persona
 De dos a cinco personas
 Más de cinco personas

SÓLO PARA RESIDENTES HABITUALES DE TU HOGAR

23. ¿CUÁL ES EL APELLIDO Y NOMBRE DE CADA UNA DE LAS PERSONAS DE TU HOGAR?
Anota cada persona y su relación o parentesco contigo en el siguiente orden:

- * Esposa (o) o compañera (o)
- * Hijos (as) o Hijastros (as) solteros (as) sin hijos (de mayor a menor de edad)
- * Hijos (as) o Hijastros (as) solteros (as), divorciados (as), separados (as) o vuídos (as) con hijos que vivan con ellos, anotando a continuación cada uno de estos hijos.
- * Hijos (as) o hijastros (as) casados (as) o unidos (as)

que vivan en el hogar con su familia, anotando a continuación su cónyuge y sus hijos.

- * Otros parientes (padre, madre, suegro (a), hermanos (as), tíos (as), sobrinos (as), cuñados (as), etc.) y a continuación sus familiares.
- * Servicio (s) domésticos y a continuación sus familiares.

Personas Nro.	Apellido y Nombre	Relación o parentesco con el Jefe o Jefa del Hogar	¿Cuál es el Sexo?		Edad
			Hombre	Mujer	
			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
TOTAL					

Si hay más de 7 personas en el hogar, utiliza otra hoja para anotarlas.

24. ¿ESTÁS PERSONAS DEPENDEN ECONÓMICAMENTE DE TI?

Si No

25. ¿COMPARTES LOS GASTOS DEL HOGAR CON ALGUNA(S) DE ESTAS PERSONAS?

Si No



ANEXO C. CUESTIONARIO DE REMUNERACIÓN SALARIAL DIRECTA



A continuación se presentan una serie de preguntas que forman parte de un trabajo de investigación universitario, las mismas nos permitirán obtener los datos necesarios para la presentación de dicho trabajo.

Se agradece contestar los cuestionarios de manera completa en cada una de sus partes.

La información proporcionada en este cuestionario será manejada con la más estricta confidencialidad y será analizada de manera global, es decir, no se reportarán datos individuales

Agradeciéndole de antemano su valiosa colaboración

Atentamente,

Yorxirel Hurtado.G.

Cristina Romero.D.

1. Identificación Empresa

Nombre Empresa:

Sector Económico:

2. Datos Generales Empresa

N° de Trabajadores

Ventas Totales (MM de Dólares) Año Actual

3. Política Salarial: a continuación se presenta un grupo de preguntas relacionadas con las políticas y prácticas utilizadas por su empresa

Nivel	Percentil
Directivos	
Gerentes	
Profesionales	
Administrativos	
Todos Los Niveles	

4. Formulas de cálculo de Compensación Salarial Directa Anual

Indique la fórmula de cálculo de Compensación de su Empresa y los conceptos que incluye

Conceptos	Empleados	Gerencia Media	Alta Gerencia
	N° de Meses	N° de Meses	N° de Meses
Sueldo Básico Mensual			
Utilidades			
Bono Vacacional			
Tickets			
Bonos / Incentivos			



5. Política de Bonificación

¿ Su empresa otorga algún tipo de Bonificación al personal de Alta Gerencia / Ejecutivos ?

Denominación del Bono

¿ Cual es el criterio utilizado para su otorgamiento ?

IPC	Mérito	Fijo Garantizado	Objetivos Corporativos	% sobre Ganancias Anuales	Días de Salario por año	Otra Modalidad

Crterios Utilizados

	Fecha Aniversario	Anual	Semestral	Cuatrimestral	Trimestral
Periodicidad					

Sí es un monto fijo, ¿ Cual es el monto anual?

Sí su base de cálculo es el salario básico ¿ Cual es el porcentaje ?

Sí su base de cálculo es el paquete anual ¿ Cuales son los conceptos incluidos ?
y ¿ Cual es el porcentaje ?

¿ Su empresa otorga algún tipo de Bonificación al personal de Gerencia Media / Supervisorio?

Denominación del Bono

¿ Cual es el criterio utilizado para su otorgamiento ?

IPC	Mérito	Fijo Garantizado	Objetivos Corporativos	% sobre Ganancias Anuales	Días de Salario por año	Otra Modalidad

Crterios Utilizados

	Fecha Aniversario	Anual	Semestral	Cuatrimestral	Trimestral
Periodicidad					

Sí es un monto fijo, ¿ Cual es el monto anual?

Sí su base de cálculo es el salario básico ¿ Cual es el porcentaje ?

Sí su base de cálculo es el paquete anual ¿ Cuales son los conceptos incluidos ?
y ¿ Cual es el porcentaje ?



¿ Su empresa otorga algún tipo de Bonificación resto del personal ?

Denominación del Bono

¿ Cual es el criterio utilizado para su otorgamiento ?

IPC	Mérito	Fijo Garantizado	Objetivos Corporativos	% sobre Ganancias Anuales	Días de Salario por año	Otra Modalidad

Criterios Utilizados

	Fecha Aniversario	Anual	Semestral	Cuatrimestral	Trimestral
Periodicidad					

Sí es un monto fijo, ¿ Cual es el monto anual?

Sí su base de cálculo es el salario básico ¿ Cual es el porcentaje ?

Sí su base de cálculo es el paquete anual ¿ Cuales son los conceptos incluidos ?
y ¿ Cual es el porcentaje ?

6. Compensación Variable

¿Posee su empresa un plan de incentivo para el Área de Ventas?

Base de calculo para el plan

	%				
	SBM	Paquete Anual	Volumen de Ventas	Volumen de Ingresos	Por Unidades Vendidas
Gerencia					
Supervisión					
Representante					
Otros					

Indique personal elegible:

Representantes

Supervisores

Gerentes

Otros. Especifique

Periodicidad	Fecha Aniversario	Anual	Semestral	Cuatrimestral	Trimestra



7.A Caja de ahorro

¿La Compañía ofrece Caja de Ahorro?

Aportes

Porcentaje del SBM

Empresa	Empleado

7.B Fondo de ahorro

¿La Compañía ofrece Fondo de Ahorro?

Aportes

Porcentaje del SBM

Empresa	Empleado

8. Vacaciones

8.A. Vacaciones

Rango de Antigüedad (Años)	No Ejecutivos			Ejecutivos		
	Días Háb de Disfrute	Bono Vacacional		Días Háb de Disfrute	Bono Vacacional	
		En %	En Días		En %	En Días
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						
25						
26						
27						
28						
29						
30						

¿Cuál es la base de cálculo para el Bono Vacacional?

Sueldo Básico

Sueldo Integrado (especifique los conceptos que lo integran)



9. Utilidades

Cuál concepto se utiliza como base de cálculo:

a) Salario básico ¿Cuántos días?

Se toma como referencia el último salario o el promedio anual

b) Salario integrad ¿Cuántos días?

¿Qué conceptos lo integran?

Se toma como referencia el último salario o el promedio anual

c) Devengado anual

¿Qué conceptos incluye?

Cual es el % aplicable

d) Garantizados

En que circunstancia aplicaría este concepto:

Por convenio Colectivo Política

e) Es posible cobrar adelanto sobre las Utilidades? si no

Periodicidad	Fecha Aniversario	Anual	Semestral	Cuatri-mestral	Trimestral

10. Ticket

¿Se cancela este concepto al Empleado?

7.a Pago por ley

Tipo	Ejecutivos	No Ejecutivos
Cesta		
Alimento		
Restaurant		
Otro		
Monto Mensual (Bs.)		



11. Ayuda de Ciudad

¿La empresa otorga esta asignación?

	Ejecutivos	No Ejecutivos
% del Salario Basico		
Se utiliza como base de calculo para:		
Caja de Ahorros		
Bono Vacacional		
Utilidades		
Otro (Especifique)		

Gracias por su Colaboración.

Atentamente,

Yorxirel Hurtado G.
Cristina Romero D.



**ANEXO D.TABLA DE CLASIFICACIÓN DE LOS CASOS DEL ANÁLISIS
DISCRIMINANTE (2007).**

Row	Label	Actual Group	Highest Prob. Group	Highest Value	2nd Highest Prob. Group	2nd Highest Value
1	1	1	*0	11,6314	1	10,5024
2	1	1	*0	10,1053	1	10,0075
3	1	1	*0	11,3732	1	10,2379
4	1	1	1	5,68085	0	5,47059
5	1	1	1	22,149	0	20,9801
6	1	1	1	9,7882	0	9,51115
7	1	1	1	17,0354	0	15,6266
8	1	1	1	7,65608	0	6,97999
9	1	1	*0	17,4913	1	17,4177
10	1	1	1	14,4394	0	14,2858
11	1	1	1	15,2289	0	14,8869
12	1	1	*0	19,8555	1	19,8066
13	1	1	1	17,1577	0	17,0664
14	1	1	1	7,78813	0	7,60883
15	1	1	1	19,5242	0	19,495
16	1	1	*0	17,3864	1	17,2974
17	1	1	1	6,39948	0	6,25852
18	1	1	1	11,4311	0	11,1274
19	1	1	1	18,4629	0	17,4755
20	0	0	*1	10,8058	0	10,7118



**ANEXO E. TABLA DE CLASIFICACIÓN DE LOS CASOS DEL ANÁLISIS
DISCRIMINANTE (2008).**

Row	Label	Actual Group	Highest Prob. Group	Highest Value	2nd Highest Prob. Group	2nd Highest Value
1	1	1	*0	11,0449	1	10,852
2	1	1	*0	11,5027	1	11,476
3	1	1	*0	11,5515	1	11,4268
4	1	1	*0	7,05871	1	6,98483
5	1	1	1	24,9206	0	24,2005
6	1	1	1	14,48	0	12,8856
7	1	1	1	19,6967	0	18,0774
8	1	1	1	12,1934	0	8,61672
9	1	1	*0	19,5191	1	18,7937
10	1	1	1	15,7297	0	15,5842
11	1	1	1	16,974	0	16,7193
12	1	1	*0	22,0375	1	21,4264
13	1	1	1	18,9137	0	18,5345
14	1	1	*0	9,24094	1	9,18439
15	1	1	1	21,4838	0	21,2448
16	1	1	1	18,8641	0	18,12
17	1	1	1	7,87402	0	7,53865
18	1	1	1	16,2608	0	14,6732
19	0	0	*1	19,9359	0	19,6331
20	1	1	1	8,73346	0	8,26848

