

TRABAJO DE GRADO

	Presentado	para optar al título de:
LIC		LACIONES INDUSTRIALES STRIÓLOGO)
	Título:	,
	PRÁCTICAS DE CONC	ILIACIÓN VIDA-TRABAJO PARA
	LA RETENCIÓN DEL T	ALENTO EN MAPFRE CARACAS
	EN	EL AÑO 2017
	Realizado por:	
	Mendoza Ferrer, William	Alberto
	Rodrigues Goncalves, Jack	kelyn
	Profesor guía: Peña Melin	, Claudia Eugenia
RESUL	LTADO DEL EXAMEN	1 :
Est	te Trabajo de grado ha sido eva	aluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la
		() puntos.
Nombr	re·	Firma:
	re:	
	re:	
Nombr	····	r mma.



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

TRABAJO DE GRADO

PRÁCTICAS DE CONCILIACIÓN VIDA-TRABAJO PARA LA RETENCIÓN DEL TALENTO EN MAPFRE CARACAS EN EL AÑO 2017

Tesistas:

Mendoza Ferrer, William Alberto

Rodrigues Goncalves, Jackelyn

Tutor:

Peña, Claudia

FORMATO E: FICHA RESUMEN DEL TRABAJO DE GRADO

CÓDICO*	
CÓDIGO*(para ser llenado por la secretaría	
de la escuela)	
TÍTULO	PRÁCTICAS DE CONCILIACIÓN VIDA-TRABAJO PARA LA
(máximo 120	RETENCIÓN DEL TALENTO EN MAPFRE CARACAS EN EL AÑO
caracteres)	2017
TUTOR	Peña Melin, Claudia Eugenia
	Tena Menn, Chada Eagema
AUTOR(ES)	Mendoza Ferrer, William Alberto
, ,	Rodrigues Goncalves, Jackelyn
	The data guest content of the conten
ÁREA	Recursos humanos
	THE WINDS HAMMANDS
NÚMERO DE	112
PÁGINAS	112
TEORÍA (S)	Modelo de gestión EFR (Empresa Familiarmente Responsable)
EXPLICATIVA(s)	
TIPO DE	Investigación de tipo descriptivo
INVESTIGACION	
TIPO DE DISEÑO	Diseño no experimental
POBLACIÓN	N=303
TIPO DE	Muestreo probabilístico estratificado
MUESTREO	F
MUESTRA	n=105
UNIDAD DE	TELLI I MADEDEN 11 (1 1 1
ANÁLISIS	Trabajadores de la empresa MAPFRE Venezuela de todos sus niveles
	organizacionales a excepción de los expatriados.
VARIABLES	Prácticas de conciliación vida trabajo aplicadas por la empresa que
	permiten retener el talento.
INSTRUMENTO	Instrumento IFREI
DE RECOLECCIÓN	
DE DATOS	
RESUMEN	El propósito de la presente investigación es determinar las políticas de
(Máximo 25 líneas)	
ĺ	conciliación vida-trabajo valoradas por los trabajadores como estrategia de
	retención en MAPFRE Seguros perteneciente al sector servicios. Ante una
	realidad del mercado laboral altamente dinámica y competitiva, en donde se
	considera al recurso humano como fuente fundamental de competitividad y
	distinción, surge la necesidad de crear políticas o estrategias como la

flexibilidad laboral, permisos por cuidado de familiares, asesoramiento personal y profesional, entre otros, que impulsen a sus colaboradores a lograr niveles de conciliación vida-trabajo aptos, que promuevan un desarrollo personal y profesional sostenido en el tiempo, logrando de esta manera un personal que contribuirá al logro de objetivos organizacionales y a elevar su compromiso con la empresa, permaneciendo en ella. Para ello se realizó una investigación de tipo descriptiva y con un diseño no experimental. Para describir las variables de este estudio se utilizó el instrumento creado por el International Center for Work and Family (ICWF), denominado IFREI, el mismo fue adaptado y aplicado a la muestra seleccionada de la organización, lo cual sirvió para identificar el conjunto de prácticas que aplica y podría aplicar la misma en función de ser valoradas por los empleados y por ende identificar el deseo de permanencia de los mismos en la empresa o no. Los resultados obtenidos demostraron que si bien los beneficios económicos, que apuntan hacia el sector salud (seguros médicos), predominan al momento de tomar la decisión de permanecer o no dentro de la empresa, también hay una clara inclinación positiva hacia las prácticas de conciliación vida-trabajo, percibidas y apoyadas por los empleados, determinándose que un paquete salarial que incluya variables económicas y no económicas en el contexto actual venezolano, permitiría una mayor propensión a quedarse dentro de la organización.

DEDICATORIA

A Dios y a la Virgen, por acompañarme y estar cerca de mí en cada uno de los

momentos de mi vida. Por darme la fuerza para superar los obstáculos y aprender de ellos.

A ti abuelita Pura, por ser el ángel más hermoso. Por estar a mi lado y protegerme cada

día, en cada momento y en cada lugar. Siempre mi luz.

A mi familia, en especial a mi Mamá Carmen Ferrer, por tu bendición cada mañana al

salir a comerme el mundo, por tus desayunos que eran el motor de mis días, y por ser tú, lo

mejor de mi vida y el mejor ejemplo. A mi hermana Vanessa, que ahora desde la distancia nos

queremos y valoramos mucho más, gracias por tus infinitos consejos, apoyo incondicional y

amor sin fronteras.

A mi compañera ideal Jackelyn, por estos maravillosos años de amistad, por ser quien

eres, y por confiar en mí para acompañarte en este camino. Por muchos años más...

A mi apreciada Alma Mater, la UCAB, por ser escenario de los mejores años de mi

vida, y en donde construí recuerdos invaluables junto a amigos maravillosos.

"En todo, Amar y Servir"

GRACIAS

William Alberto Mendoza Ferrer

iii

DEDICATORIA

Por sobre todas las cosas a Dios y a la Virgen, por darme la fortaleza y la paciencia necesaria que se requiere para andar en este camino, sin ellos nada.

A mis padres y mis hermanas, por entender la frustración, el cansancio y estrés que en ocasiones me agobian, pero más aún por ser una fuente inagotable de apoyo y por darme ese empuje constante para no rendirme nunca, ocupan todo mi corazón.

A mis amigos, Emperatriz, Valeria y Moisés, quienes han estado ahí en cada momento, bueno o malo, gracias por tanto, son una parte indispensable en mi vida.

A mi compañero de aventuras William, por ir a mi lado en este camino, no habría sido lo mismo sin ti.

Jackelyn Rodrigues Goncalves

AGRADECIMIENTOS

A la UCAB, por ser nuestra Alma Mater durante estos años de carrera y enseñarnos que los mejores recuerdos se construyen entre amigos.

A nuestra querida y apreciada tutora Claudia Peña, por su confianza y empeño en formarnos a lo largo de estos años y por aceptar acompañarnos durante este proceso, tomándose el tiempo y dedicación en ayudarnos y guiarnos.

A cada uno de los profesores que nos topamos en este maravilloso camino, por hacer de nosotros excelentes profesionales a través de sus experiencias y ética. En especial, a nuestro apreciado Prof. José Naranjo, por sus invaluables y actualizados aportes.

A la empresa MAPFRE y sus trabajadores, por estar dispuestos a participar en este estudio y lograr resultados maravillosos.

Por último, pero no menos importantes, a nuestras familias, por sus incontables muestras de cariño y apoyo durante la carrera y en especial, por siempre regalarnos sonrisas en los momentos oportunos, por ustedes TODO.

RESUMEN

El propósito de la presente investigación es determinar las políticas de conciliación vidatrabajo valoradas por los trabajadores como estrategia de retención en MAPFRE Seguros perteneciente al sector servicios. Ante una realidad del mercado laboral altamente dinámica y competitiva, en donde se considera al recurso humano como fuente fundamental de competitividad y distinción, surge la necesidad de crear políticas o estrategias como la flexibilidad laboral, permisos por cuidado de familiares, asesoramiento personal y profesional, entre otros, que impulsen a sus colaboradores a lograr niveles de conciliación vida-trabajo aptos, que promuevan un desarrollo personal y profesional sostenido en el tiempo, logrando de esta manera un personal que contribuirá al logro de objetivos organizacionales y a elevar su compromiso con la empresa, permaneciendo en ella. Para ello, se realizó una investigación de tipo descriptiva y con un diseño no experimental. Para describir las variables de este estudio se utilizó el instrumento creado por el International Center for Work and Family (ICWF), denominado IFREI, el mismo fue adaptado y aplicado a la muestra seleccionada de la organización, lo cual sirvió para identificar el conjunto de prácticas que aplica y podría aplicar la misma en función de ser valoradas por los empleados y por ende identificar el deseo de permanencia de los mismos en la empresa o no. Los resultados obtenidos demostraron que si bien los beneficios económicos, que apuntan hacia el sector salud (seguros médicos), predominan al momento de tomar la decisión de permanecer o no dentro de la empresa, también hay una clara inclinación positiva hacia las prácticas de conciliación vida-trabajo, percibidas y apoyadas por los empleados, determinándose que un paquete salarial que incluya variables económicas y no económicas en el contexto actual venezolano, permitiría una mayor propensión a quedarse dentro de la organización.

Palabras claves: conciliación vida-trabajo, retención del talento, recurso humano, estrategias

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	12
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.1 Objetivo general	24
1.2 Objetivos específicos	24
CAPÍTULO II. APROXIMACIÓN AL MARCO TEÓRICO	25
2.1 Retención del talento (RT)	25
☐ Factores que inciden en la retención del personal	27
- Motivación	27
- Factores de higiene o extrínsecos	28
- Factores motivacionales o intrínsecos	28
☐ Estrategias de retención	29
2.2 Conciliación vida-trabajo	36
☐ Aproximación conceptual de conciliación vida-trabajo	36
☐ Modelo de estudio de Conciliación Vida-Trabajo	
- Políticas	40
- Supervisor	41
- Cultura	42
- Resultados	42
Bases legales dirigidas a la conciliación vida-trabajo	42
Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT)	
LOPCYMAT	
Ley Para Protección de las Familias, la Maternidad y la Paternidad	43
Ley Orgánica del Sistema de Seguridad Social	
Ley de los Servicios Sociales	
CAPÍTULO III. MARCO REFERENCIAL	
CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO	47
4.1Tipo de investigación	47
4.2 Diseño de investigación	
4.3 Unidad muestral	
4.4 Población v muestra	49

4.5 Técnicas de recolección de datos	50
4.6 Técnicas de análisis de datos	51
4.7 Validez del instrumento	52
4.8 Definición y operacionalización de variables	53
CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	56
5.1 VARIABLES DEMOGRÁFICAS	56
5.1.1 Nivel organizativo	56
5.1.2 Edad	57
5.1.3 Sexo	58
5.1.4 Antigüedad	58
5.1.5 Estado Civil	59
5.2 DIMENSIÓN POLÍTICA	60
5.2.1 Flexibilidad tiempo y espacio	60
5.2.2 Apoyo familiar	67
5.2.3 Información	69
5.2.4 Permiso por maternidad/paternidad	73
5.3 DIMENSIÓN SUPERVISOR	76
5.3.1 Gestión de políticas	76
5.3.2 Apoyo instrumental	82
5.3.3 Modelo a seguir	86
5.4 DIMENSIÓN CULTURA	88
5.4.1 Consecuencias negativas para la carrera	89
5.4.2 Expectativas respecto a la cargas y horas de trabajo	91
5.5 DIMENSIÓN RESULTADOS	93
CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	95
REFERENCIAS	101
ANEXOS	108
ANEXO A	108
ANEXO B.	109

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Flexibilidad laboral	41
Tabla Nº 2 Bases legales dirigidas a la conciliación vida-trabajo	43
Tabla N° 3 <i>Unidad muestral por niveles organizativos de MAPFRE Venezuela</i>	49
Tabla N° 4 Años de antigüedad dentro de la empresa	59
Tabla Nº 5 Estadísticos referentes al indicador "flexibilidad tiempo y espacio"	67
Tabla Nº 6 Estadísticos referentes al indicador "apoyo familiar"	69
Tabla Nº 7 Estadísticos referentes al indicador "información"	72
Tabla Nº 8 Estadísticos referentes al indicador "permiso por maternidad/paternidad"	75
Tabla Nº 9 Estadísticos referentes a la dimensión "política"	75
Tabla N° 10 Seguros	77
Tabla Nº 11 Asistencia sanitaria para familiares directos	78
Tabla Nº 12 Beneficios orientados a los hijos de los trabajadores	80
Tabla Nº 13 Nuevas prácticas que los trabajadores quisieran tener	81
Tabla Nº 14 Estadísticos referentes al indicador "gestión de políticas"	82
Tabla Nº 15 Estadísticos referentes al indicador "apoyo instrumental"	85
Tabla Nº 16 Estadísticos referentes al indicador "modelo a seguir"	87
Tabla Nº 17 Estadísticos referentes a la dimensión "supervisor"	88
Tabla Nº 18 Estadísticos referentes al indicador "consecuencias negativas para la carrera	ı"90
Tabla Nº 19 Estadísticos referentes al indicador "expectativas respecto a la carga y horas trabajo"	
Tabla Nº 20 Estadísticos referentes a la dimensión "cultura"	93
Tabla Nº 21 Estadísticos referentes a la dimensión "resultados"	94

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico Nº 1: Horario laboral flexible	60
Gráfico Nº 2: Medio día libre a cambio de alargar la jornada el resto de la semana	62
Gráfico Nº 3: Jornada reducida a cambio de una reducción salarial	63
Gráfico Nº 4: Posibilidad de trabajar desde casa.	64
Gráfico Nº 5: Videoconferencia para reducir desplazamientos.	65
Gráfico Nº 6: Esfuerzo para reintegrar al empleado que vuelve de un permiso largo	66
Gráfico Nº 7: Dejar el lugar de trabajo por emergencia familiar.	68
Gráfico Nº 8: Asesoramiento profesional	70
Gráfico Nº 9: Permiso por maternidad superior al que establece la ley	73
Gráfico Nº 10: Premio por antigüedad.	79
Gráfico Nº 11: La empresa me brinda oportunidades de formación necesarias para mi desarrollo profesional	83
Gráfico Nº 12: La Dirección de RRHH tiene en cuenta la situación familiar/personal	84
Gráfico Nº 13: Mi jefe promueve la aplicación de prácticas de CVT	86
Gráfico Nº 14: Rechazar promoción o traslado por razones familiares	89
Gráfico Nº 15: Se juzga como menos comprometido con la empresa a quien se beneficia permiso o reducción de jornada por causa familiar	
Gráfico Nº 16: Se anima a los empleados a irse a casa después de cierta hora	91

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura Nº 1: Modelo de investigación IFREI (IESE Business School, 2011)39
Figura N° 2: Entorno RFC (IESE Business School, 2011)
Figura N° 3: Organigrama MAPFRE
Figura N° 4: Nivel organizacional
Figura N° 5. Edad
Figura N° 6. Sexo
Figura N° 7. Estado civil
Figura N° 8: Porcentaje de trabajadores a nivel técnico y millennials que prefieren el horario laboral flexible
Figura Nº 9: Porcentaje de trabajadores por sexo y estado civil que rechazan tener medio día libre a cambio de alargar la jornada el resto de la semana
Figura Nº 10: Porcentaje de trabajadores por edades que rechazan tener medio libre a cambio de alargar la jornada el resto de la semana
Figura N° 11: Porcentaje de trabajadores por sexo que están de acuerdo en tener un permiso por paternidad superior al que establece la ley
Figura Nº 12: Porcentaje de trabajadores a nivel de jefes y mandos y por antigüedad que se muestran en desacuerdo con que "las decisiones de la dirección de RRHH tiene en cuenta la situación familiar/personal"
Figura Nº 13: Porcentaje de trabajadores a nivel directivo y de jefes y mandos en desacuerdo con que "los directivos son comprensivos cuando los empleados dan prioridad a su familia" 85
Figura Nº 14: Porcentaje de trabajadores por edad y por años de antigüedad dentro de la empresa, que consideran que su jefe promueve la aplicación de prácticas de CVT87

INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo de Grado tiene como objetivo determinar las estrategias de conciliación vida-trabajo que son valoradas por los trabajadores para mantenerse dentro de la empresa MAPFRE Seguros, por medio de una población y muestra conformada por empleados de cada uno de los niveles que integran la estructura de la empresa.

Es por ello que, para lograr los objetivos planteados en esta investigación, se estructuró esta investigación en distintos capítulos descritos a continuación:

En el Capítulo I, se desarrolla el planteamiento del problema y su justificación, a través del sustento teórico pertinente, y se plantea el objetivo general y los objetivos específicos.

En el Capítulo II, se describen todas aquellas bases conceptuales y teóricas que sustentan a la variable, con el fin de brindar una óptica más amplia sobre esta, y de tal manera analizar cada una de las teorías, enfoques, investigaciones previas y todos aquellos antecedentes que se consideran científicamente válidos, y que por ende aporten validez y relevancia a la investigación.

En el Capítulo III, se describe a la organización en la cual se realizó el estudio, con el objetivo de que se conozca la trayectoria de la misma y el porqué de su elección para participar en esta investigación.

En el Capítulo IV, se explica la forma en que se obtuvieron cada uno de los datos y de su proceso de análisis a través de la metodología pertinente. Para ello se aplicó un cuestionario de 60 preguntas que ahonda en cuatro áreas, siendo estas: políticas, supervisores, cultura y resultados. El instrumento busca recoger todos aquellos datos valiosos con el fin de dar respuesta a los objetivos de la investigación y lograr describir a la variable en cuestión.

En el Capítulo V, se explican en detalle los resultados obtenidos a través del análisis de cada ítem de las variables demográficas, y que luego fueron plasmados de manera general,

dándole forma a cada dimensión del instrumento, en conjunto con la teoría presentada anteriormente.

En el Capítulo VI, se exponen las conclusiones del estudio, producto de la investigación llevada a cabo, así como las recomendaciones pertinentes, que serán de gran utilidad al momento de desarrollar futuras investigaciones del tema en cuestión, así como observaciones hacia la empresa participante que pueden tener en cuenta a la hora de gestionar las prácticas y políticas orientadas hacia su capital humano. A su vez, el trabajo contiene material bibliográfico que ha servido de base para la realización del estudio y una serie de anexos que ayudan a la comprensión de ciertos aspectos dentro de la investigación.

Es por ello que, cada uno de los capítulos que integran este proyecto nos indica la relevancia de estudiar las prácticas de conciliación vida-trabajo en pro de lograr la retención del talento dentro de las empresas, por lo que se considera una investigación muy actual, y que busca obtener resultados que sean insumos de gran utilidad tanto para la empresa participante como para todas aquellas que quieran ser más competitivas tomando en consideración a sus empleados, prestando especial atención a sus necesidades y aspiraciones personales/profesionales.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El capital humano es de fundamental importancia dentro de una organización, ya que son las personas quienes cumplen las directrices emitidas por los gerentes, en busca de alcanzar la efectividad y eficiencia en el logro de resultados, que garanticen la sostenibilidad de la organización en el tiempo. Sin personas no existe la organización y de ellas depende en gran medida el éxito y la continuidad de la empresa (Ramírez, Abreu, & Baddi, 2008).

Tomando en consideración la situación económica y social que afrontan las distintas empresas en Venezuela, producto de las políticas aplicadas por el Gobierno Nacional, se ve afectado gravemente el nivel del poder adquisitivo de los trabajadores, en donde a pesar del incremento continuo del salario mínimo y los mecanismos de remuneración propios de la empresa, no logra cubrir las necesidades básicas. Es acá donde se evidencia de forma tangible la fuga constante de talentos de las empresas que deciden irse a otras con mejores beneficios (Lobo, 2014).

Las condiciones del entorno social, político y económico, agravan el problema y las empresas buscan fórmulas para retener su recurso humano clave (talento), en pro de la optimización de procesos, porque, aunque los temas económicos siempre han influido en la sociedad, nunca habían conseguido niveles tan altos de participación, por lo que ningún país ha sido inmune a sus efectos (Muchinsky, 2002).

La fuga incontrolada de talentos es un problema que está afectando seria y gravemente al desarrollo de Venezuela, traduciéndose en una inmensa oleada de emigración de venezolanos científica, técnica y profesionalmente capacitados para conducir al país a niveles más altos de productividad (Ortega, 2008).

El éxito de una empresa va de la mano con la participación tanto del capital humano como del talento humano, diferenciados conceptualmente entre sí.

Para ser talento, la persona debe poseer algún diferencial competitivo que la valore. El talento incluye cuatro aspectos esenciales para la competencia individual: conocimiento, habilidad, juicio y actitud. Hoy en día es necesario saber integrar, organizar, desarrollar, recompensar, retener y auditar ese activo precioso para las organizaciones (Chiavenato, 2009, p. 49).

Por lo cual, el talento humano conduce directamente a hablar sobre el capital humano, considerado como aquel patrimonio de más alto valor que puede obtener una organización con el fin de ser más competitiva en el mercado laboral y lograr alcanzar los mayores niveles de éxito, dando pie a entender que no solo es cuestión de transformar a las personas en talentos, sino de manejar el contexto de tal forma que ayude a su desarrollo y rápido alcance (Chiavenato, 2009).

Es por ello que las organizaciones han tenido que implementar diversos programas que ayuden a detener la fuga de talento, y por ende retener al mismo, lo cual significa mantenerlos en la plantilla activa de la empresa, conservarlos y no permitir, bajo ninguna circunstancia, que se marchen de la empresa sobre todo los cargos y sus ocupantes que son claves y críticos para las operaciones y el cumplimiento del principio del negocio en marcha, y menos a la competencia; esto implica ser cuidadosos en la selección, hacer una contratación eficaz, prepararlos para fines específicos requeridos en la empresa, desarrollarlos al máximo en sus potencialidades, de tal forma que se conviertan en el talento clave de la empresa y hagan carrera en ella (Browell, 2002).

Según la Harvard Business School Press (2006) se considera que la retención da sus primeros pasos en la medida en que reconoce el talento de sus colaboradores, así como también impulsa el desarrollo de las relaciones y de la confianza, demostrando de esta manera su credibilidad y afianzado el compromiso y orgullo que siente por sus empleados, con bases en el respeto y justicia, fomentando el trabajo en equipo y por ende el desarrollo de sus habilidades.

Calderón (2007) plantea que son los talentos quienes en su esencia poseen todos los conocimientos necesarios para llevar a cabo las diferentes funciones que abarcan el rol que cumplan dentro de la organización, potenciando sus habilidades y destrezas, lo cual se traduce en experiencia y habilidad a la hora de resolver conflictos y dar solución a los problemas cotidianos de la vida profesional, todo esto se ve desarrollado a través de la especialización y prestando atención a las necesidades de cada uno de ellos, en pro de satisfacer sus necesidades desde el ámbito personal hasta el profesional, tomando en cuenta estrategias, ya sean monetarias o no, que eviten, de cierta manera, su rotación a otras empresas.

A lo largo de los años, las empresas han aprendido que el capital humano es relevante tanto para su desarrollo sostenido en el tiempo, como para el desarrollo del país, lo cual debe ser reforzado a través de sistemas de remuneración (monetario y no monetario), es por ello que el salario emocional es de gran importancia, el cual es entendido como:

Todas aquellas retribuciones no económicas que el trabajador puede obtener de la empresa y cuyo objetivo es incentivar de forma positiva la imagen que tiene sobre su ambiente laboral e incrementar su productividad, así como satisfacer las necesidades personales, familiares o profesionales que manifiesta, mejorando su calidad de vida y fomentando un buen clima organizacional (Acosta, 2014, p. 1).

El salario emocional entendido como un sistema de retribuciones no económicas aplicadas por las empresas en función de alcanzar distintas metas tanto dentro del área del negocio como personales, se convierte entonces, en una herramienta de competencia, pues diferencia a las organizaciones, en donde a su vez es prioritario que los líderes se cuestionen si están haciendo los esfuerzos suficientes en la gestión y dirección de su capital y talento humano para atraer, motivar y retener el talento que requieren dentro de su equipo de trabajo (Sancho, 2012).

Un salario emocional bien administrado podría ser capaz de ganar este compromiso, en donde los beneficios no remunerativos apuntan a reconocer los objetivos cumplidos. La ventaja de ello es que el talento humano comprometido tiene menos probabilidades de

abandonar la organización, que uno insatisfecho y descontento con sus condiciones de trabajo (Amador & Gómez, 2011).

Una manera de generar beneficios para la organización es mediante el desarrollo de un programa de motivación intrínseca basado en el salario emocional, el cual tiene como objetivo lograr que los trabajadores tengan un alto sentido de pertenencia y desarrollen motivaciones al logro desde el interior de sus aspiraciones personales, a este se le suma un aumento en la inclinación hacia el trabajo en equipo, la búsqueda del cumplimiento de los objetivos de la empresa y el deseo de superación; además, con el salario emocional es posible captar nuevos talentos y retenerlos en la organización, más allá de que no exista un aumento de salario propiamente dicho, donde las estrategias motivacionales como el reconocimiento, la empatía, la comprensión y el desarrollo profesional serán parte del sistema de remuneración (Soto, 2011).

Por otro lado, el salario emocional implica dar "la oportunidad para que las personas de todo nivel se sientan inspiradas, escuchadas, consideradas y valoradas como miembros de equipos; a los cuales se sienten orgullosos de pertenecer, de crecer, desarrollarse y ser cada vez más empleables" (Temple, 2007, p. 1).

Bonilla y Bolívar (2011), señalan que, en la actualidad, son pocas las empresas que dedican esfuerzos para la creación de estrategias basadas en un sistema de compensación efectivo que permita incentivar a sus empleados y que eleven los niveles de compromiso de los mismos para con la organización. A su vez, consideran que se debe tomar en cuenta que este representa el mayor reto para retener a los empleados, se cree entonces que el salario emocional al ser incorporado al sistema de compensación no remunerativa del trabajador puede ayudar a darle solución a la fuga de talento.

El reto consiste en la creación de experiencias innovadoras que impulsen la satisfacción y retención de los empleados. Esto permite pensar, en que el sueldo ya no es lo más importante, o al menos no lo es todo, ya que el salario emocional viene a ser un factor clave en la satisfacción del empleado y su nivel de compromiso con la empresa, sumándose a

la ecuación de compromiso. Mientras que un sueldo puede ser mejorado por la competencia, el factor emocional es lo que realmente lo diferencia y el que consigue que los empleados sean leales a las empresas sin excluir por supuesto al entorno en el que se desenvuelven (Abad, 2011).

En atención a los sueldos y salarios, se piensa que la economía del país afecta progresivamente a estas instituciones y el elevar constante y desmedidamente los salarios en respuesta a la inflación, no es una medida racional ni financieramente sostenible en el tiempo para la empresa.

Estudios realizados en Abril-Mayo del 2015 por la empresa Towers Watson en Venezuela, con el fin de obtener información actualizada sobre las diferentes acciones salariales que considerarían aplicar las empresas participantes, arrojaron resultados que demuestran que el 58% otorgó incrementos mixtos, 21% incrementos generales y 21% incrementos selectivos. Lo anterior demuestra que las empresas dentro de su planificación estratégica consideran la manera en que el factor económico las afecta tanto a ellas como a sus trabajadores, elevando los salarios considerablemente con el fin de mejorar la calidad de vida y aumentar en cierta medida el poder adquisitivo de sus colaboradores, aunque las mismas deben considerar sumar a esta planificación el salario emocional, se podría ver traducido en el aumento del compromiso organizacional y retención del talento.

Según Acosta (2014), el salario emocional está integrado por cinco elementos, los cuales son: las oportunidades de desarrollo, la conciliación vida-trabajo, el bienestar psicológico, el entorno laboral y la cultura laboral. Para el presente proyecto se ha considerado tomar como variable de estudio la conciliación de vida-trabajo (CVT) que a su vez forma parte de la retención del talento (RT), representada como una remuneración no monetaria, ya que se encontró que el compromiso de los trabajadores con la organización es cuatro veces mayor en aquellos que cuentan con entornos laborales que favorecen el balance de vida/trabajo, donde existen esquemas de trabajos flexibles, beneficios de salud y actividades de esparcimiento y recreación con la integración de la familia de cada colaborador; a su vez se toman en cuenta las distintas generaciones que trabajan en conjunto en las organizaciones como lo son

los "Boomers" (1946-1964), la "Generación X" (1965-1980) y la "Generación milenio" (1981 en adelante), que tienen en común el hecho de que le atribuyen una alta importancia a la flexibilidad laboral, tiempo libre remunerado y no remunerado, salud y bienestar, entre otros.

La conciliación vida-trabajo, también conocida como políticas familiarmente responsables o políticas de conciliación se considera como "un conjunto de prácticas empresariales formales que ayudan a los empleados a equilibrar la relación entre su trabajo y la dedicación a su familia" (Garrido & Mañas, 2007, p. 18), aunque actualmente se amplía el concepto "familia" para hablar de "vida personal" (Sánchez-Vidal, Cegarra-Leiva, & Cegarra-Navarro, 2011), es por ello que existen múltiples motivos capaces de explicar la necesidad que tienen los trabajadores de llegar a un punto de equilibrio entre la vida laboral y su vida privada. Las organizaciones, por lo tanto, constituyen el medio para atraer y retener al capital humano más comprometido, manteniendo su ventaja competitiva. Richman et al. (2008) encontraron que la implementación de medidas de flexibilidad a nivel laboral, refuerza el compromiso y el deseo de permanencia de los empleados en la organización.

Por lo tanto, el balance vida/trabajo puede conceptualizarse como:

Conciliación de la vida se trata de personas que tienen una medida de control sobre cuándo, dónde y cómo funcionan. Esto se logra cuando el derecho de un individuo a una vida plena dentro y fuera del trabajo remunerado es aceptado y respetado como la norma, para el beneficio mutuo de los individuos, empresas y la sociedad (Community Business, 2014, p. 1).

Lograr este balance, no es únicamente responsabilidad de la empresa, es también responsabilidad del trabajador, ya que ello implica diferentes acciones que la persona debe realizar por sí misma. Sin embargo, desde la perspectiva individual, cada persona debe tomar decisiones y fijar sus propios límites acerca de su vida profesional y personal, de lo contrario, aunque la empresa le brinde todas las herramientas, la persona no percibirá que hay balance en su vida y el trabajo (Henninghausen, s/f).

Existen investigaciones que demuestran que la influencia de ciertas medidas a nivel laboral como lo es el tele-trabajo, servicio de guarderías o flexibilidad en cuanto a los

horarios, puede generar resultados contradictorios (DeNicolis, Rodriguez-Srednicki, Kutcher, Indovino, & Rosner, 2005); esto debido a que los empleados perciben en mayor o menor medida el conflicto vida-trabajo en relación con el apoyo que se reciba del entorno laboral, y no solo por los beneficios sociales o no remunerados que se le ofrezcan (Thompson, Beauvais, & Lyness, 1999); por otro lado, es importante destacar que a pesar de que una organización ofrezca medidas de CVT, las mismas podrían no generar el impacto deseado, si los empleados no perciben un ambiente organizacional propicio para ello (Pasamar, 2015), es por ello que para conseguir la efectividad de las mismas, es necesario un ambiente y cultura que las respalden (McDonald, Bradley, & Shakesperae-Finch, 2005).

Una cultura en pro de la conciliación se define como:

El conjunto de creencias y valores compartidos respecto al grado, en que la organización apoya y valora la integración de la vida familiar y laboral de los empleados. Así, una cultura favorable supone la existencia de normas que respeten el tiempo personal de los empleados y fomenten el uso de los programas de CVT (work-life benefits) y garantice la sensibilidad de los directivos o jefes superiores hacia las necesidades familiares (Thompson, Beauvais, & Lyness, 1999, p. 7).

La empresa norteamericana UPS, es ejemplo de una cultura en pro de la CVT, ya que se redujo la cantidad de renuncias de un 50% a un 6% luego de aplicar horarios flexibles de trabajo, a su vez obtuvo mayor productividad en cuanto a la cantidad de transacciones realizadas (Alliance for Work-Life Progress, 2005).

Por otro lado, Jhonson & Jhonson implementó una serie de medidas para la conciliación vida/trabajo obteniendo como resultado que los empleados que utilizaban tales programas estuvieron ausentes de sus puestos de trabajo por un tiempo menor a medio día en un período de tres meses, en comparación con aquellos trabajadores que no utilizaron el programa quienes estuvieron ausentes de sus puestos de trabajo por 1 día en el mismo período (Alliance for Work-Life Progress, 2005).

Aryee, Srinivas & Tan (2005), a su vez explican que existe una relación positiva entre la influencia de la CVT sobre la satisfacción laboral y el compromiso de los trabajadores para con la organización; es por ello que al incorporar políticas que impulsen el equilibrio vida/trabajo, se tienden a reducir los niveles de ausentismo, la intención de renuncia y se mejora el desempeño laboral (Lambert, 1990); lo que se traduce en satisfaccion, motivacion y compromiso organizacional.

En cuanto a la satisfacción laboral que puedan tener los trabajadores, se reconoce que aquellas políticas que tengan como base la familia y que sean consistentes con la CVT, tienen una alta incidencia sobre los mismos, así como también disminuyen los conflictos que puedan surgir por ambos roles (Frye & Breaugh, 2004); de la misma manera, Litchfield, Swanberg y Sigworth (2004) sostienen que las organizaciones que aplican estos programas, crean un mayor grado de lealtad e identificación, disminuyen el ausentismo laboral e incrementan la productividad de sus empleados.

Las intenciones de abandonar la organización o rotación, se refieren al cambio de una organización a otra por parte de los trabajadores. Según Samaniego (1998) el objetivo de dicho cambio suele ser el desarrollo de carrera profesional, a través de procesos de promoción o mediante la adquisición de nuevas experiencias, y la mejora de la retribución recibida, a su vez puede estar asociado a la ausencia de políticas de apoyo a la familia para facilitar balance vida/trabajo en la organización en la que se trabaja.

Estos son algunos de los estudios que reflejan que la aplicación de programas de balance vida/trabajo impacta de manera significativamente en la cotidianidad y productividad de las empresas.

El modelo de conciliación vida/trabajo que se consideró para la realización de esta investigación fue el IFREI 1.5 (IESE Family Responsible Employer Index) que analiza el nivel de implantación de la Responsabilidad Familiar Corporativa y su impacto en las personas y la organización. El objetivo del estudio fue analizar el impacto de las políticas, el estilo de dirección del supervisor y de la cultura, junto a las características del empleado, en

los resultados organizativos e individuales (IESE Business School, 2011). El mismo es explicado con detenimiento en el capítulo correspondiente al Marco Teórico.

Estudios realizados por el IESE Business School (2011) en donde participaron 23 países del mundo, incluyendo a Venezuela, y con una muestra de 5000 personas, encontraron que en aquellas empresas consideradas como "Desfavorables" y "Contaminantes" (entorno considerado como no viable para llevar a cabo estrategias que impulsen la conciliación vidatrabajo), el índice de rotación o de intención de renuncia es elevado, obteniendo valores de 4,7 y 3,5 respectivamente, donde el valor tope es 7.

La Asociación Americana de Psicología (2012) realizó un estudio sobre los factores que contribuyen a la retención de los empleados en algunas empresas de Estados Unidos. Algunos de los datos que obtuvieron después de realizar el estudio es que: más de dos tercios de los empleados (67%) optaron por permanecer en sus puestos de trabajo debido a la conciliación entre vida laboral y personal.

Otro de los estudios a describir fue el realizado por la Fundación Alares (2013) en donde su análisis destaca que tras estudiar detalladamente la muestra recogida (1200 empresas) constatan que existe una relación directa entre la implantación de programas de conciliación efectivos adaptados a las necesidades reales de las plantillas de las empresas, y la reducción del ausentismo en un alto porcentaje, cifrado en un 40 %.

Es por ello que la presente investigación centra su relevancia y pertinencia en estudiar cuáles son los mecanismos y estrategias no monetarias, específicamente de conciliación vidatrabajo, aplicadas por la organización y que los trabajadores desean, en función de mantenerse dentro de la misma, debido a que las diversas medidas políticas y económicas que ha tomado el Estado Venezolano a lo largo de los años, han impactado en la dinámica organizacional, motivando así a las organizaciones a reinventarse, ya que al conocer el déficit de divisas y la disminución significativa de las operaciones comerciales en el país, las mismas han tenido que, en muchos casos, realizar reducciones drásticas de su plantilla; sin embargo, hay otras que apuestan a mantener a sus talentos dentro de su estructura, por lo que han tenido que buscar distintas maneras de recompensar a los empleados sin afectar negativamente la

economía de la empresa, y es aquí donde la conciliación vida-trabajo toma un papel de suma importancia, el cual aporta fidelidad y compromiso por parte de los empleados para con la empresa, y por ende se mantienen dentro de la organización.

También se buscó que los resultados obtenidos fuesen de gran utilidad para la empresa participante, y a su vez generar aportes que ayuden a otras organizaciones al entendimiento de las distintas estrategias de CVT y de su impacto en la vida laboral de los trabajadores, con el fin de atender sus necesidades y aspiraciones, lo cual se podría traducir en la retención del mismo, permitiendo ser más competitivos y destacarse en el mercado de trabajo, por lo que se busca dar respuesta a la siguiente interrogante:

¿Qué prácticas de conciliación vida-trabajo son valoradas por los trabajadores como estrategia de retención en MAPFRE Seguros, ubicada en el área metropolitana de Caracas, en el año 2017?

1.1 Objetivo general

Determinar las prácticas de conciliación vida-trabajo valoradas por los trabajadores como estrategia de retención en MAPFRE Seguros, ubicada en el área metropolitana de Caracas, en el año 2017.

1.2 Objetivos específicos

- **1.** Identificar las prácticas de conciliación vida-trabajo aplicadas en la empresa para retener el talento, a través de las personas responsables en diseñarlas e implementarlas.
- **2.** Establecer los elementos de conciliación vida-trabajo presentes para facilitar la integración entre la vida laboral y personal según el instrumento IFREI.
- **3.** Identificar la variación de conciliación vida-trabajo en cuanto a la retención de talento en función a variables demográficas.

CAPÍTULO II

APROXIMACIÓN AL MARCO TEÓRICO

El talento es considerado agregado diferenciador entre las empresas, con el objetivo de orientarse al éxito en un mundo de globalización. Es una sumatoria de competencias y habilidades potenciadas desde el "ser" y aprovechadas para la innovación. Por ello, una de las funciones más importantes y primordiales en el proceso de desarrollo del talento está en identificar y estimular el seno del talento de las personas, para que de manera inconsciente logre desarrollar, crear, innovar y adaptar su talento a las necesidades y requerimientos de la empresa y su entorno (Correa, 2013).

Así mismo Correa (2003) explica que, para hablar de talento hoy en día es necesario de un gran conocimiento por parte de aquellas empresas e individuos que tienen como objetivo empresarial el orientar sus proyectos en ofrecer un gran valor agregado y diferenciador del resto de las organizaciones que son competencia, todo ello dentro de un marco innovador que busca lograr mayor sostenibilidad y posicionamiento en el mercado, por medio de la búsqueda de encontrar, capacitar, valorar y potencializar talentos que beneficien sus intereses empresariales.

2.1 Retención del talento (RT)

En este orden de ideas, Peña Baztán (1982), considera que la RT está representada por dos funciones, la función de personal que se lleva a cabo mediante tareas formalizadas dentro de la compañía, y que son necesarias para el desarrollo de un clima laboral óptimo; y la función distributiva, que tiene como fin la repartición equitativa de los salarios y brindar medios para la subsistencia y desarrollo del personal.

Por otro lado, Ulrich (1997) percibe la RT como una herramienta para llevar a cabo de manera efectiva los procesos de gerencia dentro de la administración de recursos humanos, siendo la RT un verdadero reto para las empresas en cuanto a su competitividad, para así poder conservar a los individuos mejor capacitados y con gran experiencia.

Para Flórez (2006) retener a los empleados mejor considerados se basa en el desarrollo una estrategia de trabajo que pueda funcionar para las distintas categorías de personas que están en riesgo por diferentes razones, al tiempo que pueda ser efectiva en diferentes ambientes y localidades de trabajo.

A su vez, Calderón (2007) plantea que los talentos dentro de las organizaciones son quienes poseen el conocimiento, experiencia, habilidad y por lo tanto, conforme pasa el tiempo se especializan en las relaciones de trabajo, es por ello que deben establecerse formas de potenciar sus capacidades mientras se satisfacen sus necesidades, en el ámbito profesional y familiar, estableciendo así, estrategias claras de compensación y planes de carrera, lo que evitará la fuga del talento a otras empresas y favorece la retención del personal clave.

Es por ello que Harvard Business School Press (2006) hace énfasis en que el sueldo es el elemento menos importante de la lealtad de un empleado hacia su organización, debido a que puede resultar nocivo para la compañía, puesto que anima a los empleados a abandonar la organización e ir en la búsqueda de otra que le otorgue mayores beneficios.

Chiavenato (2009), a su vez menciona que la retención de las personas exige a las organizaciones desarrollar un conjunto de cuestiones, entre las cuales sobresalen los estilos administrativos, las relaciones con los empleados y los programas de higiene y seguridad en el trabajo que aseguran la calidad de vida dentro de la organización. Por lo que, en función de generar una conceptualización más amplia sobre la RT, Gonzales (2009), nos indica que, al factor monetario como importante, más no definitivo para que las personas tomen o dejen su trabajo, por lo que un sistema de compensaciones basado únicamente en la remuneración monetaria no es que sea fundamental para evitar la rotación. Y muestra otros factores que

podrían ser relevantes para evitar la rotación, como las relaciones laborales, la libertad para fijar los horarios, la flexibilidad en el entorno de trabajo y los reconocimientos a los logros.

Si bien existen distintas aproximaciones teóricas sobre la retención, para los fines de este proyecto se tomarán en consideración las siguientes conceptualizaciones:

"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" (Sherman & Bohlander, 2001, p. 698).

"La preservación de los recursos humanos debe constituir un objetivo estratégico de la organización laboral, al permitir aprovechar las capacidades, destrezas y experiencias de los trabajadores en su propio desarrollo y fomentar al sentimiento de pertenencia a ésta" (Sherman & Bohlander, 2001, 699).

• Factores que inciden en la retención del personal

- Motivación

Uno de los temas en los cuales es importante profundizar en este trabajo es la motivación, la cual se entiende como la fuerza psicológica que reúne el conjunto de razones por las cuales se pueden comprender los comportamientos de una persona (Rodriguez, 1988), entre estas razones se ubican los impulsos, intereses, necesidades, propósitos, pensamientos, fines, aspiraciones y deseos (Zepeda, 2000).

La motivación es uno de los factores intrínsecos que requiere mayor atención, sin un mínimo conocimiento de ella, es imposible comprender la conducta de las personas, de ahí que sea, la fuerza intrínseca impulsora que demanda importancia en cualquier ámbito de la actividad humana y es en el trabajo en la cual logra la mayor preponderancia, al ser ésta la labor que ocupa una parte tan amplia de la vida de las personas. Es necesario el estar motivados, para que así el trabajo no se convierta en una actividad opresora; el estar motivado

hacia el trabajo trae consigo varias consecuencias psicológicas positivas, tales como la autorrealización, el sentirnos competentes, importantes y mantener fuertes el amor propio y el cuidado del cuerpo; y a nivel de las organizaciones trae consigo bajos índices de ausentismo y rotación del personal en los puestos de trabajo así como también altos niveles de rendimiento y productividad de los empleados en sus cargos (Fernandez & Moreno, 2006).

- Factores de higiene o extrínsecos

Son aquellos factores que por años las empresas han utilizado para logar motivar a sus empleados, pero que sorprendentemente por sí solos no producen mejoramiento de las actitudes de los empleados hacia su trabajo, la expresión higiene demuestra que la misma está destinada únicamente a evitar la insatisfacción laboral o posibles amenazas que puedan quebrar el equilibrio. Los factores de higiene pueden desmotivar si no están presentes, ya que estos generan comodidad en el trabajo y propician un ambiente adecuado; pero no conllevan a la satisfacción plena del empleado; estos factores higiénicos se clasifican según Frederick Herzberg en, reconocimiento, salario, relaciones interpersonales, política de la empresa y la administración y en condiciones de trabajo (Arias, Portilla, & Castaño, 2008).

- Factores motivacionales o intrínsecos

Los factores intrínsecos se basan en las actividades propias del cargo, que pueden generar una satisfacción duradera y aumentar la productividad de los trabajadores, por encima de los niveles normales, y pueden dividirse en logro, posibilidad de crecimiento, promoción, responsabilidad, trabajo, factores en la vida personal, estatus y seguridad (Robbins, 2008).

La motivación de una persona dentro de una organización está ligada al grado de satisfacción que tenga en el cargo el cual se desempeña. Esta satisfacción estará comprendida en todas aquellas actividades que permitan estimular al empleado, con el fin de visualizarse como un reto para el mismo, y de tal manera colabora y aporta enriquecimiento, por medio del incremento de las responsabilidades que este posee, de las metas a lograr y de todos los retos incluidos en las tareas del cargo.

Robbins (2008) planteó que no bastaba sólo con crear las mejores condiciones en el entorno laboral para que el empleado pudiese satisfacer sus necesidades, sino que era imperativo que el trabajo per se fuese importante y significativo, lo cual ayudaría a aportar y elevar sus niveles de responsabilidad, compromiso, autonomía, cuidado de sí mismo y control sobre sus acciones, todo ello se traduce en autorrealización, orientación al logro y a la competitividad. La mejor manera que tiene un empleado de alcanzar altos niveles de motivación dentro de una organización es por medio de la especialización del puesto y cargo que ejerce, a través de un plan de carrera que le permita crecer dentro de la empresa y por ende, la empresa crece con él; esto supone, adquirir la ardua responsabilidad de participar activamente en el proceso de planificación, ejecución y control de cada una de sus funciones y actividades, generando mayor motivación intrínseca y la oportunidad de satisfacer sus necesidades profesionales logrando alcanzar el reconocimiento de sus pares y superiores, y el éxito.

• Estrategias de retención

Bargsted (2011) considera que hay tres elementos que se deben considerar a la hora de implementar una estrategia de retención:

- Cambios en la forma de desarrollar el trabajo: incorporación de nuevas tecnologías que le permitan al empleado desempeñar sus actividades normales, en menor tiempo y con mayor precisión, logrando complementar el capital económico invertido con el capital humano calificado.
- Cambios en las relaciones laborales: posee dos variables importantes, donde por un lado el ámbito legal, que determina la forma en que las relaciones sociales de trabajo deben condicionarse, estableciendo derechos y deberes tanto del empleador como del empleado; así como también el aspecto psicológico, determinado por las exceptivas que poseen las partes, es decir, que espera, los cuales tienen dos componentes: legal, relacionado con los derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa; y lo psicológico, asociado con las expectativas de cada uno con respecto al otro.

- Prácticas de recursos humanos: relacionados con la planificación de estrategias de planes de carrera.

De la misma manera, en la actualidad la conciliación vida-trabajo se considera una pieza importante para lograr crear más fidelidad y compromiso de los empleados, considerando horarios flexibles, permisos o licencias por mayor tiempo, trabajo desde el hogar, entre otros; teniendo como objetivo la retención del talento mediante la satisfacción de las necesidades reales del trabajador, por parte de la empresa.

Por último, el hecho de lograr la externalización de la gestión del ocio, le permite a la empresa generar grandes beneficios, por lo cual la organización debe contar un plan de comunicaciones lo suficientemente entendible, que le permita al empleado comprender y apreciar cada una de las estrategias que la empresa considera pertinente para alcanzar el equilibrio entre su vida profesional y personal (Escape, 2008).

Chiavenato (2009), explica que la retención del talento constituye en sí un aspecto primordial para la administración de los recursos humanos (ARH); la misma puede definirse como la planificación, dirección, organización y control del recurso humano dentro de la empresa. Vista como un proceso este se encuentra conformado por cinco subsistemas independientes.

Por otra parte, Gómez, Balkin & Cardy (2008), señalan en su estudio sobre Gestión de Recursos Humanos, que las estrategias o prácticas que establece la gerencia de RRHH, se hacen con el objetivo de retener a sus talentos dentro de la empresa, para así alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado laboral en comparación con sus pares, se busca entonces optimizar los recursos y alcanzar altos niveles de desempeño mediante la incorporación de estrategias que logren retener al personal dentro de la organización.

Gómez, et al (2008), explica que las organizaciones se enfrentan a dos retos, en primer lugar aquel que viene por fuerzas internas en relación al desarrollo de su talento, la cultura organizacional, las prácticas que se implementen de cara a retener al personal, asegurar un adecuado clima en el lugar de trabajo y todos los procesos que se lleven a cabo mediante la ejecución adecuada de las tareas o actividades que garantizan el alcance óptimo de los objetivos de la organización y; en segundo lugar, los retos del entorno o externos, en donde la

organización no tiene control sobre estos factores de fuerza externa a la empresa, pero aunque no se tenga control, influyen y afectan en gran medida a los procesos que se lleven a cabo dentro de la organización.

Es por lo antes mencionado, que se deben establecer prácticas efectivas que logren retener al personal y aplacar a estos factores externos que, de una u otra forma, influyen en los procesos que se lleven a cabo dentro de la organización. Gómez, et al (2008), señalan además que actualmente los principales retos que las organizaciones deben afrontar y tener en cuenta a la hora de establecer sus prácticas y estrategias de retención, son las siguientes: el rápido cambio del entorno, el crecimiento de Internet, la diversidad de los trabajadores, la globalización, la legislación, la evolución del trabajo y del papel de la familia, la carencia de cualificación y el crecimiento del sector servicios.

Para tener éxito en la implementación de estrategias de retención, se debe primeramente planificar y alinear las estrategias con los objetivos que desea alcanzar la organización y a su vez, teniendo presente las oportunidades o limitantes que pueda tener el entorno, las estrategias del negocio y las distintas políticas de compensación que tengan las organizaciones de la competencia a la hora de implementar efectivamente sus prácticas de retención (Gómez, Balkin, & Cardy, 2008).

Por lo antes mencionado, Gómez, et al (2008), señalan dentro de las prácticas que debe llevar a cabo la Gestión de Recursos Humanos, las siguientes:

- Contratación: Forma parte de la Gestión de Recursos Humanos, la cual debe garantizar atraer y retener en la organización al personal adecuado y capacitado para el logro de los objetivos.
- **Ruptura Laboral:** Se produce cuando los empleados dejan la empresa, ya sea voluntaria o involuntariamente. Alguna de las estrategias o prácticas que utilizan las organizaciones para evitar que su talento se vaya, son las siguientes:
 - Utilizar incentivos para la salida voluntaria (como en los paquetes de jubilación anticipada) para reducir el número de empleados, frente a los despidos.
 - Imponer una congelación de la contratación para evitar reducir la plantilla actual, frente a la contratación de empleados.

- Ofrecer un apoyo continuo a los empleados que se han ido (tal vez ofreciéndoles ayuda para encontrar otro trabajo).
- Aceptar el compromiso de volver a contratar a los trabajadores despedidos si las condiciones mejoran.
- Evaluación del Desempeño: Medir y reconocer los esfuerzos de los trabajadores en las tareas o funciones que desempeñan dentro de su lugar de trabajo y para el logro de los objetivos, para lo cual se realiza la evaluación del desempeño. Las prácticas que suelen utilizar las organizaciones en relación a la evaluación del Desempeño son:
 - Desarrollar un sistema de evaluación personalizado en función de las necesidades de los diversos grupos de trabajadores.
 - Utilizar los datos de evaluación como herramienta de desarrollo para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño, frente a la utilización de la evaluación como un mecanismo de control para descartar a los peores.
 - Diseñar un sistema de evaluación con múltiples objetivos (como la formación, promoción y decisiones de selección) frente al diseño de la evaluación con un objetivo concreto (como las decisiones de remuneración).
 - Desarrollar un sistema de evaluación que fomenta la participación activa de múltiples grupos de empleados (por ejemplo, supervisores, compañeros y subordinados) frente al desarrollo de un sistema que únicamente requiere la participación del supervisor de cada empleado.
- Formación y desarrollo de la carrera profesional: Las actividades de formación y desarrollo de la carrera profesional están diseñadas para ayudar a la organización a satisfacer sus necesidades de cualificación de los trabajadores y para ayudar a los empleados a lograr su máximo potencial. Las prácticas que las organizaciones se encuentran implementado en relación a esta estrategia, son las siguientes:
 - Elegir entre dar formación a los individuos o a los equipos de trabajadores que pueden provenir de diversas áreas de la empresa
 - Decidir si se enseñan habilidades específicas en el propio trabajo o si se utilizan fuentes externas de formación
 - Elegir si se resalta la formación específica al trabajo o una formación genérica.

- Remuneración: La remuneración es el pago que reciben los empleados a cambio de su trabajo. Algunas de las estratégicas de RRHH relacionadas con el pago son las siguientes:
 - Proporcionar a los empleados un salario y un paquete de prestaciones sociales fijos, que cambia poco a poco de año en año.
 - Pagar a los empleados en función del tipo de trabajo que tienen frente a un pago en función de su contribución particular a la empresa.
 - Recompensar a los empleados por la antigüedad.
 - Centralizar las decisiones de retribución en un único lugar (como pueda ser el departamento de RRHH) frente a la delegación del poder al supervisor o al equipo de trabajo para que tomen las decisiones sobre la remuneración.
- Derechos de los empleados: Los derechos de los empleados se refieren a la relación entre la organización y cada empleado en particular. A continuación, algunas de las prácticas que implementan las organizaciones:
 - Enfatizar la disciplina como mecanismo de control del comportamiento de los empleados frente a un fomento proactivo del comportamiento adecuado desde un principio.
 - Desarrollar políticas que resaltan la protección de los intereses del empleado frente a políticas que fomentan los beneficios de los mismos.
 - Utilizar estándares éticos informales frente al desarrollo de estándares explícitos y de procedimientos para aplicar esos estándares.

Por lo antes expuesto, se demuestra que el estudio realizado por Gonzales (2009) es de gran relevancia para esta investigación, ya que hace mención a las prácticas utilizadas por las organizaciones para retener a sus talentos deben presentar diversas áreas de mejora, en donde las organizaciones deban de establecer prácticas y estrategias para garantizar la estabilidad de la organización y de los empleados. Lo que permitió la definición conceptual de la variable estudiada, así como las dimensiones y los indicadores que incidieron en la misma.

Gonzales (2009), señala algunas Estrategias de la Retención de Personal que deben implementar las empresas para evitar la que los mismos decidan irse de la misma, las cuales se mencionan a continuación:

Estrategias Monetarias: son aquellas que poseen un impacto monetario, que consiste en la paga que cada uno de los empleados recibe en forma de salarios, bonos, premios y comisiones:

- **Beneficios económicos:** Esta estrategia se refiere a las ventajas proporcionadas por la empresa a sus empleados y familias. Específicamente están referidas a: auxilio de transporte, auxilio para fiesta, seguro de vida, salud pre-pagada, ayuda para estudios universitarios, ayuda para cursos para el desarrollo del empleado, beneficios económicos para el grupo familiar y el empleado, facilidades de crédito libre inversión, fondo de empleados, préstamos para vivienda, préstamos para vehículo.
- Bonificaciones Incentivos: Esta estrategia describe las bonificaciones otorgada a los empleados por los resultados demostrados en la ejecución de su trabajo, generalmente medidos a través de indicadores por antigüedad. Específicamente están referidas a: aumento salarial o contraprestación en bonos, beneficios extralegales, bonificación incentivos que pueden ser por cumplimiento de metas, bonificaciones e incentivos que pueden ser por utilidades netas de la compañía, bonificaciones especiales como al final de cada año, bonificaciones especiales como por cumpleaños, comisiones a vendedores, premios al mejor empleado, prima extralegal, reconocimiento económico de los ascensos, salarios y bonificaciones por encima del promedio de la industria.
- Políticas salariales: En este caso, la atención recae sobre los salarios de los empleados como estrategia de retención al ofrecerle un salario superior a lo establecido por la ley como: salario mínimo superior al de la ley, nivelación de la escala salarial, estudios de equidad interna, estudios de equidad externa.
- **Compensación variable:** hace mención a políticas que ejecuta la empresa incluyendo salarios variables, en donde se paga cierto porcentaje en su salario fijo y otro en el variable, comprendiendo flexibilidad en los salarios.

Estrategias no Monetarias: las estrategias no monetarias son aquellas que el trabajador recibe de manera indirecta, los cuales en su mayoría son servicios que ofrece la organización, que ayudan a su crecimiento personal, profesional y familiar:

- Formación: se refiere a los planes de formación y capacitación que reciben los colaboradores, así también, como los entrenamientos continuos como: becas, capacidad de competencias, desarrollo de competencias, plan de mejoramiento continuo y desarrollo dentro de la compañía, planes de capacitación, planes de formación.
- Calidad de vida: Aquí se encuentra todos los aspectos asociados a la flexibilidad horaria, en el vestido y en su comportamiento, en la cual el trabajador realiza sus obligaciones personales, también abarca los programas de bienestar, los cuales se basan en las necesidades del trabajador. Así también, mejoras en el sitio de trabajo, atención a la calidad de vida del trabajador y premios especiales.
- **Plan de carrera:** esta estrategia comprende la oportunidad que brindan las organizaciones a sus colaboradores para ascender dentro de la organización, incluye los planes de carrera y desarrollo de carrera (promociones).
- Proceso de ingreso: comprende los planes para cerrar la brecha entre lo que se requiere para el cargo y los candidatos internos para cubrirlos. Adicionalmente, considera las políticas de atraer al personal que esté mejor calificado para desempeñar el cargo como: oportunidades de vacantes para los mismos empleados y procesos organizados de atracción de talento.
- Clima laboral: hace mención a los planes asociados al mejoramiento del clima organizacional y los planes orientados a mejorarlo, para poder hacer sentir bien al trabajador como si fuera parte de una familia: Beneficios y condiciones de cultura, buen ambiente laboral, gerencia de puertas abiertas, monitoreo de clima organizacional.
- Integración familiar: establecer y proporcionar actividades de integración con las familias, a través de colaboraciones, becas extensivas para hijos y trabajadores, vacaciones recreativas, actividades de socialización con familias, diversos programas dirigidos a los trabajadores y diversos programas dirigidos a las familias.
- **Estabilidad laboral:** vinculación directa a término fijo o indefinido, en donde se le garantiza al colaborador una permanencia en su puesto de trabajo, a través de cláusulas de permanencia mínima.

- Plan de sucesión: está enfocado en la planeación y en los procesos que adelantan las empresas para reemplazar al personal, implementando oportunidades de carrera en donde los colaboradores logren acceder a altos cargos.
- Reconocimiento: hace mención a los espacios de reconocimiento público del personal, en su mayoría materializados con algún beneficio monetario o reconocimiento simbólico y además a través de la consolidación de la cultura por medio de espacios de reconocimiento
- Sentido de pertenencia: busca que el empleado se identifique con su trabajo y con su empresa, en donde se pretende generar en el trabajador lealtad y adhesión hacia la organización.
- Tareas desafiantes: las tareas direccionadas al mejoramiento continuo por parte de los líderes, a través del enriquecimiento del cargo y trayendo consigo nuevos retos en el trabajo, a fin de que el colaborador pueda aportar nuevos conocimientos o métodos de acción, en donde el mismo sienta que ha agregado valor a la organización.
- Gestión del conocimiento: la organización pretende gestionar el conocimiento de los empleados, a través, del desarrollo de procesos de gerenciamiento del conocimiento, proceso de aprendizaje y de gerencia tecnológica.

Para efectos de esta investigación se tomarán en consideración todos aquellos indicadores que integran a la dimensión No Monetaria de este modelo, en donde se encuentra incluida la conciliación vida-trabajo.

2.2 Conciliación vida-trabajo

• Aproximación conceptual de conciliación vida-trabajo

En los últimos treinta años, la investigación sobre la relación vida-trabajo ha crecido en gran medida, siendo "objeto de una gran atención por parte de las instituciones políticas, las empresas, los sindicatos, las familias y los individuos" (Pichler, 2009, p. 449.).

El interés que existe hoy en día por el tema, ha permitido el desarrollo de conceptos que explican la relación vida/trabajo tales como acomodación, compensación, fuga de

recursos, segmentación, desbordamiento, conflicto trabajo-familia, enriquecimiento trabajo-familia, e integración trabajo-familia (Greenhaus, Collins, & Shaw, 2003). Sin embargo, no se ha realizado la adecuada delimitación conceptual, por lo que emerge un término que los engloba a todos, siendo este el de "work-life balance" o "balance vida-trabajo", al ser "el término generalmente utilizado para describir las iniciativas organizativas destinadas a mejorar la experiencia de los empleados entre los dominios del trabajo y del no-trabajo" (McCarthy, Darcy, & Grady, 2010).

Sin embargo, a partir de la definición propuesta por McCarthy et al. (2010), "las disposiciones y prácticas de conciliación se refieren a iniciativas introducidas voluntariamente por las empresas que faciliten la conciliación de trabajo de los empleados y su vida personal" (p.158), se observa entonces, que la CVT es concebida solo a partir de las acciones que toman las organizaciones para el desarrollo de políticas en materia de responsabilidad y respeto hacia la conciliación entre el ámbito laboral y el no laboral, recibiendo el nombre de políticas amistosamente familiares o family-friendly policies" (Martinez, 2006).

La conciliación también puede ser concebida como "la experiencia que el individuo tiene sobre el equilibrio o desequilibrio existente entre su vida laboral y no laboral" (Parkes & Langford, 2008, p. 49), es por ello que para algunos autores la CVT es vista como una habilidad individual para atender los compromisos tanto laborales como familiares, mientras que otros lo perciben como la compatibilidad entre las actividades laborales y no laborales que permiten el crecimiento laboral (Kalliath & Brough, 2008). En otros casos, la CVT se entiende como "un estado en el cual una variedad de necesidades son satisfechas mediante la distribución de tiempo entre los roles laborales y no laborales, de acuerdo a las prioridades individuales y las demandas propias de ambos contextos" (Yuile, Chang, Gudmundsson, & Sawang, 2012, p. 49). Lo que tienen en común estas aproximaciones es que se concibe la CVT como la influencia entre el contexto laboral y no laboral, la cual consiste en un balance, conflicto o interferencia (Chang, McDonald, & Burton, 2010). La conciliación se logra entonces, cuando las actividades y aspiraciones de uno de los contextos son compatibles con las actividades y aspiraciones del otro (Pichler, 2009), mientras que el conflicto o

interferencia, se percibe como algo negativo, ya que se parte de un desequilibrio entre el trabajo y la vida privada (Chang, McDonald, & Burton, 2010).

No obstante, al igual que Clarke, Koch, y Hill (2004) y Comer y Stites-Doe (2006), para la presente investigación se considera oportuna la utilización del término conciliación vida-trabajo, debido a que es un concepto amplio que incluye tanto el impacto positivo como el negativo de la relación. De este modo, cabe señalar la definición de Geurts y Demerouti (2003), para quienes la CVT es "el proceso en el cual el funcionamiento de un trabajador en un dominio (laboral-work o no laboral-home) es influenciado positiva o negativamente por las situaciones vividas en el otro dominio" (p. 49).

En el caso venezolano, estudios realizados por Torres (2015), tomaron en consideración la variable CVT y su función dentro de la organización, en donde contaba con una muestra de países latinoamericanos y del mundo, incluyendo a Venezuela; en el mismo se demuestra que una tendencia clara para los años venideros es continuar el trabajo de las organizaciones para conciliar la vida laboral y la vida personal de los empleados. Ello requiere que las personas con funciones de supervisión practiquen la conciliación vida-trabajo, mediante el conocimiento y la comprensión de la realidad familiar y personal de sus supervisados; mediante comunicaciones frecuentes de calidad que permitan desarrollar la confianza en la relación con sus supervisados y el conocimiento de las políticas de responsabilidad familiar corporativa, a efecto de servir de vocero instrumentar esas políticas con sus grupos de trabajo y flexibilizar los esquemas de trabajo sin afectar la productividad de las organizaciones.

Si bien se presentan varias conceptualizaciones de la conciliación vida-trabajo, para los fines de este proyecto se utilizará la siguiente:

Conciliación de la vida se trata de personas que tienen una medida de control sobre cuándo, dónde y cómo funcionan. Esto se logra cuando el derecho de un individuo a una vida plena dentro y fuera del trabajo remunerado es aceptado y respetado como la norma, para el beneficio mutuo de los individuos, empresas y la sociedad (Community Business, 2014).

• Modelo de estudio de Conciliación Vida-Trabajo

A continuación se describirá el Modelo de estudio de Conciliación Vida-Trabajo, presentado por el IESE Business School en el año 2011.

El ICWF (International Center for Work and Family), elaboró en el año 2003 un modelo de gestión EFR (Empresa Familiarmente Responsable), que describe los elementos que deben utilizar las empresas para facilitar la integración entre la vida personal y la laboral; fue a partir de esta investigación que se elaboró el IFREI (IESE Family Responsible Employer Index), el cual en su primera versión se medía el nivel de implantación de las políticas de flexibilidad y en su segunda versión, IFREI 1.5., se mide la implantación de políticas, cultura, y liderazgo familiarmente responsable, y su impacto sobre las personas y la empresa.

IFREI es considerado un instrumento de diagnóstico en las organizaciones que se basa en: "evaluar el nivel de implantación de la responsabilidad familiar, identificar oportunidades de mejora, calibrar los beneficios resultantes de las prácticas y políticas de responsabilidad familiar ya implantadas y dimensionar los costes que implica la falta de conciliación y flexibilidad" (IESE Business School, 2011, p. 3).

Al momento de realizar el estudio se tuvieron en cuenta tres dimensiones, siendo estas las políticas, el supervisor y la cultura de la organización, y se midió su impacto a partir del siguiente modelo teórico:

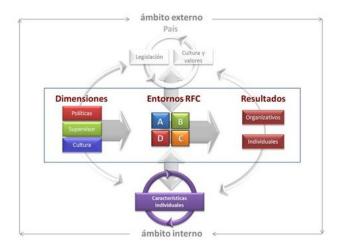


Figura Nº 1: Modelo de investigación IFREI (IESE Business School, 2011)

Las tres dimensiones sirven para evaluar el nivel de responsabilidad familiar del entorno de los empleados de la organización, dicho entorno puede resultar ser contaminante, difícil, positivo o enriquecedor.



Figura Nº 2: Entorno RFC (IESE Business School, 2011)

Políticas

Consideradas instrumentos que sirven de apoyo para la CVT de los colaboradores de la organización, las mismas son normativas aprobadas y difundidas en la empresa. Las políticas de Resposabilidad Familiar suministran flexibilidad y apoyo familiar, así como también servicios y beneficios que superan la retribución económica. Las mismas tienen impacto en las personas, ya que les facilita organizar su tiempo de trabajo; en las empresas, debido a que disminuye los gastos de absentismo laboral, facilita horarios y aumenta la implicacion de las personas en lugar de trabajo; y por último impactan en la sociedad, ya que disminuye la contaminación por la reduccion del desplazamiento de las personas hacia los trabajos, disminuye el stress, reduce costos en salud entre otros.

En cuanto a los tipos de políticas, existen 4 áreas de acción:

1. Flexibilidad tiempo y espacio, donde los trabajadores varían sus horarios en función a sus necesidades.

- 2. Apoyo Familiar, dando acceso a guarderías o excedencias para el cuidado de familiares.
- 3. Información, brindan asesoramiento tanto profesional como personal.
- 4. Permiso maternidad/paternidad, facilitan los permisos por maternidad o paternidad, que incluso pueden superiores a los que establece la legislación de cada país

Tabla Nº 1Flexibilidad laboral

	Flexibilidad horaria	Horario laboral flexible Trabajo a tiempo parcial Medio día libre a cambio de alargar la jornada el resto de la semana Jornada reducida a cambio de una reducción salarial
Rexibilidad laboral	Modalidades de permiso	Permiso por maternidad superior al que establece la ley Permiso por paternidad superior al que establece la ley Excedencia para cuidar de un familiar Calendario de vacaciones flexible Dejar el lugar de trabajo por una emergencia familiar Mantener las ventajas laborales después de un permiso largo Sustitución del personal que está de permiso Esfuerzo para reintegrar al empleado que vuelve de un permiso largo
	Flexi- bilidad	Posibilidad de trabajar desde casa Videoconferencia para reducir desplazamientos

Nota: tomada de IESE Besiness School (2006).

- Supervisor

Es aquella persona encargada de aplicar las políticas, escucha las demandas de sus colaboradores, apoya y facilita la CVT y promueve las prácticas de Responsabilidad Familiar, de este modo puede aumentar el grado de compromiso, genera una mayor satisfaccion por parte de los trabajadores, se reduce el absentismo laboral, se disminuyen los niveles de stress e incrementa el bienestar de las personas.

A su vez, presenta 3 áreas de acción:

- 1. Gestión de políticas: organiza el lugar de trabajo y sus tiempos adecuados.
- 2. Apoyo Instrumental: aplica las políticas, teniendo en cuenta las necesidades personales y responsabilidades laborales de las personas.
- 3. Modelo a seguir: sirve de ejemplo a sus colaboradores al poner en práctica las estrategias y políticas de conciliación.

- Cultura

Entendida como el conjunto de valores presentes a la hora de tomar decisiones, que hacen que las organizaciones sean flexibles y responsables, la misma beneficia a los trabajadores que hacen uso de las políticas, siendo valoradas por sus aportes, y hace que se respeten las cargas de trabajo, evitando que se ateponga en todo momento el trabajo a la familia. La base de la Cultura de Responsabilidad Familiar, es que la misma esté siempre orientada hacia el desarrollo personal de los trabajadores.

En cuanto a su tipología se pueden distinguir 2 áreas de acción:

- 1. Consecuencias negativas para la carrera: determina las consecuencias de la utilización de políticas de Responsabilidad Familiar.
- 2. Expectativas respecto a la carga y horas de trabajo: analiza las necesidades de la organización, y lo que se espera de los trabajadores.

- Resultados

Buscan medir el impacto de las tres dimensiones anteriores sobre la organización y establecer las áreas de mejora.

Bases legales dirigidas a la conciliación vida-trabajo

El marco regulatorio venezolano comprendido por los diversos reglamentos, leyes, estatutos y convenios que permiten describir y establecer los parámetros a cumplir por los empleadores en el concepto de materia laboral, se ve caracterizado por tomar en cuenta, de cierta forma, las variables a estudiar en esta investigación, a través de diversos artículos y señalamientos que obligan al patrono a cumplir en pro del bienestar de la relación social del trabajo entre ambas partes, por ello acá se nombran los diferentes apartados que dan soporte legal a la investigación y que serán desarrollados con más profundidad para el momento de la entrega final del Trabajo de Grado:

Tabla Nº 2Bases legales dirigidas a la conciliación vida-trabajo

de	Art. 21	Numeral 1: todas las personas son iguales ante la ley.
e la iana (Art. 75	Protección de la familia por parte del Estado Venezolano.
ión d livar zuela	Art. 76	Protección a la maternidad y paternidad.
Constitución de la República Bolivariana de Venezuela	Art. 87	Derecho al trabajo.
Cons oúblic	Art. 88	Igualdad y equidad entre los hombres y mujeres.
Rep	Art. 90	Jornada laboral.
	Art. 1	Objetivo de la ley (Protección del trabajador).
Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT)	Art. 156	Condiciones de trabajo.
ıbajac	Art. 316	Permisos para el estudio.
s Tra	Art. 330	Protección de la familia.
s y la	Art. 331	Protección a la maternidad.
dore	Art. 335	Protección especial.
abaja T)	Art. 336	Descanso pre y post natal.
los Traba (LOTTT)	Art. 339	Licencia por paternidad.
ıjo, ld	Art. 343	Centro de educación inicial con sala de lactancia.
Frabe	Art. 345	Descanso por lactancia.
del	Art. 347	Protección especial en caso de discapacidad o enfermedad.
ánica	Art. 348	Asistencia familiar.
Ley Orga	Art. 349	Estímulo a la práctica deportiva, la actividad física, la recreación y la educación física.
T	Art. 353	Libertad sindical.
LOPCYMAT	Art. 14	La protección de la maternidad y la salud y seguridad en el trabajo.
LOPC	Art. 15	Licencias o permisos para la protección de la salud.
L ey P	Art. 3	Protección de la familia por parte del Estado.

	Art. 8	Inamovilidad laboral del padre.
	Art. 9	Licencia de paternidad.
	Art. 15	Programas de cultura, turismo y recreación.
	Art. 16	Programas deportivos.
	Art. 17	Programas de vivienda.
	Art. 38	Diseño y ejecución de programas.
el al	Art. 18	Garantía de prestaciones.
Ley Orgánica del Sistema de Seguridad Social	Art. 59	Régimen prestacional de servicios sociales al adulto mayor y otras categorías de personas.
y Org Siste	Art. 62	Ámbito de aplicación.
Le	Art. 97	Recreación de los trabajadores.
sol so	Art. 27	Recreación, tiempo libre y turismo social.
Ley de los Servicios Sociales	Art. 55	Atención domiciliaria.
Le. Se	Art. 56	Uso adecuado del tiempo libre, la recreación y turismo social.

Nota: elaborada a partir de artículos de la Constitución Bolivariana de Venezuela (1999), LOTTT (2012), LOPCYMAT (2005), Ley Para Protección de las Familias, la Maternidad y la Paternidad (2007), Ley Orgánica de los Sistemas de Seguridad Social (2012), y Ley de los Servicios Sociales (2005).

CAPÍTULO III

MARCO REFERENCIAL

A continuación, se expone una breve reseña de la organización seleccionada en la cual se realizará la presente investigación.

MAPFRE Seguros

MAPFRE es una empresa, considerada como un grupo empresarial independiente, de origen español, que actualmente tiene presencia en más de 40 países; la misma se incorporó al mercado venezolano en el año 1996, operando en los siguientes sectores: seguros, reaseguros, financiero, inmobiliario, bancario y servicios. Si bien actual en cada uno de estos sectores, se ve representada bajo una sola figura empresarial.

Por medio de la visión de MAPFRE, se puede tener una idea más amplia de los objetivos que ha marcado la organización a lo largo del tiempo, basándose en el desarrollo de productos y servicios orientados a los distintos segmentos del mercado, así como la consolidación de una estructura organizativa sólida y procesos operativos que apoyen dicha gestión y el desarrollo de sus empleados en cuanto a las competencias estratégicas definidas (MAPFRE, 2015).

La misión de MAPFRE para el logro de la Visión es: "Somos un equipo multinacional que trabaja para avanzar constantemente en el servicio y desarrollar la mejor relación con nuestros clientes, distribuidores, proveedores, accionistas y la sociedad (MAPFRE, 2015).

A su vez, MAPFRE es una empresa multinacional que trabaja para avanzar constantemente en el desarrollo de sus servicios y establecer una mejor relación con sus clientes, distribuidores, proveedores, accionistas y la sociedad en general (MAPFRE, 2015).

Para finales del año 2014, según los datos obtenidos de la SUDEASEG (Superintendencia de la Actividad Aseguradora) de Venezuela; la empresa MAPFRE La Seguridad C.A de seguros ocupa el quinto lugar con un 49,89% de participación acumulada en el mercado (SUDEASEG, 2015).

Tomando como referencia este mismo organismo, MAPFRE se posiciona a comienzos del año 2015 en el tercer lugar y para el cierre del mes de septiembre 2015 ocupando el cuarto lugar con un 44,84% de participación acumulada y con 40.496.801,6 BsF. cobradas en primas netas. (SUDEASEG, 2015)

Con el fin de conocer la organización MAPFRE, a continuación, se presenta el organigrama general:



Figura Nº 3: Organigrama MAPFRE (MAPFRE, 2015)

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1 Tipo de investigación

De acuerdo con el problema planteado, se determina que el estudio es de tipo descriptivo, debido a que se busca conocer las estrategias de CVT valoradas por los trabajadores para mantenerse dentro de la organización, por lo que se explica que, un estudio descriptivo se refiere entonces a un tipo de estudio que tiene como propósito "describir situaciones y eventos, es decir cómo es y se manifiesta determinado fenómeno" (Hernández, Fernández, & Baptista, 1998, p.77).

En el mismo orden de ideas y en función de dar una mejor explicación de este tipo de investigación, Danhke (1989) hace mención que una investigación descriptiva busca "especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis". Es decir, se mide, se evalúan datos sobre diferentes variables, aspectos, dimensiones o componentes de lo que se quiere indagar o investigar (Herández, Fernández, & Baptista, 2003, p. 102).

4.2 Diseño de investigación

Es una investigación de campo, la cual se caracteriza porque "los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador... son datos de primera mano, originales, producto de la investigación en curso sin intermediación de ninguna naturaleza" (Sabino, 1992, p. 89).

En lo referente al diseño de la investigación, se empleará el diseño no experimental, ya que no se construirá ninguna situación, sino que se observaron situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador, y "no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad" (Hernández, Fernández, & Baptista, 1998, p. 84).

Dentro de este enfoque se utilizará el diseño transeccional o transversal, ya que se tomará el "análisis en el estado de las variables en un momento dado" (Hernández, Fernández, & Baptista, 1998, p. 186).

La presente investigación por su parte, tiene un enfoque cuantitativo, el cual "usa la recolección de datos (...), con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías" (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006, p. 5), donde se tratarán los datos correspondientes a las manifestaciones de la percepción de la CVT por parte de los trabajadores en función de permanecer dentro de la organización.

4.3 Unidad muestral

Para seleccionar una muestra tal y como señala Hernández y otros (1998), lo primero que se debe realizar es definir la unidad de análisis, que vendrían a ser los sujetos u objetos a ser medidos, con el fin de precisar claramente el problema a investigar y los objetivos de la investigación.

La selección de las personas que participarán en el estudio será suministrada por el Departamento de Recursos Humanos de MAPFRE Seguros, tomando en cuenta que dichos trabajadores deberán tener al menos un año dentro de la organización, y se trabajará con los siguientes niveles jerárquicos:

Tabla Nº 3Unidad muestral por niveles organizativos de MAPFRE Venezuela

	Nivel organizativo									
Porcentaje Porcen										
		Frecuencia	ecuencia Porcentaje válido acumulado							
Válido	Técnico	69	65,7	65,7	65,7					
	Administrativo	13	12,4	12,4	78,1					
	Apoyo	2	1,9	1,9	80,0					
	Jefes y mandos	15	14,3	14,3	94,3					
	Dirección	6	5,7	5,7	100,0					
	Total	105	100,0	100,0						

Fuente: Elaboración propia en SPSS, 2017.

Para efectos del presente estudio quedan excluidos aquellos trabajadores en condición de "expatriados", ya que ellos están sujetos a políticas especiales de remuneración.

4.4 Población y muestra

El siguiente paso es delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretenden generalizar los resultados, la cual es entendida como "la totalidad de un conjunto de elementos, seres u objetos que se desea investigar y de la cual se estudiará una fracción (muestra) que se pretende reúna las mismas características y en igual proporción" (Balestrini, 1998, p. 124).

De la misma manera Morin (1998) explica que es importante destacar que esta población puede ser finita o infinita. El tipo que aplica a la presente investigación es finita ya que está constituida por un número delimitado o conocido de unidades y elementos. La población es finita cuando el investigador cuenta con el registro de todos los elementos que conforman la población en estudio (Pineda, Alvarado, & Canales, 1986).

Es por ello que la población considerada en esta investigación es de un total de N=303, constituida por el conjunto de empleados (de todos los niveles jerárquicos) de la organización, excepto los expatriados.

Cuando, por diversas razones, resulta imposible abarcar la totalidad de los elementos que componen la población a estudiar, se recurre a la selección de una muestra. Por lo tanto, la muestra "es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible" (Arias, 2006, p. 83).

En función de lo anterior, se construyó una muestra conformada por los niveles jerárquicos presentes en la organización participante, aplicando muestreo probabilístico donde:

Todos los elementos de la población tienen las mismas posibilidades de ser escogidos. Esto se obtiene definiendo las características de la población, el tamaño de la muestra y a través de una selección aleatoria y/o mecánica de las unidades de análisis (Hernández, Fernández, & Baptista, 1998, p. 228).

Así mismo, este muestreo probabilístico es estratificado, donde la población estará dividida en subpoblaciones o estratos (nivel técnico, administrativo, apoyo, jefes y mandos y dirección), para seleccionar así una muestra de cada uno de esos estratos, lo que permitirá aumentar la precisión de la misma y poder reducir la varianza de cada unidad de la media muestral (Hernández, Fernández, & Baptista, 1998).

A continuación, se presenta la muestra utilizada en esta investigación, para lo cual se tomó en cuenta todos aquellos trabajadores incluidos en la nómina de la empresa para realizar los cálculos. Para ello se aplicó un nivel de confianza de 92%, una probabilidad de ocurrencia del 50% y un margen de error del 7%, sabiendo que la población a estudiar es de 303 empleados, por lo que se obtuvo una muestra total de 105 trabajadores.

4.5 Técnicas de recolección de datos

Existen diferentes técnicas de recolección de datos, siendo estas distintas formas de obtener información, las cuales pueden ser la observación directa, el cuestionario, el análisis documental, análisis de contenido, etc (Arias, 1999).

Para la realización del presente estudio se utilizó un cuestionario, el cual puede ser definido como un "instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento o temática particular, sobre el cual el investigador desea obtener información... Las preguntas se hacen por escrito y su aplicación no requiere necesariamente la presencia del investigador" (Hurtado, 1998, p. 449).

El procedimiento para la recolección de los datos de las variables a estudiar se dio bajo el enfoque cuantitativo, datos que fueron obtenidos de acuerdo a la plantilla de empleados que posee la organización. Para lo cual, se utilizó el cuestionario IFREI creado por el International Center for Work and Family (ICWF) de la Universidad de Navarra, según el modelo EFR (Empresa Familiarmente Responsable) que tiene como objetivo analizar el impacto y aplicabilidad de las distintas políticas de conciliación vida-trabajo que se encuentren presentes en la empresa.

En lo que respecta a las características del instrumento consta de cuatro áreas:

- 1. Políticas: 18 preguntas con cuatro opciones de respuesta.
- 2. Supervisores: 30 preguntas con cuatro opciones de respuesta.
- 3. Cultura: 4 preguntas con cuatro opciones de respuesta.
- 4. Resultados: 8 preguntas con cuatro opciones de respuesta.

A su vez, se recolectó información referente a las variables demográficas y organizacionales a través de cinco preguntas incluidas al inicio del instrumento.

4.6 Técnicas de análisis de datos

Para efectuar el análisis de los datos obtenidos a través de las preguntas cerradas del cuestionario, se utilizó la estadística descriptiva, a fin de explicar la variable del estudio; la cual según Hernández et al (1998), su principal objetivo es describir los datos y valores para cada una de las variables. En donde se hizo uso a su vez de tablas con las respuestas obtenidas, que suministraron la información necesaria para la realización de los análisis y conclusiones;

en donde en primer lugar se realizó la tabulación de los datos haciendo uso de la herramienta SPSS en su versión n°24, para haber obtenido así las frecuencias relativas y absolutas, y por ende calcular los porcentajes correspondientes a cada una de las respuestas obtenidas, las cuales a su vez se encuentran reflejadas en diagramas de barras, circulares e imágenes alusivas para una mejor identificación y análisis, con la correspondiente lectura estadística de los datos.

4.7 Validez del instrumento

La validez se refiere al "grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir" (Hernández, Fernández, & Baptista, 1998, p. 243)

Para los efectos de esta investigación, el instrumento fue adaptado al contexto venezolano y se validó a través del juicio experto de distintos profesionales, mejor conocido como validez de contenido, para así juzgar los ítems de los instrumentos en términos de relevancia del contenido, de redacción y la claridad del mismo (Ver Anexo 1).

Luego de obtener la validez a través del juicio de expertos, se procedió a la realización de una prueba piloto, la cual consistió en el envío del cuestionario a 15 personas que cumplieran con las características que se habían definido previamente para la escogencia de los sujetos, es así como se determinó el grado de confiabilidad de las 60 preguntas que conforman el instrumento, a través de Alpha de Cronbach calculado bajo el uso de la herramienta de SPSS y que arrojó un resultado de 0,91. Seguidamente, al momento de la aplicación del instrumento a la muestra real del estudio (105 personas), se obtuvo un valor de 0.84; todo ello con el objetivo de medir las correlaciones de los ítems, obteniéndose resultados dentro de los parámetros aceptados para la fiabilidad. Es importante recalcar que, para este cálculo, sólo se tomaron en consideración los ítems propios del instrumento, dejando de lado las variables demográficas y organizacionales.

4.8 Definición y operacionalización de variables

Variable	Definición	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Ítems
	conceptual				
	Estrategias que	Estrategias que sirven	Políticas	Flexibilidad tiempo y	1.1- 1.3,
	permiten que las	para medir la retención		espacio	1.5, 1.6,
	personas que han	del personal dentro de la			1.16.
	comenzado a trabajar	organización en un			
	en la organización se	periodo de tiempo			1.4
	mantengan dentro de	determinado. Tales		Apoyo familiar	1.14
Prácticas de	ella.	como: horarios flexibles,			1.17 1.18
conciliación vida-		modalidades de			1.39
trabajo aplicadas por		permisos, flexibilidad			
la empresa que		para trabajar desde casa,		Información	1.7-1.11, 3.1
permiten retener el		asesoramiento			
talento.		profesional/personal,			
		formación y desarrollo,		Permiso	1.12
		servicios familiares,		maternidad/paternidad	1.13
		beneficios			
		extrasalariales,			
		liderazgo,	Supervisor	Gestión de políticas	1.15, 1.19-1.26,
		comunicación,			1.28 - 1.37,

responsabilidad			3.2- 3.6.
(Gonzales, 2009).			
		Apoyo instrumental	1.27 1.38 1.40 2.6 2.6
		Modelo a seguir	1.41
	Cultura	Consecuencias negativas para la carrera	2.2 2.3
		Expectativas respecto a la carga y horas de trabajo	2.1 2.4
	Resultados	Contratación de personal	4.3
		Conciliación vida- trabajo	4.4

		Rotación de personal	4.1 4.2 4.5
		Compromiso organizacional	4.6 4.7

CAPÍTULO V

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Una vez finalizada la recolección de los datos en la empresa MAPFRE, se procedió a la codificación de los datos en la herramienta SPSS (versión 24) para su posterior análisis con la finalidad de dar respuesta a los objetivos específicos y general.

En primer lugar, se indican y analizan los resultados obtenidos de acuerdo a las variables demográficas ubicadas en la primera sección del instrumento, con el fin de determinar patrones de respuesta de acuerdo al sexo, edad, cargo, antigüedad, y estado civil, al ser vinculados con los demás ítems.

Luego, se presenta el procesamiento y el análisis de la variable "Prácticas de conciliación vida-trabajo aplicadas por la empresa que permiten retener el talento", que se estructuró de acuerdo a las dimensiones de la variable en cuestión: políticas, supervisor, cultura y resultado; así como también los indicadores que las integran, haciendo énfasis en los ítems que aporten mayor información al estudio.

El análisis de cada una de las áreas va acompañado del contraste que se realiza con respecto a las diversas teorías consultadas a lo largo de la realización de este trabajo de grado.

5.1 VARIABLES DEMOGRÁFICAS

5.1.1 Nivel organizativo

MAPFRE se encuentra dividida en 5 niveles organizativos, en donde de acuerdo a la naturaleza del negocio y por encontrarse en la rama del sector servicio, su grupo más destacado se ve dominado por el personal Técnico, el cual se encarga de la operatividad diaria de la empresa en función de la resolución de problemas básicos y atención al cliente, que en

este caso particular representa el 65,7% de la muestra (69 personas); seguido por la categoría de Jefes y Mandos 14,3% (15 personas), Administrativo 12,4% (13 personas), Dirección 5,7% (6 personas) y por último, Apoyo con 1,9% (2 personas) de representatividad.

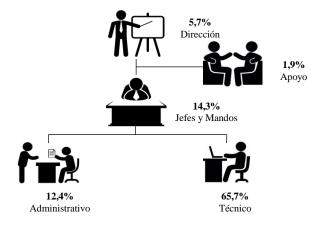


Figura Nº 4: Nivel organizacional

5.1.2 Edad

Se establecieron 3 bloques de edades que responden a la clasificación explicada por Acosta (2014), representada en 3 grandes grupos: "Boomers" (1946-1964), la "Generación X" (1965-1980) y la "Generación milenio" (1981 en adelante). Esto en función de evaluar más adelante las percepciones de estos grupos de acuerdo a los ítems que se presentaban en el instrumento. Por ende, se puede acotar que, MAPFRE cuenta con una plantilla dominada por el grupo de los millennials con un 54.3%, por lo que sus estrategias de compensación salarial y no salarial deben apuntar en gran medida a la satisfacción de este bloque, siendo conscientes de las características que poseen cada una de estas generaciones. Seguidamente con 34,3% la Generación X, y por último los Boomers con 11.4%.

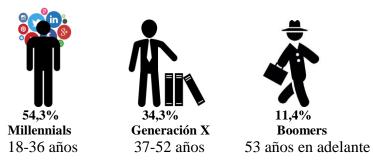
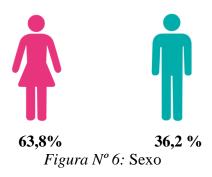


Figura Nº 5: Edad

5.1.3 Sexo

En la plantilla general de la organización predomina el sexo femenino, siendo este superior en 15,51% (47 mujeres más que hombres), es por ello que, al momento de realizar un muestreo aleatorio con la población de MAPFRE, se observa de nuevo una clara preponderancia del sexo femenino con un 63,8% de la muestra y el masculino con 36,2%. Por lo que las políticas de selección quizás deberían ir orientadas a la contratación de mayor personal masculino, con el objetivo de generar equilibrio en cuanto a los géneros. Y en donde algunas de las estrategias de conciliación vida y trabajo respondan a las necesidades particulares de cada género, conservando la equidad.



5.1.4 Antigüedad

Si bien las respuestas obtenidas en los instrumentos no se encontraban definidas en intervalos de años de antigüedad, en función de obtener resultados más sólidos y entendibles, los mismos fueron agrupados respondiendo a intervalos de cada 5 años, obteniendo que la plantilla en la organización está en constante inserción de personal nuevo, ya que el mayor porcentaje de antigüedad se ve relejado entre 1-5 años con 38,1%, seguido de 6-10 años (22,9%), 11-15 años (12,4%), 21-25 años (11,4%), 16-20 años (7,6%), 26-30 años (5,7%) y por último, 31 años o más con 1,9%. Sin embargo, la media aritmética indica que la antigüedad promedio dentro de MAPFRE es de 10,3 años, siendo un excelente indicador que permite dilucidar que mucho de su personal tiende a hacer carrera dentro de la organización.

Tabla Nº 4 *Años de antigüedad dentro de la empresa.*

				Porcentaje
		Frecuencia	Porcentaje	acumulado
Válido	1-5 años	40	38,1	38,1
	6-10 años	24	22,9	61,0
	11-15 años	13	12,4	73,3
	16-20 años	8	7,6	81,0
	21-25 años	12	11,4	92,4
	26-30 años	6	5,7	98,1
	31 años o más	2	1,9	100,0
	Total	105	100,0	

Fuente: Elaboración propia en SPSS, 2017

5.1.5 Estado Civil

Se observa que el 65,7% de la muestra posee un estado civil de soltero, seguido de 28,6 representado por los casados y en último lugar, 5,7% divorciados; a su vez se observa que, dentro de los trabajadores participantes en la muestra, no se registraron personas cuyo estado civil corresponda a la viudez.

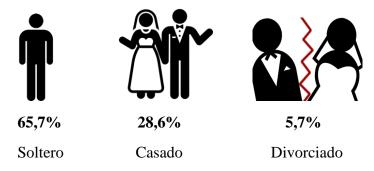


Figura Nº 7: Estado civil

5.2 DIMENSIÓN POLÍTICA

En primer lugar, se analizan los resultados obtenidos provenientes de cada uno de los indicadores que integran a la dimensión "políticas", constituida por: "flexibilidad espacio y tiempo", "apoyo familiar", "información" y "permiso por maternidad/paternidad".

5.2.1 Flexibilidad tiempo y espacio

De acuerdo a los resultados obtenidos en el ítem de "horario flexible" se puede observar que el 57,1% (60 personas) de la muestra tiende a preferir esquemas de horarios flexibles que le permitan la realización de otras actividades, conservando su puesto de trabajo y cumpliendo con los objetivos del cargo. Seguido por un 32,4% (34 personas) que, si bien indican estar "de acuerdo" con esta estrategia, podrían vincularla o sustituirla con otra que le genere un mayor grado de satisfacción en cuanto al conciliación vida-trabajo. Dejando en el último escalafón al 10,5% (11 personas) que alegan estar, en general, en desacuerdo con la aplicación de esta estrategia.

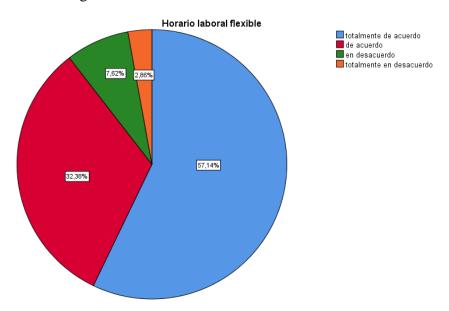


Gráfico Nº 1: Horario laboral flexible

Es importante resaltar que el personal técnico encuestado es el que tiene mayor tendencia a preferir este tipo de esquemas de flexibilidad laboral, en cuanto a tiempo y espacio, lo que se observa en que de las 69 personas que respondieron el instrumento

pertenecientes a este nivel organizativo, 67 personas (97,1%) dan respuestas entre "totalmente de acuerdo" y "de acuerdo", ya que los puestos en general están diseñados para ser ocupados por la generación millennials, correspondiente a edades entre 18-36 años, lo cual se ve reflejado con un 51,4%.

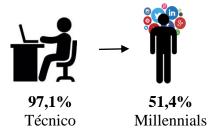


Figura Nº 8: Porcentaje de trabajadores a nivel técnico y millennials que prefieren el horario laboral flexible.

Los modelos de flexibilidad laboral tal como lo explica Bustillo (2003) en lo que respecta al impacto que las distintas formas de gestión del tiempo de trabajo tiene sobre la calidad del empleo, se ven referidas por diversos autores que indican que todas aquellas medidas que vayan en pro de incrementar estos niveles de flexibilidad de las jornadas laborales, debe traer consigo un estudio exhaustivo de las capacidades de las diferentes áreas que integran a los trabajadores, evaluando sus aportes, tiempos de entrega, consecución de objetivos, entre otros; para así poder tener planes que permitan hacerle frente a los posibles efectos negativos que pueda acarrear esta política.

Los sujetos en general observan que tener "medio día libre a cambio de alargar la jornada el resto de la semana" es una manera de sacrificar su tiempo, ya que el permiso puede deberse a diversos motivos y no ven como una solución la particularidad de extender sus jornadas laborales siguientes en pro de gozar del mismo. Esto lo vemos reflejado en sus respuestas, al indicar con un 61% (64 personas) su rechazo en cuanto a la aplicación de esta estrategia.



Gráfico Nº 2: Medio día libre a cambio de alargar la jornada el resto de la semana.

Se indica que en el género femenino un total de 39 mujeres (37,1%) hacen referencia al rechazo de esta medida, acompañadas por un 23,9% (25 hombres) en las mismas categorías de respuesta. Siendo percibido a su vez de esta manera por los solteros en 47,6% (50 personas).

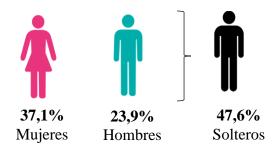


Figura Nº 9: Porcentaje de trabajadores por sexo y estado civil que rechazan tener medio día libre a cambio de alargar la jornada el resto de la semana

El grupo se ve dominado por aquellos trabajadores que pertenecen a las generaciones de Millennials en 57,9% (33 personas), acompañados por la Generación X en una representación de 75% (27 personas). Es importante destacar que estos valores mencionados corresponden exclusivamente a la cantidad de personas que se ven incluidas en cada generación.

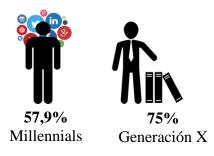


Figura Nº 10: Porcentaje de trabajadores por edades que rechazan tener medio libre a cambio de alargar la jornada el resto de la semana.

Basándose en aspectos laborales, la Generación X busca balance entre el trabajo y el tiempo libre (Chen, Po-Ju, & Choi, 2008), por lo que aplicar políticas que vayan en contra de esta caracteristica y que disminuyan el tiempo que dedican a actividades fuera del área laboral los desmotiva sustancialmente, ya que en la medida en que estén en trabajos retadores y se respete este balance, pueden dar mejores aportes y desarrollan sus potenciales dentro de la organización (Kupperschmidt, 2000).

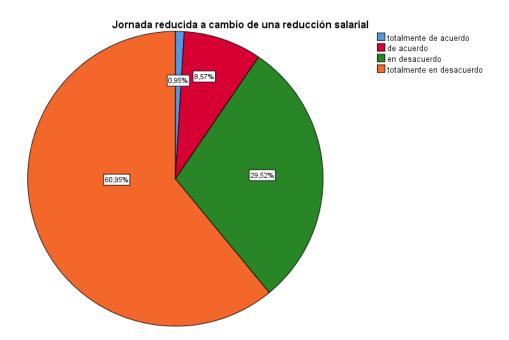


Gráfico Nº 3: Jornada reducida a cambio de una reducción salarial.

De acuerdo a las leyes venezolanas en materia laboral, el patrono sólo puede hacer reducciones/deducciones al salario en los casos de permisos por paternidad, maternidad, incapacidad parcial o total; esto amparado por la LOTTT en su artículo 73 (con respecto al

Art. 72 literales a y b) en donde el patrono debe pagar el 33,33% del salario, mientras que el 66,66% restante corre por cuenta de la Seguridad Social (Art. 11). Sin embargo, aun sabiendo esta restricción legal, se buscaba conocer la percepción del empleado con respecto al ítem de "jornada reducida a cambio de reducción salarial", obteniendo resultados casi indiferenciables en relación a las distintas variables demográficas. Por lo que se observa que 90,5% (95 personas) rechazan categóricamente la aplicación de esta estrategia, haciendo uso de las opciones de respuesta "en desacuerdo" y "totalmente en desacuerdo".

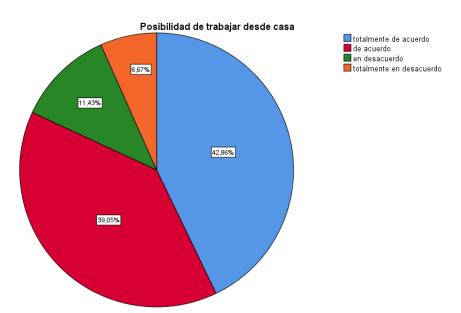


Gráfico Nº 4: Posibilidad de trabajar desde casa.

Cuando existen problemas de movilidad específicos que impiden al trabajador llegar al lugar donde desempeña su jornada laboral, es importante contar con herramientas que permitan la realización de las actividades laborales en pro de dar continuidad con los tiempos específicos de entrega, consecución de objetivos y productividad organizacional general. Es por ello que las respuestas obtenidas sostienen que 81,9% (86 personas) prefieren "trabajar desde casa" en aquellos momentos que las situaciones ajenas a su voluntad (situación país, paro de transporte, entre otros) le impidan llegar a la empresa. A su vez, es importante destacar que la empresa podría emplear cuales serían aquellas situaciones comprobables que ameriten que el trabajador ejerza sus funciones de manera remota, sin afectar su integridad y seguridad personal según sea el caso.

Si bien trabajar desde casa es una opción en aquellos casos que sean necesarios; realizar reuniones o videoconferencias desde el lugar que el trabajador considere no debería ser un impedimento, ya que el trabajador con la responsabilidad propia de su cargo debe contar con todos los instrumentos necesarios para participar en estas actividades. Esta estrategia se ve muy bien valorada por los sujetos participantes en el estudio con una aceptación del 85,7% (90 personas) bajo las categorías de "totalmente de acuerdo" y "de acuerdo".

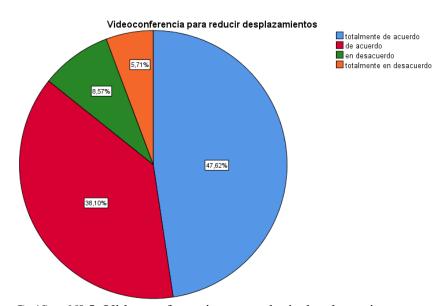


Gráfico Nº 5: Videoconferencia para reducir desplazamientos.

Por un lado, el modelo laboral imperante en la mayoría de las organizaciones, incluso en MAPFRE, continúa siendo el modo presencial y la disponibilidad durante largas horas en el lugar de trabajo (Pérez Sanchez & Gálvez Mozo, 2009), es por ello que no es extraño encontrar que, la mayoría de los trabajadores tiene una tendencia positiva a desempeñar sus labores desde sus hogares.

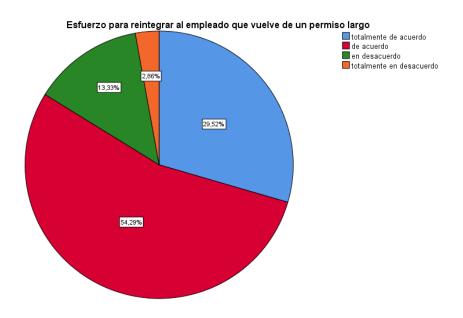


Gráfico Nº 6: Esfuerzo para reintegrar al empleado que vuelve de un permiso largo.

Son varias las ocasiones en que los trabajadores deben ausentarse de sus laborales normales en el trabajo debido a diversas situaciones o complicaciones personales, es por ello que el reintegro del mismo luego de haber permanecido por mucho tiempo de permiso, ya sea por maternidad, paternidad, cuidado de familiares, entre otros; se hace necesario la aplicación de medidas que le permitan su reinserción a las actividades y proyectos que han estado en marcha durante su ausencia, lo cual a su vez se ve amparado por la LOTTT en sus artículos 71-75 que norman todo lo referente a la suspensión de la relación de trabajo y su derecho a la reinserción del empleado sin ningún tipo de represalias. Lo anteriormente dicho, se ve respondido por 83,8% (88 personas) quienes están "totalmente de acuerdo" y "de acuerdo" en aplicar tal estrategia luego de un permiso prolongado del trabajador.

Tabla Nº 5Estadísticos referentes al indicador "flexibilidad tiempo y espacio"

Indicador: Flexibilidad tiempo y espacio	Media	Mediana	Moda	Desv. estándar	Coef. De Variación
Horario laboral flexible	1,56	1,00	1,00	0,759	48,65%
Medio día libre a cambio de alargar la jornada el resto de la semana	2,78	3,00	3,00	0,971	34,93%
Jornada reducida a cambio de una reducción salarial	3,5	4,00	4,00	0,695	19,86%
Posibilidad de trabajar desde casa	1,82	2,00	1,00	0,886	48,68%
Videoconferencia para reducir desplazamientos	1,72	2,00	1,00	0,849	49,36%
Esfuerzo para reintegrar al empleado que vuelve de un permiso largo	1,9	2,00	2,00	0,733	38,58%
Total	2,21	2,33	2,00	0,45	20,35%

Fuente: Elaboración propia, 2017

De acuerdo a las medias aritmeticas de las respuestas que resultaron del análisis de los datos, se indica que los items 1.1, 1.5, 1.6 y 1.16 son los que tienen medias entre 1 y 2, lo cual corresponde a las categorías de respuesta de "totalmente de acuerdo" y "de acuerdo". Mientras que aquellos valores cercanos y/o mayores a 3, indican percepciones negativas hacia los items presentados. Por lo que se obtiene una media general de 2,21, que refleja una clara aceptación hacia las politicas que podría aplicar la organización en cuanto flexibilidad de espacio y tiempo, en función de retener a su personal.

A su vez, con el objetivo de determinar la homogeneidad de los resultados, se calculan los coeficientes de variación, obteniendo que los mismos son "homogeneos" al tener un valor total general de 20,35%, indicando que los datos son muy representativos con respecto a la media.

5.2.2 Apoyo familiar

El 97,1% (102 personas) de la muestra responde de manera afirmativa hacia las políticas orientadas a "dejar el lugar de trabajo por emergencias familiares", esto es debido a que en el contrato de trabajo está implícito el principio de buena fe, el trabajador debe procurar informar a su empleador de la necesidad que tiene de dejar temporalmente sus

funciones, para que éste tome las previsiones necesarias y no se altere la producción; es importante resaltar que es el ítem que posee la mayor aceptación y valoración por parte de los sujetos, con un valor de $\bar{x}=1,48$, ya que incluye las categorías de respuesta de "totalmente de acuerdo" y "de acuerdo".

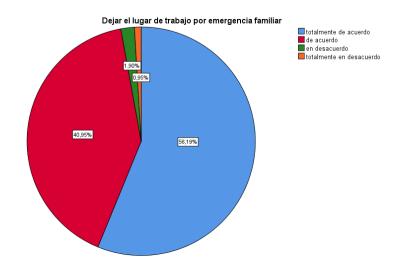


Gráfico Nº 7: Dejar el lugar de trabajo por emergencia familiar.

Seguidamente se ve acompañado del "permiso para cuidar a familiar" por un 91,4% (96 personas) y con una $\bar{x}=1,81$, que posee estrecha relación con ítem destacado anteriormente. Dando lugar a la valoración casi equitativa del "asesoramiento familiar/personal" y "tiempo libre programado para atender situaciones familiares", los cuales poseen medias aritméticas de $\bar{x}=1.95$. Y donde la "formación en temas familiares" no deja de ser menos importante, ya que posee una valoración de $\bar{x}=2,17$.

Los ítems analizados anteriormente poseen medias que van desde el valor 1 y que no superan en gran medida al valor 2, por lo que se puede dar a entender que los sujetos valoran positivamente la aplicación de estas estrategias en función de permanecer dentro de la organización, ya que corresponden a las categorías de respuesta de "totalmente de acuerdo" y "de acuerdo". Por ende, la media general producto de este indicador es de 1.87, con una clara tendencia positiva hacia la aplicabilidad por parte de la empresa de las políticas presentadas, en pro de permanecer dentro de la organización.

Seguidamente, se determina la homogeneidad de los resultados, por medio de los coeficientes de variación resultantes de las respuestas de los sujetos, obteniendo que los

mismos son "homogeneos" en los casos de los items "dejar el lugar de trabajo por emergencia familiar" (39.86%), "permiso para cuidar de un familiar" (33.48%) y "tiempo libre programado para atender situaciones familiares" (31.33%) ubicados en la siguiente tabla indicando que los datos son representativos con respecto a la media; mientras que el "asesoramiento personal/familiar" cuenta con 42.87% "formación sobre temas familiares" un 44.01%, por lo que los datos son "moderadamente homogeneos".

Tabla Nº 6Estadísticos referentes al indicador "apoyo familiar"

Indicador: Apoyo familiar	Dejar el lugar de trabajo por emergencia familiar	Permiso para cuidar de un familiar	Asesoramiento personal/familiar	Formación sobre temas familiares	Tiempo libre programado para atender situaciones familiares	
n			105			Total
Media	1,48	1,81	1,94	2,1	7 1,95	1,87
Mediana	1	2	2		2 2	1,8
Moda	1	2	2		2 2	1,8
Desv. Estándar	0,59	0,606	0,83	0,95	55 0,611	0,47
Coef. De Variación	39,86%	33,48%	42,78%	44,01	% 31,33%	25,13%

Fuente: Elaboración propia en SPSS, 2017.

MAPFRE tiene como estandarte el preocuparse por el otro, y esto se ve reflejado en el conjunto de estrategias que van relacionadas a mantener y fomentar el bienestar y salud de cada uno de sus trabajadores. En este caso particular, los ítems relacionados al apoyo familiar son fuertemente valorados por los trabajadores en función de permanecer dentro de la empresa, porque son percibidos en el día a día de sus actividades laborales, diferenciados por la organización como estrategias no monetarias que ayudan a su crecimiento personal, profesional y familiar.

5.2.3 Información

Orientado explícitamente a cada una de las vertientes que integran al asesoramiento profesional y legal, se deslindan resultados que no son diferenciadores de acuerdo a su

percepción a la luz de las variables demográficas. Sin embargo, se ve como factor determinante de valoración por parte de los sujetos el hecho de contar con "asesoramiento profesional" con un grado de aceptación del 86,7% (91 personas), lo cual contribuye a dilucidar el camino profesional que desea emprender el trabajador, ya sea en beneficio personal o de la empresa, siendo este el fin último. Esta estrategia comprende la oportunidad que brindan las organizaciones a sus colaboradores para ascender dentro de la organización, incluye los planes de carrera y desarrollo de carrera (promociones).

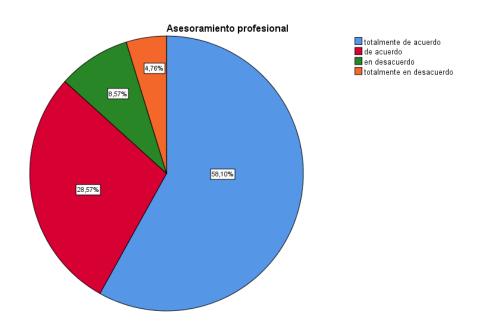


Gráfico Nº 8: Asesoramiento profesional

Seguidamente, los sujetos indican que se quedarían en la organización al momento de valorar positivamente al "asesoramiento legal/financiero/fiscal" por 81,9% (86 personas), "formación en gestión de tiempo y estrés" por 81% (85 personas), recibir "información sobre centros para personas con discapacidad y adultos mayores" por 79% (83 personas), contar con "formación sobre temas relacionados a la discapacidad y/o discriminación sexual" por 75,2% (79 personas) y, "formación sobre cómo conciliar trabajo y familia" tuvo una aceptación representativa del 82,9% de las personas participantes (87 trabajadores) y un rechazo del 17,1% (18 personas). Se entiende entonces que, en la organización en cuestión, existen prácticas que informan sobre las distintas maneras de llevar un balance óptimo entre la vida familiar y profesional de sus miembros.

Los individuos en la medida en que se sienten respaldados por su organización tienen tendencia a contribuir más en los procesos, tienen mayor responsabilidad y éxito financiero, y establecen un estilo de vida atractivo (PUCHOL, 1997). La empresa debe desarrollar políticas que ayuden a equilibrar los roles laborales y la vida privada de las personas que, durante esta etapa, también necesitan comprometerse más activamente en actividades de planificación de carrera profesional. Desde la óptica de la empresa, el asunto más importante consiste en evitar el estancamiento de los empleados y asegurarse de que sus habilidades no quedan obsoletas.

Contar con asesoramiento profesional/legal/financiero/fiscal ayuda a los trabajadores a realizar planificaciones en pro de su estabilidad profesional y personal, por lo que los mueve a descubrir sus intereses y habilidades y, a aumentar su satisfacción gracias a la posibilidad de identificar y trasladarse a los puestos más coherentes con sus objetivos y planes, siendo así un motivador para quedarse dentro de la organización. Desde la perspectiva empresarial, la planificación profesional reduce el tiempo necesario para cubrir los puestos vacantes, ayuda en la planificación e identifica a los empleados con talento directivo y proporciona a todos los trabajadores la oportunidad de descubrir sus metas profesionales y desarrollar planes para alcanzarlas (Rusell, 1991).

Los ítems analizados anteriormente poseen medias que van desde el valor 1 y que no superan en gran medida al valor 2 (Ver Tabla Nº 7), por lo que se puede dar a entender que los sujetos valoran positivamente la aplicación de estas estrategias en función de permanecer dentro de la organización, ya que corresponden a las categorías de respuesta de "totalmente de acuerdo" y "de acuerdo". Por ende, la media general producto de este indicador es de 1.8, con una clara tendencia positiva hacia la aplicabilidad por parte de la empresa de las políticas presentadas, en pro de permanecer dentro de la organización.

Seguidamente, se determina la homogeneidad de los resultados, por medio de los coeficientes de variación resultantes de las respuestas de los sujetos, obteniendo que los mismos son "moderadamente homogeneos", indicando que los datos en promedio son representativos, ya que los valores se encuentran entre 40% y 60%.

Tabla Nº 7Estadísticos referentes al indicador "información"

Indicador: Información	Asesoramiento profesional	Asesoramiento legal, financiero, fiscal	Formación sobre cómo conciliar trabajo y familia	Formación en gestión del tiempo y estrés	Formación sobre discapacidad y/o discriminación sexual	Información sobre centros de ayuda y recreación	
n			105	<u> </u>			Total
Media	1,6	1,7	1,74	1,78	2,01	1,94	1,795
Mediana	1	1	2,00	2	2	2	1,7
Moda	1	1	1,00	1	2	1	1,17
Desv. Estándar	0,839	0,898	0,899	0,866	0,976	1,045	0,73
Coef. De Variación	52,44%	52,82%	51,67%	48,65%	48,56%	53,87%	40,67%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Los ítems expuestos en este indicador (información) se ven incluidos tanto en el plan de carrera, como en el plan de sucesión organizacional, caracterizados por estar enfocado en la planeación y en los procesos que adelanta la empresa para reemplazar al personal, implementando oportunidades de carrera en donde los colaboradores logren acceder a altos cargos. Por lo que MAPFRE cuenta con una excelente herramienta de uso mundial y a la cual el trabajador puede acceder de manera gratuita al ser inscrito en el curso de su preferencia o que haya sido asignado de acuerdo a su plan de carrera, previamente acordado con su supervisor y/o la Dirección de Recursos Humanos, dicha herramienta lleva por nombre "Universidad Corporativa MAPFRE" donde los empleados tienen una gama de cursos precargados que van en función de fortalecer las habilidades y destrezas del trabajador en las diferentes áreas del negocio. Es por ello que valoran el uso de esta plataforma y así lo reflejan en sus respuestas.

5.2.4 Permiso por maternidad/paternidad

Si bien las leyes venezolanas y específicamente la LOTTT norman el tiempo de licencia que se le debe dar a aquellas madres y padres, biológicos y/o adoptivos, se buscaba conocer la apreciación y valoración de los trabajadores con respecto a un aumento de este tiempo de permiso. Destacando que en la LOTTT desde el artículo 330 al 340 se especifican los tiempos y procedimientos a llevar a cabo para poder brindar esta licencia a los trabajadores, siendo para la mujer madre de 26 semanas (6 prenatal y 20 postnatal) y para el hombre padre de 14 días hábiles.

Al momento de realizar el análisis de los ítems que integran a este indicador, las opiniones se encuentran prácticamente dividas a la mitad en cuanto a la extensión de los días de permiso para la maternidad, reflejándose en 53,33% (56 personas) de manera afirmativa y 46,67% (49 personas) de manera negativa.

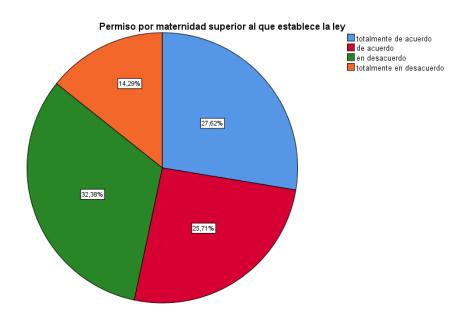


Gráfico Nº 9: Permiso por maternidad superior al que establece la ley

Sin embargo, el dato más curioso se ve identificado al momento de preguntarle a los sujetos acerca de una extensión del tiempo de licencia por paternidad, identificándose así una diferenciación demográfica notable en función de los géneros, en donde el 44,76% (47

mujeres) apoyan la resolución de aumentar el tiempo de estadía del padre luego del nacimiento/adopción del infante; mientras que el sexo masculino, sólo valora esta opción de manera positiva en un 21,9% (23 hombres). Sin observarse ninguna otra distinción con respecto a las variables demográficas.

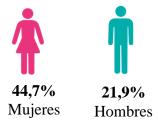


Figura Nº 11: Porcentaje de trabajadores por sexo que están de acuerdo en tener un permiso por paternidad superior al que establece la ley

Constantemente se habla sobre el apego entre la madre y el hijo, lo cual es fundamental para el desarrollo de los primeros días del infante. Pero, es el rol del padre un papel importante que permita a la mujer apoyarse en él para el desenvolvimiento de las actividades normales del hogar y del cuidado del neonato. Es por ello que, en las respuestas dadas, no es extraño encontrar que son las mujeres quienes piden una licencia extendida para los padres, en función de poder facilitar un poco el proceso de adaptación familiar al cual se está sometiendo el nuevo núcleo.

Los ítems referentes a las licencias por maternidad y paternidad por un tiempo mayor poseen una media general de aceptación de 2,25, lo cual indica que los sujetos están "de acuerdo" con la extensión de los períodos para el cuidado de sus hijos. Mientras que, con respecto a la homogeneidad de los resultados, el coeficiente de variación general inidica que los mismos son "moderadamente homogeneos" al tener un valor total general de 41,57%.

Tabla Nº 8Estadísticos referentes al indicador "permiso por maternidad/paternidad"

Indicador: Permiso maternidad- paternidad	Media	Mediana	Moda	Desv. estándar	Coef. De Variación
Permiso por maternidad superior al que establece la ley	2,33	2,00	3,00	1,035	44,42%
Permiso por paternidad superior al que	2,00	2,00	2,00	1,000	,,
establece la ley	2,16	2,00	2,00	0,992	45,93%
Total	2,25	2,00	2,50	0,93	41,57%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Dando finalidad al análisis de esta dimensión de políticas, se puede deducir que existe una tendencia valorativa positiva en cada uno de los items presentados y en donde las diversas políticas que integran a esta dimensión poseen una percepción general de 2,03, que entraría en la categoría de respuesta de "de acuerdo"; donde a su vez, se obtiene un coeficiente de variación que indica la homogeneidad aceptable de los datos con un valor de 20,69%. Por lo que todas las estrategias incluidas en esta dimensión, de ser aplicadas dentro de la empresa, podría traer consigo mayores niveles de compromiso, lo que se traduce en la permanencia de las personas en la organización.

Tabla Nº 9 *Estadísticos referentes a la dimensión "política"*

DIMENSIÓN POLÍTICA	Flexibilidad tiempo y espacio	Apoyo Familiar	Información	Permiso maternidad paternidad	Total
Media	2,213	1,870	1,797	2,248	2,03
Mediana	2,33	1,80	1,67	2,00	1,95
Moda	2,00	1,80	1,00	2,50	1,83
Desv. Estándar	0,450	0,475	0,727	0,933	0,42
Coef. De					
Variación	20,35%	25,38%	40,45%	41,52%	20,69%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tales estrategias tienen impacto en las personas, ya que les facilita organizar su tiempo de trabajo; en las empresas, debido a que disminuye los gastos de absentismo laboral, facilita horarios y aumenta la implicación de las personas en lugar de trabajo; y por último impactan en la sociedad, ya que disminuye la contaminación por la reducción del desplazamiento de las personas hacia los trabajos, disminuye el stress, reduce costos en salud, entre otros. (IESE Business School, 2011)

5.3 DIMENSIÓN SUPERVISOR

A continuación, se darán a conocer los resultados obtenidos, referentes a la dimensión "supervisor", conformada por los indicadores: "gestión de políticas", "apoyo instrumental" y "modelo a seguir".

5.3.1 Gestión de políticas

Los aspectos más importantes para los trabajadores a la hora de considerar permanecer o no dentro de la empresa, están liderados por los seguros ofrecidos por la organización, debido a que es un beneficio económico que representa una facilidad y/o ventaja tanto para el trabajador como para sus familiares; siendo a su vez estos unos beneficios que apaciguan los altos costos de los servicios hospitalarios, automovilísticos, funerarios, etc., que se dan actualmente en el país.

Dichos resultados se representan de la siguiente manera: el "seguro de vida" fue valorado de manera positiva por el 98.1% de las personas encuestadas (103 trabajadores), sin embargo, en lo referente al "seguro de vehículo", el 100% de las personas encuestadas consideran este beneficio como determinante, al igual que el "seguro HCM", donde no se registraron respuestas en desacuerdo con dicho beneficio.

Por otro lado, el "seguro funerario" es escogido por el 99% de los trabajadores (104 personas) como una de las prácticas por las cuales permanecería dentro de la empresa, así como el "seguro odontológico".

Tabla Nº 10
Seguros

		Seguro de vida	Seguro de vehículo	Seguro HCM	Seguro funerario	Seguro odontológico
Válido	Totalmente de acuerdo	81,9	81,9	86,7	83,8	80,0
	De acuerdo	16,2	18,1	13,3	15,2	19,0
	En desacuerdo	1,9	0	0	1,0	1,0
	Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

^{*}Datos expresados en porcentaje

Fuente: Elaboración propia en SPSS, 2017.

Los altos porcentajes de aceptación que arrojan los beneficios de seguros dentro de organización confirman lo descrito por León (2014), quien expresa que la situación económica por la que atraviesa el país actualmente afecta directamente el poder adquisitivo del trabajador; es por ello los mismos valoran casi en un 100% este tipo de políticas debido a que cada vez se dificulta más el poder hacer el pago de pólizas de seguros de manera individual que cubran los altos costos de los siniestros (Salmerón, 2016), por lo que el hecho de que la empresa cuente con este tipo de prácticas, representa un alivio para el bolsillo de sus empleados.

Siguiendo con los beneficios económicos, en segundo lugar, destaca el "servicio médico y el examen médico anual", política implementada por MAPFRE donde se da el acompañamiento de cada uno de los casos que lo amerite, con una receptividad del 99% (104 personas) y teniendo una media de 1,20, lo que implica que la tendencia es que las personas participantes a la muestra se inclinaron por la respuesta "totalmente de acuerdo". Por otro lado, la "asistencia sanitaria para familiares directos" es otro de los puntos más importantes a considerar por los trabajadores a la hora de tomar la decisión de permanecer dentro de la empresa, con una receptividad del 96,2% (101 personas).

Tabla Nº 11Asistencia sanitaria para familiares directos

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	totalmente de acuerdo	62	59,0
	de acuerdo	39	37,1
	en desacuerdo	4	3,8
	Total	105	100,0

Fuente: Elaboración propia en SPSS, 2017.

Seguidamente, las "becas para realizar estudios" es un punto que se valora dentro de la organización como parte del desarrollo integral de cada trabajador y que forma parte de las estrategias no monetarias de formación, así como de gestión de conocimiento que ofrece la empresa (Gonzales, 2009), es por ello que 97 personas (92,4%) están a favor de dicha práctica. Se confirma que en definitiva la empresa presta especial atención a la formación y desarrollo de la carrera profesional, donde no solo se beneficia al trabajador sino a la empresa, debido a que los conocimientos obtenidos por aquellos que hagan uso de estos beneficios impactarán de manera significativa a la organización (Gómez, Balkin, & Cardy, 2008).

A su vez, "el premio por antigüedad" es una práctica que también ocupa un lugar importante, teniendo una receptividad del 90,5% de las personas encuestadas (95 trabajadores), siendo asimilado a su vez por todos los niveles organizacionales que conforman la compañía y no solo por aquellos con más años de antigüedad en la misma; de esta manera se comprueba que la organización promueve un plan de carrera, que permite a los trabajadores ascender en los distintos niveles organizativos, así como también aplica estrategias de RRHH en cuanto a recompensar a los empleados por sus años de servicio como una forma de remuneración (Gómez, Balkin, & Cardy, 2008).

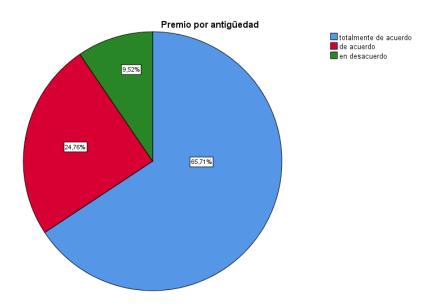


Gráfico Nº 10: Premio por antigüedad.

Con respecto al disfrute de las vacaciones, el 90.5% de las personas encuestadas (95 trabajadores) valoran de manera positiva la "distribución de sus días de vacaciones" de acuerdo a sus intereses, al contrario del 9.5% restante que están en desacuerdo con dicha práctica. Sin embargo, la ley (Art. 190 de la LOTTT) no contempla la posibilidad de distribuir los días de disfrute, por lo que dentro del marco legal la empresa solo está capacitada para otorgar 15 días hábiles por año de servicio, más un día adicional luego del primer año de trabajo; a pesar de que actualmente esta sea una práctica ilegal, el hecho de que los trabajadores consideren como beneficioso llevar a cabo la distribución de sus días de vacaciones, puede ser un punto a considerar para futuras reformas de la ley respecto a ese tópico. Así mismo, el "bono retorno por vacaciones" tiene una receptividad del 89.5% de las personas encuestadas, manteniendo una media de 1,43, es decir, las respuestas otorgadas por los trabajadores se inclinan a la opción "totalmente de acuerdo".

Con respecto a los beneficios que se brindan a los hijos de los trabajadores, el "apoyo económico para el pago de las guarderías y colegios" tiene un alto impacto en las preferencias de los miembros de la organización, debido a que 59% (62 trabajadores) manifestaron estar totalmente de acuerdo con este beneficio y 30,5% (32 trabajadores) manifestaron estar de acuerdo. A su vez el "subsidio familiar por hijo" es una práctica aceptada por 82,9% de las personas encuestadas (87 trabajadores). El "pago de gastos de

útiles escolares" cuenta con el apoyo del 88,6% de los trabajadores (93 personas), sin embargo, el 11,4% (12 personas) desaprueba dicho beneficio; la *"beca de estudio para los hijos de los trabajadores*" es aceptada por 91,4% (96 trabajadores) y, por último, el *"bono juguete*" sigue teniendo un gran porcentaje de aceptación (80,9%), y a su vez es rechazado por el 19,1% de los trabajadores (20 personas).

Tabla Nº 12Beneficios orientados a los hijos de los trabajadores

						Bono
				Pago de		juguete para
		Pago de	Subsidio	gastos de	Beca de	los hijos de
		guarderías	familiar	útiles	estudio para	los
-		y colegios	por hijo	escolares	los hijos	trabajadores
Válido	Totalmente de	59,0	49,5	55,2	52,4	55,2
	acuerdo					
	De acuerdo	30,5	33,3	33,3	39,0	25,7
	En desacuerdo	8,6	14,3	8,6	6,7	10,5
	Totalmente en	1,9	2,9	2,9	1,9	8,6
	desacuerdo					
	Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

^{*}Datos expresados en porcentajes

Fuente: Elaboración propia en SPSS, 2017.

De las prácticas orientadas a los hijos de los trabajadores se puede concluir entonces que son altamente atractivas para los miembros de MAPFRE, ya que representan un apoyo económico importante debido a los altos costos que representa actualmente la educación en todos sus niveles y la crianza de los hijos para las familias venezolanas; por lo que la empresa puede seguir apostando por estas políticas, sabiendo que es un pilar seguro para el fortalecimiento de la integración familiar (Gonzales, 2009).

Por último, se presentaron ante los participantes del estudio una serie de nuevas prácticas que los trabajadores quisieran que se anexaran al catálogo de beneficios no salariales que ofrece MAPFRE Venezuela, destacando en primer lugar el "plan de jubilación", aprobado por el 89,5% de las personas encuestadas (94 trabajadores), siendo rechazada por el

10,5% restante (11 personas), el cual fortalece el plan de sucesión dentro de la empresa y que garantiza una calidad de vida óptima al trabajador que haya cumplido con los años de servicio estipulados. En segundo lugar, 95 de los trabajadores encuestados (90,5%) manifestaron querer un "centro de deportes" ideal para su recreación, lo que favorecerá en gran medida la calidad de vida de las personas que hagan disfrute del mismo; en tercer lugar, el 87,6% de los trabajadores (92 personas) están de acuerdo en que se dé la "devolución de las compras de medicina" y por último se encuentra el "servicio de guardería propio" aceptado por el 83,8% de los miembros de la empresa (88 trabajadores).

Tabla Nº 13Nuevas prácticas que los trabajadores quisieran tener

				Devolución de	Servicio de
		Plan de	Centro de	compras de	guardería
		jubilación	deportes	medicinas	propio
Válido	totalmente de acuerdo	62,9	51,4	53,3	41,9
	de acuerdo	26,7	39,0	34,3	41,9
	en desacuerdo	7,6	7,6	5,7	9,5
	totalmente en desacuerdo	2,9	1,9	6,7	6,7
	Total	100,0	100,0	100,0	100,0

^{*}Datos expresados en porcentajes

Fuente: Elaboración propia en SPSS, 2017.

Como beneficios extras propuestos por los trabajadores, se registraron el querer un servicio de transporte para los empleados, refrigerios en todos los pisos de la compañía y alianzas con supermercados.

Tabla Nº 14Estadísticos referentes al indicador "gestión de políticas"

	Estadísticos				
	Gestión de pol	líticas			
N	Válido	105			
	Perdidos	0			
Media	l	1,4836			
Media	na	1,3913			
Moda		1,00			
Desv. Desviación		,34922			
Coef. De Variación		23,55%			

Fuente: Elaboración propia en SPSS, 2017

Para concluir con el indicador de gestión de políticas, se debe destacar que la totalidad de los ítems que lo conforman, tienen una media general de 1.48, por lo que el presente indicador está conformado por afirmaciones en donde las personas participantes de la muestra tuvieron una tendencia a seleccionar la opción de respuesta "totalmente de acuerdo". A su vez, con respecto a la homogeneidad de los resultados, los datos arrojaron un coeficiente de variación de 23.55%, lo que se traduce en que los mismos son homogéneos.

5.3.2 Apoyo instrumental

El aspecto más destacado fue el referente a que "la empresa brinda oportunidades de formación necesarias para el desarrollo profesional de sus miembros", es por ello que la misma tiene un peso importante para los trabajadores de la compañía, debido a que 92,4% (97 personas) responde a las categorías de "totalmente de acuerdo" y "de acuerdo", lo cual indica una clara política dentro de la empresa de fomentar el crecimiento y desarrollo de cada uno de sus profesionales, para beneficio personal y organizacional. Entendiendo que las distintas actividades de formación brindadas por MAPFRE están diseñadas para ayudar a la organización a satisfacer sus necesidades de cualificación de los trabajadores y para ayudar a los empleados a lograr su máximo potencial (Gómez, Balkin, & Cardy, 2008).

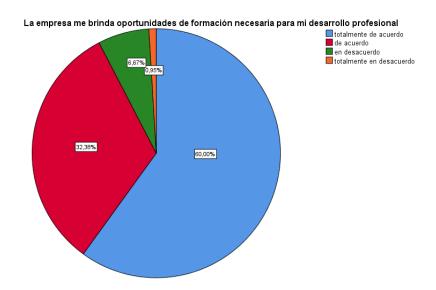


Gráfico Nº 11: La empresa me brinda oportunidades de formación necesarias para mi desarrollo profesional

Por otro lado, se constató que la mayoría de los trabajadores toma en cuenta el "apoyo del sindicato para la defensa del contrato colectivo", como una razón para permanecer dentro de la organización. Lo anteriormente dicho está representado por un 46,7% (49 personas) que se inclina por la opción "totalmente de acuerdo" y un 34,3% (36 personas) que responde a la opción "de acuerdo", es así como se evidencia que el apoyo sindical es clave para la definición de prácticas y beneficios que favorecen en gran medida al trabajador, debido a que los mismos se sienten respaldados un grupo de trabajadores sindicalizados que velan por los intereses económicos y no económicos de todos los miembros de la organización.

Por último, en lo concerniente a la valoración de los trabajadores con respecto a su apreciación de las diversas iniciativas de balance vida/trabajo referente a si las mismas son difundidas por los canales regulares internos, destaca que un 85,7% de las personas participantes (90 trabajadores) en el estudio respondieron a las categorías de respuesta "totalmente de acuerdo" y "de acuerdo", por ende, este es un factor de peso que los trabajadores toman en cuenta para su permanencia dentro de la organización, al poder recibir todas aquellas estrategias aplicadas en la empresa en pro del fortalecimiento del balance vida/trabajo; mientras que apenas el 14,3% (15 personas) indican que no aprecian la difusión de estas políticas, por lo que sería necesario la aplicación de nuevos o mejorados canales que permitan que todos los trabajadores conozcan sobre este tema.

Teniendo claro los indicadores más aceptados dentro de la presente dimensión de la variable conciliación vida-trabajo, es importante tener en cuenta también aquellos factores que muestran cierto descontento por parte de los trabajadores, como fue el caso de la afirmación "las decisiones de la Dirección de RRHH tienen en cuenta la situación familiar/personal", que si bien tuvo una aceptación del 64,3%, también tuvo un alto porcentaje en desacuerdo, siendo este de 35,7%; representados en su mayoría (40%) por los trabajadores pertenecientes al nivel organizativo "jefes y mandos", así como por aquellas personas que tienen de 21-25 años dentro de la empresa (33,33%).

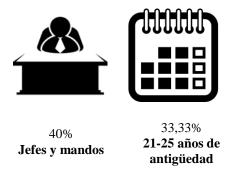


Figura Nº 12: Porcentaje de trabajadores a nivel de jefes y mandos y por antigüedad que se muestran en desacuerdo con que "las decisiones de la dirección de RRHH tiene en cuenta la situación familiar/personal"

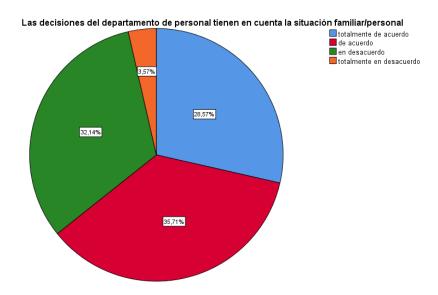


Gráfico Nº 12: La Dirección de RRHH tiene en cuenta la situación familiar/personal

El mismo caso ocurre con la afirmación "los directivos son comprensivos cuando los empleados dan prioridad a su familia" en donde a pesar de que haya una gran aceptación

(75%), el porcentaje de personas en desacuerdo sigue siendo alto (25%). En esta oportunidad tanto los directivos como los jefes y mandos, destacan estar en desacuerdo.

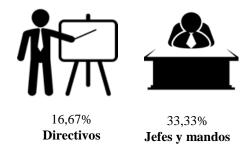


Figura Nº 13: Porcentaje de trabajadores a nivel directivo y de jefes y mandos en desacuerdo con que "los directivos son comprensivos cuando los empleados dan prioridad a su familia"

Los dos casos destacados anteriormente deben ser reevaluados por la empresa participante en el estudio, debido a que pueden atentar contra el buen clima laboral dentro de la organización y esto a su vez podría dificultar la conciliación entre la vida laboral y personal de los empleados, ya que el conocimiento y la comprensión de la realidad familiar y personal de los miembros de la organización es un punto importante para desarrollar la confianza entre el supervisor y el supervisado (Torres, 2015).

Tabla Nº 15 *Estadísticos referentes al indicador "apoyo instrumental"*

Indicador: Apoyo instrumental	Media	Mediana	Moda	Desv. estándar	Coef. De Variación
Apoyo del sindicato para la defensa del contrato colectivo	1,78	2,00	1,00	0,880	49,44%
Las iniciativas de balance vida/trabajo son difundidas por los canales regulares internos	1,90	2,00	2,00	0,701	36,89%
La empresa me brinda oportunidades de formación necesarias para mi desarrollo	1,49	1,00	1,00	0,667	44,77%
Las decisiones del departamento de personal tienen en cuenta la situación familiar/personal	2,11	2,00	2,00	0,875	41,47%
Los directivos son comprensivos cuando los empleados dan prioridad a su familia	2,04	2,00	2,00	0,793	38,87%
Total	1,86	1,80	1,60	0,39	21,18%

Fuente: Elaboración propia en SPSS, 2017

A manera de conclusión, el indicador de "apoyo instrumental" tiene una media general de 1.86, por lo que el mismo está conformado por afirmaciones en donde las respuestas de los trabajadores estuvieron más orientadas hacia la categoría de respuesta "de acuerdo". A su vez, con respecto al coeficiente de variación, el mismo fue de 21.18%, lo que se traduce en que los datos obtenidos son homogéneos.

5.3.3 Modelo a seguir

Está representado por el ítem referente a "Mi jefe promueve la aplicación de prácticas en materia de balance vida/trabajo", en el cual el grueso de la muestra tiene una inclinación a favor de dicha afirmación ($\bar{x}=1,72$), estando totalmente de acuerdo con ella el 33,33% y un 61,90% se encuentra de acuerdo.

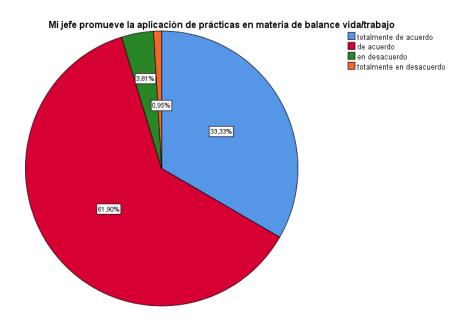


Gráfico Nº 13: Mi jefe promueve la aplicación de prácticas de CVT

A su vez, se puede destacar que aquellos que en proporción optaron en mayor medida por la opción "de acuerdo" fueron las personas en el rango de edad de 18 a 36 años (52,77%, que equivale a 19/36 personas), es decir la generación millennials, sin una distinción significativa entre hombres y mujeres. Mientras que, tomando en cuenta los años de antigüedad dentro de la empresa, aquellos que tuvieron una mayor representación al estar de

acuerdo (65%) con la afirmación se concentran en personas que llevan de 1 a 5 años dentro de la compañía.

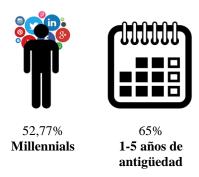


Figura Nº 14: Porcentaje de trabajadores por edad y por años de antigüedad dentro de la empresa, que consideran que su jefe promueve la aplicación de prácticas de CVT

Tabla Nº 16Estadísticos referentes al indicador "modelo a seguir"

-	Estadísticos					
	Modelo a seg	uir				
N	Válido	105				
	Perdidos	0				
Media		1,7238				
Median	ıa	2,0000				
Moda	Moda					
Desv. I	,58004					
Coef. D	Coef. De Variación					

Fuente: Elaboración propia en SPSS.

Concluyendo el indicador "modelo a seguir", el mismo presenta una media de 1.72, lo que indica que las respuestas obtenidas estuvieron entre la opción "totalmente de acuerdo" y "de acuerdo", con un coeficiente de variación del 33.65%, lo que se traduce en la homogeneidad de los datos analizados.

Por último, la dimensión supervisor, conformada por los indicadores gestión de políticas, apoyo instrumental y modelo a seguir, tuvo una media general de 1.69, lo que significa que las respuestas dadas por los trabajadores estuvieron condensadas entre las categorías de respuestas "totalmente de acuerdo" y "de acuerdo" y presentando un coeficiente de variación del 17.60%, siendo los datos obtenidos homogéneos. Finalmente, se realizó un

cruce entre las medias obtenidas por indicador, lo que arrojó que aquel al que se le atribuye una mayor importancia por parte de los trabajadores en función de permanecer dentro de la organización es el referente a la "gestión de políticas", con una media general de 1,48.

Tabla Nº 17 *Estadísticos referentes a la dimensión "supervisor"*

DIMENSIÓN SUPERVISOR	Gestión de políticas	Apoyo instrumental	Modelo a seguir	Total
Media	1,484	1,864	1,724	1,69
Mediana	1,17	1,80	2,00	1,66
Moda	1,00	1,60	2,00	1,53
Desv. Estándar	0,349	0,395	0,580	0,30
Coef. De Variación	23,54%	21,18%	33,65%	17,60%

Fuente: Elaboración propia en SPSS.

5.4 DIMENSIÓN CULTURA

El tercer bloque de análisis corresponde a la dimensión "cultura", la cual comprende el conjunto de valores presentes a la hora de tomar decisiones dentro de la organización, con la finalidad de elevar los estándares de flexibilidad y responsabilidad, beneficiando a los trabajadores que hacen uso de las políticas, valorados por sus aportes, y hace que se respeten las cargas de trabajo, evitando que se anteponga en todo momento el trabajo a la familia (IESE Business School, 2011).

Esta se vio evaluada a través de dos indicadores: "consecuencias negativas para la carrera" y "expectativas respecto a la cargas y horas de trabajo". Es importante destacar que esta dimensión solo responde a las respuestas dadas por los sujetos que ocupaban posiciones dentro del nivel organizativo que cumplen una función supervisora (28 personas), tales como: Dirección (6 personas–5,7%), "jefes y mandos" (15 personas-14,3%), sin embargo, algunas personas del nivel "técnico" se incluyeron en este segmento, ya que tienen un rol supervisor hacia el personal INCES.

5.4.1 Consecuencias negativas para la carrera

Este indicador está integrado por dos ítems, los cuáles al momento de realizar el análisis y discusión de los resultados, arrojaron respuestas similares, en donde, en primer lugar tenemos la valoración por parte de los sujetos ante la afirmación "Rechazar promoción o traslado por razones familiares, lo cual puede afectar la carrera de un empleado en su empresa" siendo rechazada por 22 personas (78,6%).

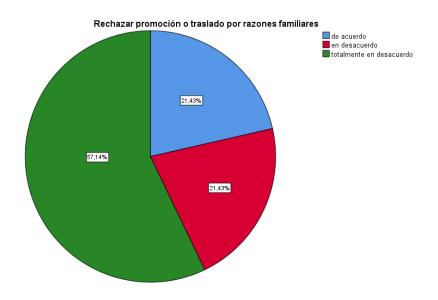


Gráfico Nº 14: Rechazar promoción o traslado por razones familiares

A su vez, el item de "se juzga como menos comprometido con la empresa a quien se beneficia de un permiso o reducción de jornada por causa familiar" fue rechazado por el 89,3% (25 personas) lo cual indica que no existen represalias con respecto a aquellos trabajadores que solicitan algún tipo de licencia por parte del patrono en función de atender situaciones de emergencia.

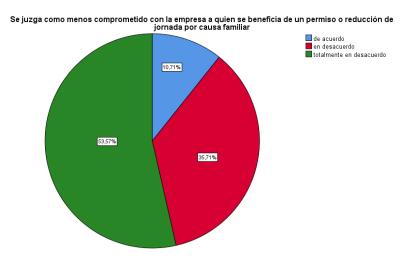


Gráfico Nº 15: Se juzga como menos comprometido con la empresa a quien se beneficia de un permiso o reducción de jornada por causa familiar

Ambos items poseen medias de respuestas muy parecidas, diferenciandose entre sí por muy poco, en donde el primero goza de $\mathbb{Z}=3,36$ y el segundo de $\mathbb{Z}=3,43$, entiendose que los sujetos estan en "desacuerdo" con los juicios de valor antes expuestos. Por lo que se deduce un rechazo hacia ambas afirmaciones con una media general de 3,4. Y en donde, el coeficiente de variación permite observar plena homogeneidad en los datos obtenidos, en donde los valores de ambos ítems (24.58% - 20.12%) se encuentran dentro del rango, indicando que los datos son muy representativos con respecto a la media. Destacando que no existen diferencias notables al momento de comparar los items con las variables demograficas del estudio.

Tabla Nº 18Estadísticos referentes al indicador "consecuencias negativas para la carrera"

	Rechazar	Se juzga como menos	
Indicador: consecuencias	promoción o	comprometido con la	
negativas para la carrera	traslado por	empresa a quien se	
	razones familiares	beneficia de un permiso	
n válidos	28	28	
n perdidos	77	77	Total
Media	3,36	3,43	3,395
Mediana	4	4	4
Moda	4	4	4
Desv. Estándar	0,826	0,690	0,64
Coef. De Variación	24,58%	20,12%	18,85%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

El compromiso organizacional es una variable que no está incluida en este estudio, sólo se busca reconocer la percepción de los sujetos en función de los ítems presentados. Sin embargo, incluye aspectos relacionados con el apego afectivo a la organización, con los costes percibidos por el trabajador asociados a dejar su puesto de trabajo y con la obligación (creada por el mismo) de permanecer en la organización (Bayona, Legaz, & Madorrán, 1999).

Tal como señalan Peiró y Prieto (1996), el pilar central se ubica en las actitudes hacia el trabajo que tienen los sujetos; de esta manera, la satisfacción laboral es actitudinal y parece afectar al compromiso. Y en donde a su vez, hay una estrecha relación entre la satisfacción laboral y la satisfacción con la vida (Diego, Diego y Olivar, 2001; Muchinsky, 2002), en términos del balance vida/trabajo y los beneficios que acarrea tanto para el empleado como para la organización.

5.4.2 Expectativas respecto a la cargas y horas de trabajo

Integrado por dos ítems fundamentales, se puede explicar que, de acuerdo a la afirmación "se espera que los empleados se lleven trabajo a casa" en casi la totalidad de los sujetos, el 96,4% (27 personas) rechaza categóricamente que las personas que se encuentran bajo su mando, deban retirarse a sus casas y continuar con su trabajo, salvo situaciones específicas en los que se amerite un esfuerzo mayor del equipo.

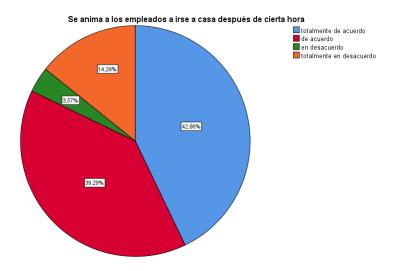


Gráfico Nº 16: Se anima a los empleados a irse a casa después de cierta hora.

De acuerdo a la jornada laboral establecidas en la LOTTT bajo los artículos 167-183, se especifican los límites en cuanto a jornadas diurnas, nocturnas y horas extraordinarias, por lo que, al momento de que los sujetos valoraran la siguiente afirmación "se anima a los empleados a irse a casa después de cierta hora" se obtuvo que 82,1% (23 personas) están a favor en que, después de un periodo considerable de haber terminado la jornada laboral, los trabajadores bajo su mando deben retirarse de las áreas de trabajo, con el fin de preservar la conciliación vida/trabajo.

Ambos items poseen medias de respuestas muy parecidas, diferenciandose entre sí por muy poco, ya que en primer lugar la direccionalidad de la pregunta fue hacia el lado negativo y la segunda hacia el lado positivo, en donde el primero goza de \bar{x} =3,75 y el segundo de \bar{x} =1,89. Aunado a ello se analizan los coeficientes de variacion, en donde para el primer item los datos parecen estar muy homogeneos, reflejado por un 13.81%; mientras que en el segundo, el valor es de 54.55% indicando que los datos están "moderadamente homogeneos". Destacando que no existen diferencias notables al momento de comparar los items con las variables demograficas del estudio.

Tabla Nº 19Estadísticos referentes al indicador "expectativas respecto a la carga y horas de trabajo"

Indicador: expectativas respecto a la carga y horas de trabajo	Se espera que los empleados se lleven trabajo a casa	Se anima a los empleados a irse a casa después de cierta hora	
n válidos	28	28	
n perdidos	77	77	Total
Media	3,75	1,89	2,82
Mediana	4	2	3
Moda	4	1	2,5
Desv. Estándar	0,518	1,031	0,63
Coef. De Variación	13,81%	54,55%	22,34%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Es así como esta dimensión hace especial alusión a los planes asociados al mejoramiento del clima, para poder hacer sentir bien al trabajador como si fuera parte de una familia, tomando en cuenta los beneficios y condiciones de cultura, buen ambiente laboral, gerencia de puertas abiertas y monitoreo de clima organizacional (IESE Business School, 2011).

Anteriormente se explicaron las medias de los items analizados, por ello, al momento de observar los coeficientes de variación en ambos indicadores que incluyen a la dimensión de cultura, observamos que los datos obtenidos son homogeneos, ya que tienen un valor de 17,58%, indicando que los datos son muy representativos con respecto a la media.

Tabla Nº 20Estadísticos referentes a la dimensión "cultura"

DIMENSIÓN CULTURA	Consecuencias negativas para la carrera	Expectativas respecto a la carga y horas de trabajo	Total
Media	3,395	2,821	3,11
Mediana	4,00	3,00	3,25
Moda	4,00	2,50	3,50
Desv. Estándar	0,643	0,627	0,55
Coef. De Variación	18,95%	22,22%	0,1758

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Gonzales (2009) hace referencia a las estrategias no monetarias que se pueden utilizar en pro de retener al talento, para ello indica que las tareas direccionadas al mejoramiento continuo por parte de los líderes y de sus subordinados, permiten el enriquecimiento del cargo y traen consigo nuevos retos en el área. Sin embargo, es necesario colocar metas alcanzables para todos aquellos que integren la estructura, a fin de que los colaboradores puedan aportar nuevos conocimientos o métodos de acción, en donde los mismos sientan que han agregado valor a la organización. Para ello no es necesario, la utilización del tiempo personal (privado) de los sujetos, por ende, las metas deberían ser colocadas en función de los tiempos comprendidos en las jornadas laborales.

5.5 DIMENSIÓN RESULTADOS

La dimensión resultados está conformada por una serie de indicadores a los que fueron sometidas las opiniones de aquellos trabajadores participantes en el estudio con roles gerenciales o supervisorios, siendo un total de 28 personas. Para ello, se les presentó una serie de problemas que debían calificar de acuerdo a su orden de importancia, siendo 1 el principal

problema y 7 la situación menos problemática; dichos problemas eran: resistencia de los empleados a la movilidad geográfica, ausentismo, dificultad para contratar empleados claves, dificultad para conciliar trabajo y familia, renuncias y/o reposos por estrés, falta de compromiso de los empleados y poca iniciativa por parte de los empleados.

Se concluye que el principal problema que presenta la empresa es la falta de compromiso de los empleados, con una media de 2.32; por el contrario, dichos trabajadores señalaron como el menor problema la resistencia de los empleados a la movilidad geográfica, con una media de 6.14. Es importante entonces que la empresa evalúe los niveles de motivación de los trabajadores, ya que esta puede generar consecuencias psicológicas tanto positivas como negativas, teniendo empleados motivados se puede reducir el ausentismo, la rotación de personal, aumentar el rendimiento y la productividad (Fernandez & Moreno, 2006).

Tabla Nº 21Estadísticos referentes a la dimensión "resultados"

Problemas presentes dentro de la empresa	Media	Mediana	Moda	Desv. estándar	Coef. De Variación
Resistencia a la movilidad geográfica	6,14	7,00	7,00	1,353	22,04%
Ausentismo	4,43	4,50	4,00	1,425	32,17%
Dificultad para contratar empleados claves	2,54	1,50	1,00	2,219	87,36%
Dificultad para conciliar trabajo y familia	5,21	5,00	6,00	1,101	21,13%
Renuncias y/o reposos por estrés	3,75	4,00	2,00	1,624	43,31%
Falta de compromiso de los empleados	2,32	2,00	1,00	1,307	56,34%
Poca iniciativa por parte de los empleados	3,68	3,00	3,00	1,565	42,53%
Total	4,01	3,86	3,43	0,09	2,15%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Como conclusión de la dimensión resultados, destaca una media general de 4.01 de acuerdo al ranqueo de importancia de los problemas presentes en la organización, y a su vez se presenta un coeficiente de variación de 2.15%, siendo los datos obtenidos muy homogéneos.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

Con el fin de darle un cierre al presente estudio, se presentan a continuación las conclusiones de los objetivos específicos planteados en un inicio y finalmente dando respuesta al objetivo general.

Los candidatos que se encuentran en el mercado, buscan organizaciones en donde puedan vincular sus valores personales con los organizacionales, al igual que las empresas seleccionan a aquellos en los que encuentran habilidades y valores que vayan en consonancia con su razón de ser. Es por ello que en el mundo organizacional se habla de la creación de una "buena imagen de marca" para los colaboradores, que cumpla con un conjunto de condiciones que aporten valor personal a la vida de los empleados (Arthur & Rousseau, 2000).

Las estrategias relacionadas con la retención del talento dentro de las empresas son de gran importancia por los impactos económicos y por los procesos de gestión, lo que se entiende como todos aquellos gastos financieros en los procesos de reclutamiento, selección y formación, y despido. El clima organizacional y el bienestar personal de todos los empleados, se ve reflejado en que se sientan a gusto en la empresa donde laboran. Estas personas desarrollan y aportan a la organización conocimientos invaluables, y que en su posible retiro afectarían interna y externamente a la empresa con la posible vinculación con la competencia. De esto se entiende que es indispensable crear planes de retención del talento efectivos que vinculen a las personas con la empresa para evitar la pérdida del talento humano.

Es así, como en MAPFRE, con respecto a la identificación de las prácticas de conciliación vida-trabajo aplicadas en la empresa para retener el talento, a través de las personas responsables en diseñarlas e implementarlas, se constató que existen variadas prácticas y estrategias que pueden aplicar las organizaciones en función de retener al personal, van desde las convencionales que son impulsadas por factores económicos, hasta aquellas que tienen características particulares de índole no económico y que tienen impactos resaltantes en la vida personal y profesional de cada uno de los colaboradores que laboran en la empresa.

Al evaluar las distintas estrategias de retención aplicadas en MAPFRE, se observó que se ven lideradas por aquellas de carácter económico (18 beneficios), destacando los seguros brindados. Sin embargo, hay una clara tendencia por parte de la empresa a la aplicación de estrategias de balance vida-trabajo que vayan de la mano con el bienestar de sus trabajadores, con el fin de garantizar niveles óptimos de productividad que se vean reflejados en el buen vivir y en un clima laboral ideal para la consecución de los objetivos personales y organizacionales.

Por otro lado, al momento de establecer los elementos de conciliación vida-trabajo presentes para facilitar la integración entre la vida laboral y personal según el instrumento IFREI, en MAPFRE Venezuela existen elementos de CVT que facilitan significativamente la integración y el balance entre la vida laboral y personal de los trabajadores, estos datos fueron obtenidos mediante la aplicación del instrumento IFREI, y en donde se observa que la organización piensa constantemente en el crecimiento de su gente. Todas aquellas estrategias que van relacionadas con la formación tanto en temas personales como en el ámbito profesional, son de vital importancia para los colaboradores, y así se vio reflejado en sus percepciones positivas ante los ítems que integran a los distintos indicadores que hacen alusión a este tema en un 80%.

Esto se ve reforzado por la empresa por medio de los distintos planes de carrera que se aplican y se impulsan por medio de la plataforma de la "Universidad Corporativa" en donde se ofrecen los cursos necesarios para su desarrollo personal y profesional. Es así como el trabajador establece sus metas dentro de la organización y en su vida privada, identifica los medios que utilizará para alcanzarlos con apoyo de la empresa, y al verse respaldado por

MAPFRE incrementan sus niveles motivacionales, con tendencia a seguir laborando con la misma. Ambas partes se ven beneficiadas, al establecer mecanismos de crecimiento y ascenso en donde se especifiquen los tiempos y requerimientos necesarios para escalar en la estructura.

Las prácticas de carácter no monetarias son valoradas positivamente en gran medida por los trabajadores, por lo que se constata que, tanto las medidas económicas como las no económicas deben ser vistas como un conjunto a la hora de buscar retener al talento humano de una organización.

Por último, con respecto a la variación de conciliación vida-trabajo en cuanto a la retención de talento en función de las variables demográficas, se presentaron ciertos casos en donde se evidenció una tendencia de respuesta de un grupo sobre otro.

Destaca entonces que, los trabajadores a nivel técnico están a favor de tener un horario laboral flexible y dentro del rango de edades presentes en ese grupo, la generación millennials es aquella que respalda en mayor medida esa opinión.

Ahora bien, con respecto a tener medio día libre a cambio de alargar la jornada el resto de la semana, las mujeres tuvieron un mayor índice de rechazo ante dicha práctica, al igual que las personas solteras, y en relación a la edad, los millennials (18-36 años) y la generación X (37-52 años) también manifestaron su rechazo, mientras que la generación boomers (53 años en adelante) se mostró de acuerdo.

Otro caso en donde se presentaron variaciones significativas de acuerdo a las variables demográficas fue el referente a la extensión del permiso de paternidad superando al que establece la ley, donde las mujeres estuvieron mayormente de acuerdo que los hombres, siendo un beneficio que va principalmente destinado a ellos.

Por otro lado, en cuanto a conocer si las decisiones de la dirección de RRHH tiene en cuenta la situación familiar/personal de los trabajadores, el nivel organizacional de "jefes y

mandos" manifestó su rechazo, así como aquellas personas con una antigüedad dentro de la empresa de 21 a 25 años. Así mismo, los directivos y los jefes y mandos estuvieron en desacuerdo con que los directivos son comprensivos con los empleados cuando estos dan prioridad a su familia por encima del trabajo.

Finalmente, la generación millennials y aquellas personas con una antigüedad dentro de la empresa de 1 a 5 años, mostraron su aceptación a la hora de dar a conocer si sus jefes promovían la aplicación de prácticas de conciliación vida-trabajo.

Siendo estos los únicos casos que muestran una variación significativa de acuerdo a las variables demográficas, se puede concluir que las opiniones del grupo de trabajadores encuestado son bastante homogéneas y que no existen grandes diferencias en cuanto las preferencias de las prácticas que lleva a cabo la empresa a la hora de tomar la decisión de seguir permaneciendo en ella.

Ahora bien, con la finalidad de dar respuesta al objetivo general de dicho estudio, el cual se basa en determinar las prácticas de conciliación vida-trabajo valoradas por los trabajadores como estrategia de retención en MAPFRE Seguros, ubicada en el área metropolitana de Caracas, en el año 2017, se puede afirmar, luego de haber realizado el análisis y discusión de los resultados obtenidos producto de la aplicación del instrumento IFREI que, las prácticas más valoradas dentro de la empresa por los trabajadores de acuerdo a la media de las respuestas obtenidas, son aquellas relacionadas con la "flexibilidad tiempo y espacio" y la "información", las cuales corresponden a la dimensión "políticas"; de acuerdo a la dimensión "supervisor", las prácticas más valoras fueron aquellas relacionadas con el indicador "gestión de políticas" y en cuanto a la dimensión "cultura" las opiniones se inclinaron hacía las expectativas respeto a la carga y horas de trabajo.

Se concluye entonces que, la organización cuenta con una amplia gama de políticas basadas en la conciliación vida-trabajo, que impulsan al trabajador a sentirse más comprometido y respaldado, lo que se traduce en su estadía dentro de la misma, con una media por antigüedad que ronda los 10 años. Por lo que, al evaluar el nivel de responsabilidad

familiar del entorno de los empleados de la organización, se razona que MAPFRE sistemáticamente facilita la integración de la vida familiar y laboral de sus trabajadores, ubicándose en el cuadrante "enriquecedor" del modelo de investigación IFREI (IESE Business School, 2011).

Es así, como el reto principal de las empresas, y en el caso específico de MAPFRE, es la creación de estrategias innovadoras que impulsen la satisfacción de los colaboradores, por medio del respaldo laboral y familiar, que se traduzca en sentidos de valoración positivos y permita retención de los empleados. Por lo que se puede pensar que, una mezcla que se vea integrada por políticas monetarias y no monetarias, es un factor clave en la satisfacción del empleado y su nivel de compromiso con la empresa, sumándose a la ecuación de compromiso. Tal y como lo indica Abad (2011), mientras que un sueldo puede ser mejorado por la competencia, el factor emocional es lo que realmente lo diferencia y el que consigue que los empleados sean leales a las empresas sin excluir por supuesto al entorno en el que se desenvuelven.

6.2 RECOMENDACIONES

A partir de los resultados reflejados del presente estudio, a continuación, se desprenden algunas recomendaciones pertinentes para llevar a cabo futuras investigaciones, así como ciertas consideraciones relevantes a tener en cuenta en el marco institucional.

En primer lugar, se considera oportuno y necesario la realización de esta investigación en al menos dos organizaciones que pertenezcan al mismo sector económico, lo cual permitiría realizar comparaciones sustanciales en cuanto a las políticas no monetarias aplicadas por ambas, y así evaluar los índices de competitividad que existe con empresas que hacen vida en el mismo sector.

A su vez, sería de gran utilidad poder contrastar la opinión de los trabajadores con ítems que permitan conocer su valoración con respecto a diversas políticas monetarias vs políticas no monetarias. Lo que ayudaría a reflejar con mayor exactitud los niveles de

compromiso y el deseo de permanencia del trabajador dentro de la organización, con el fin de definir en base a ellos las estrategias de retención que incluyan a la mayoría de los colaboradores. Así mismo, sería útil incluir las condiciones del entorno y el contexto en el cual los trabajadores de la empresa hacen vida, para de esta manera evaluar el verdadero peso de las políticas de CVT frente a factores externos como inseguridad, escasez, entre otros, a la hora de decidir permanecer en la organización.

Cabe destacar que el instrumento utilizado en la investigación es aplicable en cualquier organización, siendo importante colocar las estrategias no monetarias que aplica la misma, en función de que la empresa conozca cuales de sus políticas están siendo valoradas positiva o negativamente, para así tomar las decisiones necesarias respaldadas por la opinión de los colaboradores, en virtud del mejoramiento de los elementos que tienen mayor peso, para retener al mejor capital humano con miras a la eficiencia y productividad.

Finalmente, se hace la recomendación a la empresa participante y demás empresas que vayan a participar en futuras investigaciones, que se evalúen en detalle las opiniones aportadas por los trabajadores, para que de esta manera se mantengan o se modifiquen aquellos beneficios que son más valorados por los miembros de la organización, lo que se traduce en un mayor compromiso de los empleados para con la empresa y por lo tanto una disminución en la intención de renuncia. Así como tener en cuenta aquellos beneficios económicos más importantes, cuestión de no descuidar su posición en el mercado y manteniéndose como una empresa con políticas competitivas, que les permita atraer personal calificado.

En este sentido, exhortamos a los investigadores del área a seguir profundizando en el tema, de modo de obtener una mayor comprensión de esta variable y sus relaciones, permitiendo identificar diversas estrategias de reclutamiento, promoción, formación y retención del personal clave.

REFERENCIAS

- Abad, R. (14 de marzo de 2011). *Cómo evitar la fuga de los mejores empleados*. Recuperado el 5 de noviembre de 2015, de https://recursoshumanosblog.wordpress.com/category/rrhh-blog/page/68/
- Acosta, C. (8 de abril de 2014). ¿Qué es el salario emocional y por qué es decisivo para la empresa? Recuperado el 15 de diciembre de 2015, de http://www.expoknews.com/que-es-el-salario-emocional-y-por-que-es-decisivo-para-la-empresa/
- Acosta, C. (11 de julio de 2014). Los 5 elementos del salario emocional. Recuperado el 10 de diciembre de 2015, de http://www.expoknews.com/los-5-elementos-del-salario-emocional/
- Alliance for Work-Life Progress. (2005). World at work. Recuperado el 30 de octubre de 2015
- Amador, C., & Gómez, M. (2011). Salario Emocional Oportunidad de retención del Talento Humano en el área comercial de empresa de consumo masivo. Colegio de estudios superiores de administración.
- Arias, F. (1999). El proyecto de la investigación. Guía para su elaboración científica. Caracas: Episteme .
- Arias, F. (2006). El proyecto de investigación. Introducción a la Metodología científica (quinta ed.). Caracas: Episteme.
- Arias, L., Portilla, L., & Castaño, J. (2008). Compensación y beneficios salariales; atracción y retención de trabajadores. *Scientia et technica*, 14 (39). Obtenido de http://www.redalyc.org/html/849/84920503047/
- Arthur, M., & Rousseau, D. (2000). The boun- daryless career: A new employment principle for a new organizational era. New York: Oxford University Press.
- Aryee, S., Srinivas, E., & Tan, H. (2005). Rhythms of Life: Antecedents and Outcomes of Work-Family balance in employed parents. Journal of Applied Psychology.
- Asociación Americana de Psicología. (2012). *Workforce retention survey*. Estados Unidos: Psychological Healthy Workplace Program.
- B. C., L. S., & M. C. (1999). Compromiso organizacional: implicaciones para la gestión estratégica de los recursos humanos. Departamento de Gestión de Empresas. Universidad Pública de Navarra, España.
- Balestrini, M. (1998). *Como se elabora el proyecto de investigación* (segunda ed.). Venezuela: BL consultores asociados, servicio editorial.
- Bargsted, M. (2011). Estrategias para la atracción y retención de los talentos enj época de crecimiento económico. Chile: Escuela de Psicología de la Universidad del Norte.

- Bonilla, V., & Bolívar, A. (2011). *Retención Cliente Interno- Salario Emocional Industria Creativa*. Colegio de estudios superiores de administración.
- Bravo, M., & Ferreira, A. (2013). Razones para renunciar y atributos de recompensa total para la retención del talento medido con análisis conjunto. Caracas.
- Browell, S. (2002). Retenga con éxito a sus empleados en una semana. Barcelona: Ediciones Gestión.
- Bustillo, D. (2003). *Nuevos tiempos de actividad y empleo*. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- C. A., & W. K. (2009). Connecting 24/5 to Millennials: Providing Academic Support Services from a Learning Commons.
- Calderón, G. (2007). Valor agregado por las áreas de gestión humana a las organizaciones colombianas. Recuperado el 4 de febrero de 2016, de http://www.bdigital.unal.edu.co/5070/
- Calderón, G. (2007). Valor agregado por las áreas de gestión humana a las organizaciones colombianas. Recuperado el 3 de diciembre de 2015, de http://www.bdigital.unal.edu.co/5070/
- Cegarra-Leiva, D., Sánchez-Vidal, M. E., & Cegarra-Navarro, J. (2012). *Understanding the link between work life balance practices and organisational outcomes in SMEs*. Personnel Review.
- Cegarra-Leiva, Sánchez-Vidal, & Cegarra-Navarro. (2012). Work life balance and the retention of managers in Spanish SMEs. España: The International Journal of Human Resource Management.
- Chang, A., McDonald, P., & Burton, P. (2010). *Methodological choices in work-life balance research 1987 to 2006: A critical review. The International Journal of Human Resource Management.* Australia: Queensland University of Technology.
- Chen, Po-Ju, & C. Y. (2008). *Generational differences in work values: a study of hospitality management*. International Journal of Contemporary Hospitality Management.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. México D.F: Mc Graw Hill.
- Clarke, M., Koch, L., & Hill, E. (2004). *The Work-Family Interface: Differentiating Balance and Fit. Family and Consumer Sciences Research Journal* (33 ed.). Columbus: American Association of Family and Consumer Science.
- Comer, D., & Stites-Doe, S. (2006). Antecedents and Consequences of Faculty Women's Academic-Parental Role Balancing. Journal of Family and Economic Issues. Nueva York: Department of Management, Entrepreneurship, and General Business, Hofstra University.

- Community Business. (2014). *Work-life balance*. Recuperado el 4 de febrero de 2016, de http://www.communitybusiness.org/focus_areas/WLB.htm
- Correa, L. (2013). El talento humano una estrategia de éxito en las empresas culturales. *Revista ean*, 60, 147-164.
- D. R., D. A., & O. S. (2001). Job satisfaction in banking wor-kers. *Psicothema*(13 (4)), 629-635.
- Dankhe, G. L. (1989). La comunicación humana: ciencia social. México, DF.
- DeNicolis, J., Rodriguez-Srednicki, O., Kutcher, E., Indovino, L., & Rosner, E. (2005). Work-family conflict, work-family culture, and organizational citizenship behavior among teachers. Journal of Business and Psychology.
- Escape, S. (Junio de 2008). *Estrategias de retención del talento: el reto de los departamentos de RRHH*. Recuperado el 4 de Febrero de 2016, de http://www.equiposytalento.com/tribunas/hr-access/estrategias-de-retencion-deltalento-el-reto-de-los-departamentos-de-rrhh
- Fernandez, & Moreno. (2006). Dimensión educativa de un director de Recursos Humanos. El desarrollo en la empresa, piedra de toque, dentro del marco de políticas de gestión y retención de RRHH. Barcelona: Universidad Barcelona.
- Florez, V. (2016). Estrategias para Retener al Capital Humano. Se buscan líderes visionarios y creativos. Recuperado el 4 de febrero de 2016, de http://www.crecer.com.do/
- Frye, N. K., & Breaugh, J. (2004). Family-friendly policies, supervisor support, work-family conflict, family-work conflict, and satisfaction: A test of a conceptual model. 19, 197-220: Journal of Business and Psychology.
- Fundación Alares. (2013). *Medidas para la conciliación más implantadas en las empresas españolas*. Madrid: Fundación Alares.
- Garrido, R., & Mañas, E. (2007). *Políticas de conciliación en las empresas: un análisis del caso español*. España: Fundación EOI.
- Geurts, S., & Demerouti, E. (2003). Work/non-work interface: A review of theories and findings. In M. J. Schabracq, J. A. M. Winnubst, & C. L. Cooper. Chichester: Wiley.
- Gómez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos* (Quinta ed.). Madrid. Recuperado el 19 de enero de 2017, de http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/39789209/Gestion_de_Recursos_H uma
 - $nos_5Ed_Luis_G._Mejia_David_Robert.PDF?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTW\\SMT$
 - NPEA&Expires=1472825236&Signature=PWfmFG%2FHzb3ZR7LrUvBcG%2FY%2 BAa c%3D&response-content-disposition=in

- Gonzales, D. (2009). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad EAFIT*, 45(156), 45-72.
- Gonzales, D. (2009). Estrategias de retención del personal: una reflexión sobre su efectividad y alcances (Vol. 45). Revista Universidad EAFIT.
- Greenhaus, J., Collins, K., & Shaw, J. (2003). *The relation between work–family balance and quality of life*. (3 ed.). Pensilvania: Elseiver.
- Harvard Business School Press. (2006). *Retener a los mejores empleados*. Barcelona: Gestión 2000.
- Henninghausen, L. (s/f). *Work-Life balance*. Recuperado el 10 de diciembre de 2015, de http://www.communitybusiness.org/focus_areas/WLB.htm
- Herández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*. México DF: Mc Graw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. Recuperado el 15 de febrero de 2016, de file:///C:/Users/Ileana/Downloads/metodologiadelainvestigacion5taedicion-140519121110-phpapp02.pdf
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1998). *Metología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. Recuperado el 15 de febrero de 2016, de file:///C:/Users/Ileana/Downloads/Sampieri_Metodologia_de_la_Investigacion.pdf
- Hurtado, J. (1998). Metodología de la investigación Holística. Caracas: Fundación Sypal.
- IESE Business School. (2006). Análisis sectorial de las políticas de concialiación. Navarra.
- IESE Business School. (2011). *Proyecto IFREI*. Recuperado el 10 de febrero de 2016, de http://ifrei.iese.edu/proyecto-ifrei/objetivos-y-beneficios
- K. B. (2000). *Multigeneration employees: strategies for effectiveman- agement*. The Health Care Manager.
- Kadilak, K., & Watts, D. (2006). *World at Work*. Recuperado el 3 de noviembre de 2015, de https://www.worldatwork.org/workspan/html/workspan-may2006.html
- Kalliath, T., & Brough, P. (2008). Work–life balance: A review of the meaning of the balance construct. Journal of Management y Organization (14 ed.). Cambridge: Cambridge University Press.
- Lambert, S. J. (1990). En *Processes linking work and family: a critical review and research agenda* (págs. 43, 239-257). Human Relations.

- Litchfield, L., Swanberg, J., & Sigworth, C. (2004). *Increasing the visibility of the invisible workforce: model programs and policies for hourly and lower wage employees*. Boston: Boston College Center for Work & Family, Carroll School of Management.
- Lobo, C. (3 de marzo de 2014). El talento se fuga de Venezuela. El País.
- MAPFRE. (2015). Gente MAPFRE.
- Martinez, R. (2006). El modelo EFR: Un nuevo paradigma para la gestión de las empresas familiarmente responsables. España: Capital humano.
- McCarthy, A., Darcy, C., & Grady, G. (2010). Work-life balance policy and practice: Understanding line manager attitudes and behaviors (20 ed.). Galway: Elseiver.
- McDonald, G. D., Bradley, L., & Shakesperae-Finch, J. (2005). *Investigating work-family policy aims and employee experiences*. Employee Relations.
- Morin, M. (1998). Metodología de la investigación. Caracas: Módulos Didácticos.
- Muchinsky, P. (2002). *Psicología aplicada al trabajo: sexta edición*. México: Thomson Learning.
- Navarra, I. B. (2011). Family-Responsible employer Index. Navarra: Ifrei.
- Navarra, IESE Bussines School University of. (2011). Family-responsible employer index. Navarra: Ifrei.
- Ortega, J. (3 de Julio de 2008). *Fuga de talentos en Venezuela*. Recuperado el 30 de octubre de 2015, de http://fugadetalentos.blogspot.com/
- P. C., & G. A. (2009). Teletrabajo y vida cotidiana: Ventajas y dificultades para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar. *Revista de pensamiento e investigación social*.
- P. J., & P. F. (1996). Tratado de Psicología del Trabajo. Madrid: Síntesis.
- Parkes, L., & Langford, P. (2008). Work life balance or work life alignment? Journal of Management and Organization. Cambridge: Cambridge University Press.
- Pasamar, S. (2015). Availability and use of Work-life benefits. What'sin between? Personnel Review in press.
- Peña B, M. (1982). Dirección de personal, organización y técnicas. Barcelona: Hispano europea.
- Pichler, F. (2009). Determinants of work-life balance: Shortcomings in the contemporary measurement of WLB in largescale surveys. UK: Social Indicators Research.
- Pineda, E., Alvarado, E., & Canales, F. (1986). *Metodología de la investigación*. Barcelona: El Cid.

- PUCHOL, L. (1997). Dirección y gestión de recursos humanos. Madrid: Díaz de Santos 3.a ed.
- Ramírez, R., Abreu, J. L., & Baddi, M. H. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. México: International Journal of Good Conscience.
- República Bolivariana de Venezuela. (2000). Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Caracas.
- República Bolivariana de Venezuela. (2002). *Ley orgánica del sistema de seguridad social*. Obtenido de http://www.inpsasel.gob.ve/moo_doc/ley_org_sis_seg_soc.pdf
- República Bolivariana de Venezuela. (2005). *Ley de los servicios sociales*. Obtenido de http://www.siss.gob.ve/wp-content/uploads/2013/08/SERVICIOS_SOCIALES.pdf
- República Bolivariana de Venezuela. (2005). *Reglamento de la ley orgánica de prevención, condiciones y medio ambiente de trabajo*. Obtenido de http://www.inpsasel.gob.ve/moo_doc/regl_par_lopcymat.pdf
- República Bolivariana de Venezuela. (2007). *Ley para protección de las familias, la maternidad y la paternidad*. Obtenido de http://www.cne.gob.ve/registrocivil/uploads/repoDocs/fa97f881a7de1ce1b8736572bd3 4aacedeb2dfd5_1293028492.pdf
- República Bolivariana de Venezuela. (2012). Ley orgánica del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadoras. Caracas.
- Richman, A., Civian, J., L.L., S., Hill, E., & Brennan, R. (2008). "The relationship of perceived flexibility, supportive work-life policies, and use of formal arrangements and occasional (informal) flexibility to employee engagement and expected retention". Community, Work & Family.
- Robbins, S. (2008). Comportamiento organizacional (Octava ed.). San Diego: Pearson.
- Rodriguez, M. (1988). *Motivación al trabajo*. México: Manual Moderno.
- Rusell, J. (1991)). Career Development Interventions in Organizations. *Journal of Vocational Behavior*(38), 237-287.
- Sabino, C. (1992). *Método Investigación*. Caracas: Panapo. Obtenido de http://metodoinvestigacion.files.wordpress.com/2008/02/el-procesode-investigacion_carlos-sabino.pdf
- Salmerón, V. (7 de octubre de 2016). *Prodavinci*. Recuperado el 5 de septiembre de 2017, de http://prodavinci.com/blogs/que-esta-pasando-con-las-empresas-de-seguro-envenezuela-por-victor-salmeron/
- Samaniego, C. (1998). Absentismo, rotación y productividad. Madrid: Pirámide.

- Sánchez-Vidal, M. E., Cegarra-Leiva, D., & Cegarra-Navarro, J. (2011). ¿Influye el conflicto trabajo-vida personal de los empleados en la empresa?/Does the work to life conflict affect the organization? España: Universia Business Review.
- Sancho, A. (2012). El valor del salario emocional. *IPADE Business School Universidad Panamericana*.
- Sherman, A., & Bohlander, S. (2001). *Administración de recursos humanos* (12 ed.). México: Cengage Learning Editores,.
- Soto, J. (20 de Noviembre de 2011). *MARS 360° consultores*. Recuperado el 15 de noviembre de 2015, de http://www.zomoz360.com/noticias/view/59
- SUDEASEG. (2015). *SUDEASEG: Superintendencia de la Actividad Aseguradora*. Obtenido de http://www.sudeaseg.gob.ve/
- Temple, I. (15 de Octubre de 2007). *El Comercio*. Recuperado el 2 de noviembre de 2015, de http://blogs.elcomercio.pe/ empresariodetuempleo/2007/10/el-salario-emocional.html
- Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S. (1999). When work family benefits are not enough: The influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict. Journal of Vocational Behavior.
- Torres, C. (2015). La conciliación trabajo-familia y la comunicación supervisor-supervisado. Caracas: Debates IESA.
- Towers Watson Data Services . (2015). Acciones Salariales 2015. Caracas: Abril-Mayo.
- Ulrich, D. (1997). Recursos humanos champions. Buenos aires: Granica.
- Yuile, C., Chang, A., Gudmundsson, A., & Sawang, S. (2012). The role of life friendly policies on employees' work-life balance. Journal of Management and Organization (18 ed.). Nueva Zelanda: Human Resources Management.
- Zepeda, F. (2000). Psicología Organizacional. México: Pearson.

ANEXOS

ANEXO A. CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Constancia de Validación de Instrumento

A quien pueda interesar

Yo, JOSE R. NARANJO M., cédula de identidad N° 2.808.435, de profesión INDUSTRIOLGO y ejerciendo en el rol de experto; por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación el instrumento IFREI que consta de 54 preguntas cerradas con el cual se ha de realizar la recolección de datos del Proyecto de Trabajo de Grado titulado: PRÁCTICAS DE CONCILIACIÓN VIDA-TRABAJO PARA LA RETENCIÓN DEL TALENTO EN MAPFRE CARACAS EN EL AÑO 2017 y presentado por Jackelyn Rodrigues y William Mendoza, cursantes regulares de la Universidad Católica Andrés Bello en la carrera de Relaciones Industriales. Los resultados de la revisión realizada corresponden a aspectos como adecuación: por la correspondencia del contenido de la pregunta con los objetivos de la investigación, evaluando la pertinencia de los términos al contexto sociocultural venezolano; pertinencia: en cuanto a relación estrecha de la pregunta con la investigación, así como con los objetivos tanto generales como específicos establecidos; y redacción: por evidenciar la interpretación univoca de la pregunta, a través de la claridad y precisión del uso del vocabulario técnico, de cada uno de los ítems presentados, los cuales se tienen necesariamente que ajustar, a las audiencias receptoras de instrumento en cuestión, sin que pierdan su esencia en lo que se pretende medir mediante una validez tanto aparente como concurrente.

Observaciones, Revisado en cuestión el instrumento, y conociendo no solo del tema, sino el ambiente cultural de la empresa, se ha llegado a una versión parsimoniosa para ser aplicado con un amplio margen de certeza.

Firma

Caracas, 04 de junio de 2017

ANEXO B. INSTRUMENTO IFREI ADAPTADO

Cargo: _____

El presente instrumento tiene como finalidad medir las Prácticas de Conciliación Vida-Trabajo para la Retención de Talento en un grupo de trabajadores, como requisito para la presentación del trabajo de grado para la obtención del título de Licenciado en Relaciones Industriales en la Universidad Católica Andrés Bello. Los datos obtenidos son confidenciales y serán usados netamente para fines académicos. Apreciamos su participación y colaboración.

Instrucciones: Para cada planteamiento por favor marcar con una X la casilla que mejor se adapte a su opinión, es importante no dejar ninguna en blanco. Las categorías de respuesta son las siguientes: 1: Totalmente de acuerdo, 2: De acuerdo, 3: En desacuerdo y 4: Totalmente en desacuerdo.

Análisis sectorial de las prácticas de conciliación vida-trabajo

años en adelante ___

Edad: 18-36 años __ 37-52 años __ 53

Sexo: M F Años de antigüedad dentro de la empresa:		_		
Estado civil: Soltero Casado Viudo Divorciado				
Indique en qué medida está de acuerdo con las siguientes políticas en función de permanecer en la organización, siendo 1 totalmente de acuerdo y 4 totalmente en desacuerdo:	1	2	3	4
Horario laboral flexible.				
Medio día libre a cambio de alargar la jornada el resto de los días laborables.				
Jornada reducida a cambio de una reducción salarial.				
Dejar el lugar de trabajo por una emergencia familiar.				
Posibilidad de trabajar desde casa.				
Videoconferencia para reducir desplazamientos.				
Asesoramiento profesional.				
Asesoramiento legal/financiero/fiscal.				
Formación sobre cómo conciliar trabajo y familia.				
Formación en gestión del tiempo y estrés.				
Formación sobre temas relacionados a la discapacidad y/o discriminación sexual.				
Permiso por maternidad superior al que establece la ley (26 semanas).				

Permiso por paternidad superior al que establece la ley (14 días).			
Permiso para cuidar de un familiar.			
Mantener las condiciones laborales (vacaciones, utilidades, bono vacacional, etc) después de un permiso largo.			
Esfuerzo para reintegrar al empleado que vuelve de un permiso largo (por causa personal o por permiso para cuidar de un familiar).			
Asesoramiento personal/familiar.			
Formación sobre temas familiares.			
Distribuir los días de vacaciones, de acuerdo a los intereses del trabajador.			
Seguro de vida.			
Seguro de accidente.			
Seguro funerario.			
Seguro HCM.			
Seguro Odontológico.			
Asistencia sanitaria para familiares directos.			
Servicio de comedor subsidiado.			
Apoyo del sindicato para la defensa del contrato colectivo.			
Apoyo económico para el pago de guarderías y colegios.			
Bono retorno por vacaciones.			
Servicio médico y examen médico anual.			
Beca para realizar estudios.			
Subsidio Familiar por hijo.			
Pago de gastos por útiles escolares.			
Beca de estudio para los hijos de los trabajadores.			
Bono juguete para los hijos de los trabajadores.			
Premio por antigüedad.			
Ayuda por gastos funerarios.			
Las iniciativas de balance vida/trabajo son difundidas por los canales regulares internos.			
	1		

Puedo tomarme el tiempo libre programado para atender situaciones familiares.				
La empresa me brinda oportunidades de formación necesaria para mi desarrollo				
profesional.				
Mi jefe promueve la aplicación de prácticas en materia de balance vida/trabajo.				
Indique en qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes operaciones, según su apreciación. (Responder únicamente si su cargo es gerencial o	1	2	3	4
supervisorio, de lo contrario pase al siguiente bloque de preguntas).		-	•	•
Se espera que los empleados se lleven trabajo a casa.				
Rechazar una promoción o traslado por razones familiares, lo cual puede afectar a la carrera de un empleado en su empresa.				
Se juzga como menos comprometido con la empresa a quien se beneficia de un permiso o reducción de jornada por causa familiar.				
Se anima a los empleado a irse a casa pasada cierta hora.				
Las decisiones del departamento de personal tienen en cuenta la situación familiar/personal.				
Los directivos son comprensivos cuando los empleados dan prioridad a su familia.				
				•
Indique en qué medida le gustaría tener las siguientes prácticas en la organización	1	2	3	4
Información sobre centros de ayuda y recreación para personas mayores o discapacitados.				
Devolución de compras de medicina.				
Plan de jubilación.				
Servicio de guardería propio.				
Centro de deportes.				
Otros:				<u> </u>

Resistencia de los empleados a la movilidad geográfica.

cargo es gerencial o supervisorio).

Ausentismo.	
Dificultad para contratar empleados clave.	
Dificultad para conciliar trabajo y familia.	
Renuncias y/o reposos por estrés.	
Falta de compromiso de los empleados.	
Poca iniciativa por parte de los empleados.	

¡Muchas gracias por su tiempo!