



**VICERRECTORADO ACADÉMICO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**POSTGRADO EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y RELACIONES**  
**INDUSTRIALES**

**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO**

Presentado para optar al título de:

**ESPECIALISTA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y RELACIONES**  
**INDUSTRIALES**

**DISEÑAR UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO**  
**HUMANO DIRIGIDO A TRABAJADORES QUE OCUPEN CARGOS CLAVES Y**  
**CRITICOS EN UNA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN DE GASES (EDG).**

Elaborado por: Ysdalis del C. Ventura CH

Asesor

Dr. Pablo José Lira Durán

Caracas, Febrero 2018

## **DEDICATORIA**

Primeramente a Dios padre y creador nuestro, por ser la esencia y luz en mi vida. A mi esposo, amigo y compañero fiel, por darme confianza y palabras de aliento en momentos difíciles.

## RECONOCIMIENTOS

En primera instancia a la Universidad Católica Andrés Bello, por abrirme las puertas e inculcarme valores de responsabilidad y compromiso a lo largo de esta formación.

A mi tutor y amigo Dr. Pablo Lira, quien con dedicación, tolerancia y nivel de formación me suministró palabras de conocimiento para avanzar con la investigación.



**VICERRECTORADO ACADÉMICO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**POSTGRADO EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y RELACIONES**  
**INDUSTRIALES**

**DISEÑAR UN PLAN ESTRATEGICO DE RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO**  
**DIRIGIDO A TRABAJADORES QUE OCUPEN CARGOS CLAVES Y CRITICOS EN**  
**UNA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN DE GASES (EDG).**

**Autora: Ysdalis del C. Ventura CH.**

**Asesor: Dr. Pablo Lira Duran**

**RESUMEN**

Las organizaciones a menudo tienden a aplicar una serie de pasos para facilitar el buen desempeño de las funciones, sin embargo, hay quienes carecen de planes y estrategias necesarias para motivar, incentivar y/o retener personal, basándose únicamente en el cumplimiento de objetivos e incrementar la producción, es por ello, que esta investigación tuvo como objetivo primordial, diseñar un plan de retención de talento humano, analizando la opinión del personal que ocupen cargos claves y críticos sobre la política de compensación y beneficios que posee la organización, tomando en consideración los factores internos y externos que la rodean, como visión estratégica de trabajo necesaria para mejorar los procesos de gestión y retención de talento humano ante la compleja situación que atañe al sector empresariado. Vale acotar, que en el mundo organizacional la matriz funcional es el recurso humano, por lo cual los empleadores deben valerse de mecanismos y herramientas viables y aplicables a efecto de mantenerlos incentivados y motivados.

Palabras Claves: **Talento, Compensación, Retención de Talento**

## INDICE

DEDICATORIA.....	2
RECONOCIMIENTOS.....	3
RESUMEN.....	4
INTRODUCCIÓN .....	8
CAPITULO I.....	10
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	10
1.1 Planteamiento del Problema.....	10
1.2 Objetivos de la Investigación.....	17
1.2.1 Objetivo General.....	17
1.2.2 Objetivos Específicos.....	17
1.3 Justificación de la Investigación.....	18
CAPITULO II .....	20
MARCO REFERENCIAL.....	20
2.1 Antecedentes de la Investigación.....	20
2.2 Bases Teóricas .....	22
2.2.1 Gestión de Talento Humano.....	23
2.2.1.1 Objetivo de la Gestión de Talento Humano.....	23
2.2.1.2 Talento Humano.....	23
2.2.1.2.1 Inminente escasez de cualificación y mano de obra: cómo la fuga de talento amenaza la el rendimiento de su organización.....	25
2.2.1.3 Retención de Personal o Talento Humano.....	27
2.2.3 Factores que impactan en la Retención de Talento Humano.....	29
2.2.4 Criterios de Identificación para la Retención de Talento .....	32
2.2.4.1 Cargos Claves.....	33
2.2.4.2 Cargos Críticos .....	33
2.2.5 Elementos a considerar a la hora de diseñar políticas para la Retener Talentos.....	33
2.2.6. Recursos Humanos, Compensación y Beneficios.....	35
2.2.6.1 Objetivos de la Compensación Empresarial.....	38

2.2.6.2 Compensación y/o Retribución y Beneficios.....	38
2.2.6.3 Principales Conceptos Retributivos.....	40
2.2.6.4 Remuneraciones y Retención.....	42
2.2.6.5 Fases para el diseño de un plan estratégico de retención de talento humano.....	47
2.2.6.6 Proceso y actividades que se debe seguir para el diseño de un plan estratégico para la retención de talento humano. ....	49
2.2.6.7 Gestión de la Compensación.....	52
2.2.6.8 Política Retributiva y sus Elementos Básicos. ....	54
2.3 Bases Legales .....	56
2.3.1 Ley Orgánica del Trabajo los Trabajadores y Trabajadoras (LOTTT) .....	56
2.3.2 Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT).....	57
CAPITULO III.....	62
MARCO CONTEXTUAL .....	62
3.1. Identificación de la organización.....	62
3.1.1 División Estratégica de EDG. ....	62
3.1.2 Junta Administrativa. ....	64
3.1.3 Visión.....	65
3.1.4 Valores.....	66
3.1.5 Principios.....	66
3.1.6 Responsabilidad.....	66
CAPITULO IV.....	67
MARCO METODOLOGICO .....	67
4.1 Tipo de investigación.....	67
4.2 Diseño de investigación.....	68
4.3 Población y muestra. ....	68
4.4 Operacionalización de variables. ....	70

CAPITULO V .....	74
PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS .....	74
5.1 Presentación de los Resultados .....	74
5.1.1 Objetivo específico N° 1: Detención de necesidades de retención para trabajadores en cargos claves y críticos en EDG. ....	74
5.1.1.1 Resultados de la Encuesta. ....	74
5.1.1.2 Resultados Entrevista Realizada.....	86
5.1.2 Objetivo Especifico N°2: Determinar el grado de satisfacción de los trabajadores que ocupan cargos claves y críticos referentes a las actividades desempeñadas y la compensación total en EDG. ....	89
5.1.3 Objetivo Especifico N°3: Caracterizar las mejores prácticas de retención de talento en la gestión de recursos humanos, en Venezuela. ....	93
5.2. Análisis y discusión de resultados .....	103
CAPITULO VI.....	109
DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO DE RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO.....	109
6.1 Aplicabilidad.....	110
6.2 Objetivo.....	110
6.3 Estrategias claves .....	111
6.3.1 Estrategias Financieras : .....	111
6.3.2 Estrategias no financieras:.....	112
BIBLIOGRAFIA .....	119
ANEXO B .....	129
ANEXO C .....	131
ANEXO D.....	132

## INTRODUCCIÓN

La gestión de Recursos Humanos no es tarea fácil, pues se requiere de mucha organización, administración y control en procesos, inclusive hasta aplicabilidad de estrategias empresariales para retener profesionales talentosos que desean migrar a otro país en búsqueda de mejores condiciones y calidad de vida.

Si bien el proyecto de investigación tiene como título diseñar un Plan Estratégico para la Retención de Talento Humano, dirigido a trabajadores que ocupen cargos claves y críticos en una empresa de Distribución de Gases (EDG) ubicada en Caracas, la intención principal, fue aportar a la gerencia de Recursos Humanos una herramienta de trabajo que facilite el proceso retención de trabajadores calificados capaces de liderar su área de trabajo, aplicando los conocimientos, habilidades y técnicas requeridas en el cargo.

El diseño de este plan, plantea una redimensión estratégica de capital humano, haciendo ver que este elemento constituye una pieza fundamental en los procesos de retención de talento, ya que sin duda se ajustará a la premisa de que “la Gestión Humana es responsabilidad de toda la organización, en especial de la alta dirección.

Los resultados de la investigación estarán estructurados por los capítulos siguientes:

- **Capítulo I: El problema,** se describe de manera amplia la situación objeto de estudio, ubicado en el contexto que permite comprender los factores que afectan la gestión de Recursos Humanos en la retención de talento en Empresa de Distribución de Gases (EDG), seguidamente se destaca la formulación del problema, que viene a ser la acumulación del planteamiento de problema en una frase enunciativa en forma precisa y delimitada en cuanto a la población, espacio y tiempo. Por otro lado está la delimitación de los objetivos de investigación, como enunciados que expresan lo que se estudió y conoció para responder el problema planteado y por último esta la justificación de la investigación, descrita por la relevancia del estudio y los aportes que contribuirá las gestiones del

Empresariado, a la gerencia de Recursos Humanos, profesionales y directores así como de intereses personal.

• **Capítulo II: Marco Referencial**, que viene a ser el compendio de una serie de elementos conceptuales que guardan relación con la investigación realizada. Describe los antecedentes históricos que avalan la investigación, bases teóricas, que no es más que los soportes bibliográficos que sustentan la investigación.

• **Capítulo III: Marco Contextual**, se presentaron los aspectos principales de la organización objeto de estudio.

• **Capítulo IV: Marco Metodológico**, que incluye un conjunto de técnicas y procedimientos del cómo se realizó el estudio como respuesta al problema planteado. De igual forma se destaca el tipo y diseño de la investigación, el cual permitió alcanzar los objetivos de estudio y contestar la interrogante planteada. Seguidamente se encuentra la población y muestra, técnicas e instrumento de recolección de datos, los cuales sirvieron para obtener la información requerida. Asimismo, se menciona los recursos humanos, materiales, tecnológicos y/o financieros que acarrea la investigación, el cronograma de actividades, y finalmente los aspectos éticos que representa el compromiso del estudiante en cumplimiento al código de ética de su disciplina o profesión.

## CAPITULO I

### EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

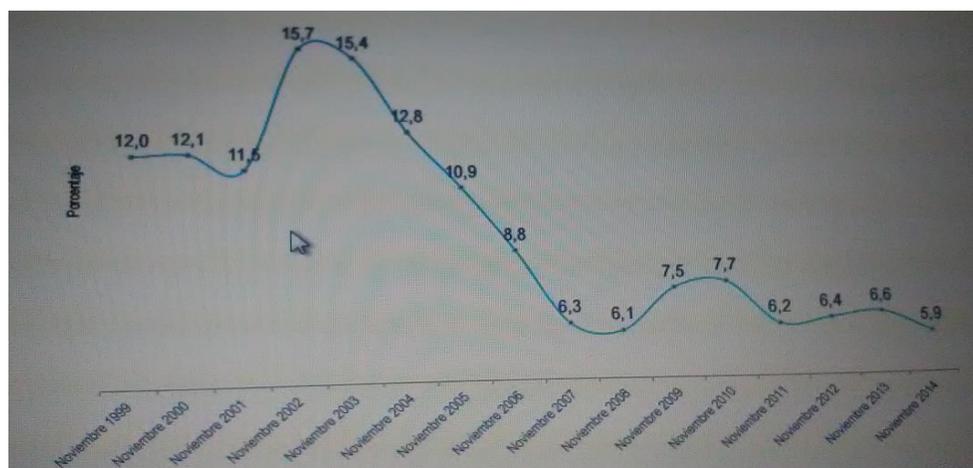
#### 1.1 Planteamiento del Problema

La situación socio-económica que actualmente se vive en Venezuela ha generado pérdidas y desvinculaciones significativas tanto en el ámbito organizacional como familiar e institucional. “La realidad que enfrentan los profesionales en Venezuela ha generado que éstos comiencen a emigrar hacia otros destinos, ya que existen países con buenas ofertas de empleo para este sector.”.(Siqueira, 2015, ár.1) pese a ello, las pequeñas, medianas y grandes empresas luchan por salir adelante en aras de lograr sus objetivos, y en particular el sobrevivir a lo largo del tiempo, produciendo un bien y/o generando un servicio.

Según las últimas cifras publicadas por el Instituto Nacional de Estadística (INE) al cierre del mes de febrero de 2014, en Venezuela existían 13.005.919 de personas con empleo, equivalente a 92,8% de la fuerza laboral del país, distribuidas en 7.917.546 (60,87%) hombres y mujeres: 5.088.373 (39,12%) de las cuales solo 1.924.785 (37,83%) forman parte de la fuerza laboral. De igual forma, sostienen que la mayor parte de los trabajadores (79,9%) labora en empresas privadas, mientras el restante (20,1%) lo hace en la administración pública (Manzano, 2014, párr.1-2-4).

Así mismo, según los resultados en encuesta realizada a hogares por muestreo a través del INE (2014), “destaca la solidez del empleo en el país, con indicadores históricamente bajos de desocupación (5,9%)”, tal como se muestra a continuación en el Gráfico N° 1:

**Gráfico N° 1: Tasa de desocupación, noviembre 1999-noviembre 2014**



Fuente: Encuesta de Hogares por Muestreo- Instituto Nacional de Estadísticas, INE.

De acuerdo al artículo publicado en nota de prensa (Noticiero Digital, 2014, pág. párr.4), la cantidad de empleados públicos en el país ha aumentado de manera considerable. En especial en el período entre 2002 y 2012, donde los trabajadores públicos pasaron de 1 millón 345 mil 674 personas, a 2 millones 463 mil 759 (según cifras del Instituto Nacional de Estadística), lo cual representa un incremento de 54,62%. Desde ese año no se consiguen más datos específicos del número de empleados en el sector público del país. En ese período de 10 años, el número de trabajadores públicos aumentó 83%, dando un promedio de 310 nuevos empleados cada día.

Basada en los datos señalados anteriormente por el Diario Noticiero Digital, y el planteamiento de otros autores (Obuchi, M. ; Abadi A.;Lira B, 2012), “sobre una serie de mecanismos como parte de las políticas públicas empleadas por el de Estado a través de la adquisición estatal de empresas privadas, entre las cuales se encuentra la Electricidad de Caracas con un alto porcentaje de acciones equivalente a 82,14%, Cantv 64,89%, Siderúrgica del Orinoco Sidor 59,7%, Banco de Venezuela 96% , entre otras; lo cual incrementó de forma significativa la nómina del sector público”.

El Centro de Documentación Información y Archivo (Cedia) de la Universidad del Zulia (Universia), ente responsable de la certificación para profesionales egresados de la institución, ha procesado 30.509 documentos entre enero y marzo de 2015 y un total de 14.164 usuarios atendidos. Esa cifra representa el doble de demanda comparada con el mismo periodo de 2014, cuando se tramitaron 15.473 documentos a 9.076 personas, lo cual indica que hubo un incremento de solicitudes procesadas equivalente al 50,71 %. En los primeros 3 meses de 2015 se procesaron, en promedio, un total de 10.169 documentos por mes. Las solicitudes para la certificación de documentos para su uso en el extranjero fue un 80% mayor en comparación a los 3 primeros meses del año pasado.” (2015, párr.2).Ello da cuenta de la preparación de documentos de estudio para emigrar del país.

Es alarmante la situación actual que atañe a las organizaciones, especialmente al sector privado, más sin embargo, estas deben enfrentar la resistencia al cambio y optar a la realización de planes salariales o beneficios compensatorios que resulten atractivos para aquellos profesionales que decidieron quedarse, adoptando nuevas políticas para la retención de talentos.

Para la autora Fuenzalida ( 2016, párr.1):

Que hoy, pensar que la principal motivación y la mayor compensación de los trabajadores sigue siendo el dinero es un gran error, sobre todo si pensamos en la generación millennials, que busca otros beneficios por sobre el dinero. Este escenario hace que las empresas centren su trabajo en gestionar el talento y en la búsqueda de diferentes acciones que les permitan retener a esos jóvenes, porque para los nuevos empleados ganar un buen sueldo ya no es suficiente. Según cifras publicadas por la revista Harvard Business Review, los empleados felices son 300% más innovadores. También resultan un 33% más productivo, de acuerdo

a las autoras de management Margaret Greenberg y Dana Arawaka. Y por si esto fuera poco, sabemos que la falta de satisfacción laboral tiene un impacto directo en el ausentismo, que puede llegar hasta un 51% (Gallup).

A lo largo de los últimos cinco (5) años, la fuga de talento se ha arraigado de forma significativa en el país golpeando con mayor énfasis a las organizaciones, puesto que se ha generado una carencia de recursos humanos, ausencia de personal y pérdida involuntaria de capital humano, quienes en su mayoría emigran a otros países ante la necesidad de una mejor calidad de vida. Por ejemplo, según el diario digital el País (Lobo, 2014, pág. párr.2), “(...) la inseguridad ciudadana y la inestabilidad económica han impulsado la emigración de venezolanos, para lo cual se estima que hay más de un millón de venezolanos en el exterior, de los cuales, más del noventa por ciento (90%) de los emigrantes tienen grado universitario, el cuarenta por ciento (40%) maestrías y el catorce (14%) doctorados (...)”; esta difícil situación ocasiona daños a la sociedad lo cual ameritará un tiempo prudencial para su reestructuración en la cultura organización, así como el rescate de los valores éticos y morales de cada ciudadano. Evidentemente la fuga de talento en Venezuela, se ha convertido en una oportunidad de creatividad para las empresas ya que deben servirse de estrategias viables para identificar competencias claves en los profesionales que ocupan cargos claves y críticos, evaluando los niveles de desempeño con el objeto de tomar acciones correctivas y diseñar planes de retención orientado a profesionales que ocupen cargos claves y críticos.

Tal como fue publicado en artículo de prensa del diario El Venezolano, el número de trabajadores en el sector formal descendió en el último año. Algunos obreros han dejado las empresas privadas con la expectativa de aumentar sus ingresos en la informalidad y los profesionales se han ido de Venezuela porque no vislumbran mejoras en su calidad de vida dada la situación país. Expertos advierten que esto es consecuencia de la destrucción del aparato productivo y de las empresas privadas. Otro dato que sustenta la necesidad de las organizaciones venezolanas de diseñar e incorporar estrategias orientadas a la retención hace referencia a que la población ocupada, es

decir, empleada en diciembre de 2015 fue de 13.166.601 personas, lo que en comparación con la misma fecha del año anterior refleja una disminución de 440.456 trabajadores, según cifras publicadas por el Instituto Nacional de Estadísticas. (León, 2016, párr.2-3).

Todas las empresas a pesar de tener como objetivo el producir un bien o generar un servicio de buena calidad, llevan a cabo procesos productivos de forma diferente, por ejemplo, la revista de la Academia Nacional de la Ingeniería y el Hábitat (2009, pág. 11), relata que:

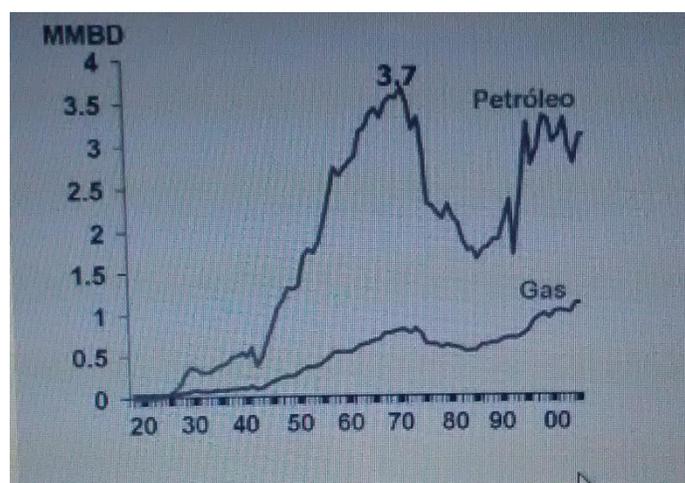
La Industria de Gas natural en Venezuela comienza con la instalación de gasoducto Anaco-Caracas en 1957 adscrito al Instituto Venezolano de Petroquímica junto con la fundación por el ministro Juan Pablo Pérez Alfonzo en 1960 de la Corporación Venezolana de Petróleo(CVP) con el objeto de ampliar los programas de suministro de gas asociado al petróleo, bajo la filosofía de que el gas asociado producido por las trasnacionales regresa al “estado concedente”, reconociendo solamente los gastos de manejo, fueron los pilares bajo los cuales se arrancó la política de suministro de gas rico a la industria petroquímica para la producción de olefinas y a las industrias básicas de Guayana para la industria siderúrgica.

Es evidente, el nivel de organización y gestión a la cual se debía abocar la industria de gas para cumplir con los objetivos y posicionarse en el mercado, desarrollando investigaciones y estudios rigurosos, a fin de cumplir con el “gran reto de Venezuela que era abocarse a la explotación de gas natural libre que sustentarán proyectos de industrialización para los próximos 50 años”. Basado en este planteamiento, en la misma revista de la Academia Nacional de la Ingeniería y el Hábitat, (2009, pág. 17) se señala lo siguiente:

En Venezuela, en los últimos 30 años, el consumo de energía primaria se incrementó en 795 m bpe/d, (miles de barriles diarios de petróleo equivalente), al pasar de 430 m bpe/d en 1975 a 1225 m bpe/d en el año 2005 equivalente a un incremento interanual de 3,55%. El mayor

crecimiento lo tuvo la hidroelectricidad con 7,44% interanual, seguido por los hidrocarburos líquidos con 2,93% y el gas natural con 1,85%. Autores de ANIH (2009), señalan que en el año 1998 ocurre el máximo consumo de gas en el país destinado al mercado interno al alcanzar los 375 m bpe/d, a partir de esa fecha y hasta el día de hoy el volumen ha crecido como consecuencia de una disminución de la producción de petróleo, trayendo como resultado el aumento en el consumo de hidrocarburos líquidos especialmente en la generación de electricidad con base térmica, tal como se evidencia a continuación en el Gráfica N° 2:

**Gráfica N° 2. Producción de Petróleo y Gas Natural (1918-2005)**



**Fuente:** Nelson Hernández

Actualmente en la empresa objeto de estudio denominada: Distribución de Gases (EDG), dedicada a la distribución de gases, aun cuando es una organización con 68 años de antigüedad, alta trayectoria, rentabilidad y posicionamiento en el mercado la cual se inició en Venezuela desde el año 1948, ha crecido y expandido en virtud de la confianza en el desarrollo económico y social del país, para el año financiero 2015, de acuerdo a entrevista realizada a la Coordinadora de facturación y cobranzas (2016), la cartera de clientes pasó de 94 a 173 clientes lo que representa un incremento del 184,04% en comparación al año 2014, manteniéndose como la primera empresa de distribución de gases en Venezuela con un promedio mensual de 240 empleados trabajando en más de 10 oficinas a

nivel nacional, a la fecha continua ha realizado inversiones extensivas de capital, conformando y entrenando un particular y especializado personal, enfocada y concentrada en satisfacer las necesidades de clientes, proveedores y accionistas. Las Estrategias de recursos humanos han estado enfocadas solamente a cubrir las necesidades operativas y administrativas para cubrir las vacantes y poco se ha detenido a diseñar y establecer políticas de retención ante situaciones críticas de salida de personal.

Si, desafortunadamente existe una gran brecha entre lo real y lo esperado al momento de seleccionar candidatos, ya que al colocar una solicitud de personal, la gran cantidad de postulantes no cumplen o ni siquiera se acercan a los requisitos. De acuerdo a información obtenida en entrevista realizada a la Coordinadora de Reclutamiento y Selección, EDG (2017) utiliza diferentes motores de búsqueda de personal que genera gastos considerables, entre ellos, el portal empleate.com, Bumerán, contrataciones de especialistas en procesos de reclutamiento con planes corporativos, en aras de captar el mejor recurso. Para el año 2017, se tiene proyectados pasivos laborales para cubrir las 25 vacantes entre reemplazos y nuevas posiciones, para ello en lo que va de este primer trimestre se contactó a 4 candidatos con competencias medianamente ajustadas a los perfiles del cargo, quienes fueron sometidos al proceso de reclutamiento, logrando formalizar la contratación de 2 profesionales que representa el 8% de la cuota establecida.

En resultados obtenidos mediante encuesta HU Consulting (2016a, pág. 3), demuestran:

El impacto de la fuga de talentos en las empresas en Venezuela, e indican que el 92 % se ven afectadas sin importar el tamaño, sector, ubicación, a su vez demuestra que el personal más propenso a emigrar en primer lugar son profesionales probablemente jóvenes solteros o formando familia, en segundo lugar gerentes medios y supervisores, quienes por lo general son profesionales y jóvenes, y en tercer lugar y no menos importante técnicos especializados.

Asimismo, los resultados de la encuesta de HU Consulting (2016b) sostienen que las principales razones que generan la fuga de talento en Venezuela, son:

- Producto de la crispación política, inflación, escasez, poder de compra del salario, incertidumbre del futuro e inseguridad

- Expectativas de carrera, formación y desarrollo
- Estabilidad (Posición, Empresa, Sector etc)
- Personas buscando trampolín para emigrar.

De continuar con esta tendencia, las consecuencias que acarrearán serán contundentes para el crecimiento y fortalecimiento de políticas empresariales, ya que probablemente se generará más ausentismo y presentismos laboral, escasos y fuga de talentos más acentuadas. Es por ello que esta investigación busca dar respuesta a esta problemática.

Basado en los planteamientos anteriormente expuestos, se formula la siguiente pregunta de investigación:

**¿Cuáles serían los elementos claves que conformarían un plan estratégico de retención de talento humano dirigido a trabajadores que ocupan cargos claves y críticos en la Empresa de Distribución de Gases (EDG) ubicada en la zona metropolitana de Caracas para el año 2018?**

## **1.2 Objetivos de la Investigación**

### **1.2.1 Objetivo General.**

Diseñar un plan estratégico de retención de talento humano dirigido a trabajadores que ocupen cargos claves y críticos en Empresa de Distribución de Gases (EDG) ubicada en Caracas para el año 2018.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Detectar las necesidades de retención de los trabajadores que ocupan cargos claves y críticos en EDG.
- Determinar el grado de satisfacción de los trabajadores que ocupan cargos claves y críticos referentes a las actividades desempeñadas y la compensación total en EDG.
- Caracterizar las mejores prácticas de retención de talento en la gestión de recursos humanos en Venezuela.

- Diseñar un plan de retención estratégico de talento humano dirigido a trabajadores que ocupan cargos claves y críticos en EDG.

### **1.3 Justificación de la Investigación**

Las organizaciones constantemente están en un proceso de búsqueda en aras de mejorar los procesos internos, para ello utilizan recursos y técnicas necesarias que le permitan captar y retener trabajadores capacitados y con potencial altamente calificado en pro de aportar soluciones y valor agregado a las funciones y/o actividades desarrolladas en el puesto de trabajo, con miras al alcance de los objetivos internos. Hoy en día por la compleja situación socio-económica por la que atraviesa el país, el proceso de reclutamiento y selección llevado a cabo en el mundo organizacional, se ha vuelto operativa y centrado en cubrir vacantes para el corto plazo en un ambiente de alta presión en tiempo y costo.

Este trabajo se fundamenta en los conocimientos de la especialización en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales, especialmente en el sistema de administración de recursos humanos, planes de compensación y beneficios orientados a mejorar la calidad de vida; además de proveer una herramienta muy útil para el profesional que desee desarrollar sus conocimientos y habilidades en el campo gerencial, puesto que permitirá ampliar los conocimientos y estrategias de negociación, liderazgo y toma de decisión en los procesos de gestión.

Este trabajo de investigación contribuirá al empresariado; ya que contará con una guía y/o plan estratégico de retención, enmarcado en las políticas de compensación, para implementar y/o reestructurar los beneficios salariales y no salariales, orientados a contribuir el mejor desarrollo de aptitudes y actitudes de los trabajadores que estimule y aumente su sentido de pertenencia, se sientan identificados y genere valor agregado en la misma, en pro de los objetivos.

Asimismo, será un aporte importante para los supervisores, gerentes y directores de la gestión de talento humano, tener una alternativa viable como herramienta de retención de talentos, valorando las competencias y habilidades claves del candidato, vinculando el sistema de la compensación al

desempeño sobresaliente, con miras a futuro sobre el impacto que se genera en los pasivos laborales, gastos administrativos y operativos y su implicación al poner en marcha un nuevo proceso de reclutamiento y selección, formación, adiestramiento y capacitación para desarrollar o reforzar aquellas competencias claves requeridas por el cargo. En igual forma, como base para el desarrollo y preparación del personal para ocupar posiciones de supervisión.

Finalmente, tan importante es el interés personal e intelectual a la investigadora, tener una perspectiva mucho más amplia sobre las técnicas y herramientas de supervisión y control, mayor análisis y evaluación de políticas de compensación y beneficios, su aplicabilidad en el ámbito laboral, mejorar los procesos y las relaciones interpersonales a través de la empatía y el auto control.

## CAPITULO II

### MARCO REFERENCIAL

#### 2.1 Antecedentes de la Investigación

Esta sección, se refiere a los estudios previos: trabajos y tesis de grado, trabajos de ascenso, artículos e informes científicos relacionados con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el trabajo especial de grado, por lo que no debe confundirse con la historia del objeto en cuestión.

En base a lo expuesto, fueron consultados diferentes trabajos de investigación relacionados con la retención de talentos, los cuales se presentan a continuación:

Santacruz (2011a), en su trabajo titulado: “Análisis de las Prácticas de Gestión Humana en la Efectividad para Retener El Talento Humano dentro de la Organización”, **como requisito para optar al título de** Magister en Administración, por la Universidad Nacional de Colombia. **Indica como objetivo general:** “Analizar la influencia de las prácticas efectivas de Gestión Humana en la retención de los empleados con responsabilidad y funciones de mandos medios en las empresas distribuidoras de Gas licuado de petróleo”, y como objetivos específicos:

- Medir el nivel de las prácticas efectivas de Gestión Humana en los empleados con responsabilidad y funciones de mandos medios en las empresas distribuidoras de Gas licuado de petróleo.
- Conocer los factores motivantes que influyen en la retención de los empleados con responsabilidad y funciones de mandos medios en las empresas distribuidoras de Gas licuado de petróleo.
- Relacionar el nivel de las prácticas efectivas de Gestión Humana con los factores motivantes que influyen en la retención de los empleados

con responsabilidad y funciones de mandos medios en las empresas distribuidoras de Gas licuado de petróleo. (pág.20).

El Autor sostiene que hablar de retención del talento Humano (RTH) es involucrar un proceso en donde la planeación en gestión humana se alinee a las políticas de la organización en función de la estrategia general de la empresa para competir en un mercado, cuyo panorama difiere de lo que era hace algunos años en donde no había la amenaza constante de una competencia global y no se presentaba lo que para muchos era imposible en países desarrollados como los ciclos de recepción económica.(Santacruz,2011b, pág22).

El aporte de esta investigación estará en el despliegue de sus consideraciones teóricas y metodológicas sobre la gestión del talento, el cual a través de esta exploración permitió dar a conocer como resultado final lo siguiente:

- Los modelos de contratación de las empresas distribuidoras de gas licuado de petróleo analizadas en el trabajo presenta una debilidad que puede ser aprovechada por empresas pertenecientes al mismo sector que se lleguen a interesar en un trabajador perteneciente a cargos de mandos medios.
- Las prácticas de contratación de las empresas de gas licuado de petróleo generan desmotivación y un sentimiento de incertidumbre producto de la poca seguridad en el empleo que tienen los empleados con funciones y responsabilidades de mandos medios.
- Las prácticas de Formación, Plan carrera y retribución, aunque presentan altos porcentajes en su aplicabilidad en las empresas, existe un gran número de personas que las considera con debilidades lo que hace que estas aun no estén consolidadas y se convierta en una debilidad la cual deben de corregir para conservar el talento más importante de la empresa, el hombre. (Santacruz, 2011.pág.108).

Seguidamente, se cita a Campos (2006), cuyo Trabajo Especial de Grado titulado “Factores que se aplican para la atracción y Retención de Personal en Organizaciones Grandes de Manufactura del Estado de Nuevo León”, **como requisito para optar al título Magister en Psicología Laboral, por la Universidad Autónoma de Nuevo León, México. Indica como objetivo general:** “Identificar los factores críticos de atracción para el personal que emplean las empresas de manufactura para captar y retener el capital humano”.

Campos (2006, pág.8), aseveró que los responsables de recursos humanos deben desarrollar estrategias para:

- Identificar, reclutar y contratar los mejores talentos disponibles.
- Desarrollar a estos individuos de manera orientada a la empresa.
- Ayudarlos a generar nuevas ideas y generalizarlas a través de la compañía.
- Alentar la información compartida.
- Recompensar la colaboración además del trabajo en equipo

Concluyendo que la gente se queda en las empresas porque se le dan oportunidades de desarrollo profesional, o sea que se les brinda la facilidad de desarrollar proyectos por iniciativa propia, también al tener la estabilidad laboral necesaria para vivir. Asimismo, señaló la importancia de mantener las buenas relaciones entre jefe- subordinado y el tipo de comunicación existente, permite al profesional mantenerse en la organización. Cabe destacar, la importancia de incentivar y motivar al personal con sueldos y salarios atractivos para permanecer en la misma.

## **2.2 Bases Teóricas**

A continuación se presentan los diversos autores, sus enfoques, temas y conceptos que se abordarán en la investigación y que servirán para el análisis y discusión de los resultados.

### **2.2.1 Gestión de Talento Humano.**

Para Chiavenato (2003, pág.6), la gestión de talento humano

Es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

A lo largo de la historia y el surgimiento de la administración y gestión de recursos humanos, tanto en la administración pública como privada, los miembros directivos, juegan un papel importante dentro de la organización, para ello deben estar constantemente enfocados en el desarrollo de sus competencias y habilidades para guiar u orientar al talento humano bajo sus supervisión, haciéndolos participes en los procesos y cambios constantes presenten en el entorno externo e interno que son necesarios para mantenerse en el tiempo.

#### **2.2.1.1 Objetivo de la Gestión de Talento Humano.**

Función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales (Chiavenato, 2003, pág. 9).

#### **2.2.1.2 Talento Humano.**

Castillo (2009a) define talento como un recurso escaso localizado en las personas que cuentan con la capacidad de obtener resultados que den valor a la empresa en un determinado entorno, ya que cuentan con un conjunto de aptitudes o destrezas sobresalientes respecto de un grupo para realizar una tarea determinada de forma exitosa. (pág. 27).

Siguiendo con la percepción del mismo autor, éste asevera que la empresa que ha logrado almacenar un capital humano de calidad, diferenciado y escaso, de habilidades específicas muy

demandadas y en cuya formación ha invertido dinero y tiempo, debe hacer un esfuerzo en la retención del mismo. (2009b, pág. 29).

Con base al planteamiento de Castillo (2009c), y su enfoque en la descripción de talento, Coll (2014a, pág. 61), plantea que:

El interés por recurrir a la atracción y retención de las personas con más talento no siempre ha sido una preocupación en las organizaciones. Desde las primeras décadas del S.XX hasta los años 50, toda la carrera profesional de un empleado se desarrollaba en una misma compañía, sin ninguna intención de buscar otra con mejores condiciones o desempeñar un puesto de trabajo más satisfactorio. Pero cuando la sociedad empezó a evolucionar hacia nuevos hábitos y diferentes modelos de consumo, elementos como las altas tasas de natalidad y la migración a las grandes ciudades dibujaron un perfil de empleado con diferentes aspiraciones, y por tanto una necesidad de cambio en la gestión de las personas dentro de las organizaciones.

Por su parte, Coll (2014b) asegura que: “Crear el mejor equipo humano en una organización requiere de tiempo, esfuerzo, dedicación y, ante todo, estrategia. Las compañías más deseadas para trabajar han hecho, y siguen haciendo, grandes esfuerzos para reclutar a los candidatos más deseados, al mismo tiempo que mantienen los perfiles que consideran clave ( pág.60).

Finalmente, el planteamiento de Castillo (2009d), es que: “(...) el talento es escaso y por ello el grado de lealtad hacia la empresa disminuye cada vez más. Según un informe de la Society For Human Research Management, el 83% de los trabajadores consultados se mostraba en todo momento abierto a considerar cambiar de empresa en un futuro próximo”. ( pág. 29).

Es por ello que, las organizaciones actualmente se han visto en la necesidad de innovar e implementar planes adaptables a la realidad, evaluando costos y reduciendo al máximo gastos que por su envergadura no ameritan prioridad. Castillo (2009) señala:

Que las empresas hoy en día, a través del departamento de recursos humanos, debe investigar mediante encuestas de clima laboral, cuestionarios al abandono de la compañía y la simple observación, para tratar de analizar de primera mano, cuales son las necesidades de los empleados, qué les preocupa, cuáles son sus inquietudes, proyectos personales y profesionales entre otros.( pág. 39)

#### ***2.2.1.2.1 Inminente escasez de cualificación y mano de obra: cómo la fuga de talento amenaza la el rendimiento de su organización.***

Para el autor Casado (2007):

El 40% de los empleados tienen a su cargo una persona de la llamada tercera edad, con necesidades concretas y especiales, se estima que en estos momentos más del 15% de la fuerza de trabajo de todo el mundo tiene más de 55 años y que en unos pocos años este porcentaje prácticamente se habrá duplicado. El problema no será que haya mucha gente mayor sino que habrá poca gente joven que garantice el bienestar de muchas personas jubiladas y que ocupen los puestos que un progreso social como al que estamos acostumbrados demanda. ( pág. 10).

La escases de personas para el trabajo es un hecho, en Europa se especula que hacen falta ya más de 800.000 titulados para trabajar en nuestras organizaciones en los últimos años el problema se ha agravado aún más, ya que cada año están llegando al mercado menos españoles fruto del descenso de la natalidad que se inicia en España en 1978, la situación irá a peor y así sucederá por muchos años. (Casado, 2007. pág. 11).

Caso similar ocurre en Venezuela, pues la fuga de talento se ha arraigado a pasos agigantados, producto del alto nivel de inseguridad, índices inflacionarios y la devaluación continua de la moneda.

Desafortunadamente, innumerables profesionales en distintas especialidades y en su mayoría jóvenes que han migrado a otros países en busca de una mejor calidad de vida. Según nota de prensa publicada en el diario “Lo que es hoy Noticia en Venezuela”, Verónica (2017. Párr.3) relata información obtenida mediante entrevista realizada a la rectora de la Universidad Central de Venezuela, Cecilia García Arocha, asevera que debido a la situación del país, la juventud se ve obligada a buscar oportunidades en el exterior, por lo que las universidades se quedan sin profesores, “algunos jóvenes se quedan sin finalizar su carrera y también profesores que no culminan su carrera docente”.

Por otra parte Hernández (2014), asevera que la situación de emigración de venezolanos se hace cada vez más pronunciada con la crisis que actualmente se vive en el país. Delincuencia, mala calidad de vida, falta de empleo y escasez son algunos de los motivos por los cuales los ciudadanos deciden irse a otro país. De igual forma, relata en su nota de prensa, datos sobre entrevista realizada al sociólogo Tomás Páez, profesor de la Universidad Central de Venezuela, quien encabeza un grupo de investigadores que adelantan un "Estudio de la Comunidad Venezolana en el Exterior". Aunque la indagación todavía no ha culminado, los datos preliminares revelan que la mayoría de los emigrantes venezolanos se fueron con el grado de instrucción universitaria. En porcentajes, aproximadamente 36% de los venezolanos que residen fuera del país son licenciados, 46% posee maestría, 12% doctorado, 4% son técnicos superiores universitarios y tan solo el 2% se van siendo bachilleres. En sumatoria, al menos el 94% poseen un altísimo nivel de preparación, y son los países de destino los que reciben todos los beneficios de esa fuga de cerebros.

Finalmente, Casado (2007) plantea que: “todo ello obliga a los gobiernos y a las empresas a ser innovadores y, al igual que probablemente existan dos fuerzas de trabajo distintas. Habremos de tener dos o más sistemas retributivos diferentes. Esta retribución de perlo en blanco traerá también nuevas oportunidades para las empresas que sepan aprovecharlas”. (pág. 14).

### **2.2.1.3 Retención de Personal o Talento Humano.**

Para Gonzáles (2009a) la retención de personal,

Es un desafío actual. Para muchos cargos calificados la demanda laboral superó a la oferta, provocando lo que se ha denominado la guerra por los talentos. El requerimiento de destrezas, capacidades o competencias del “saber hacer” se convierte en uno de los activos empresariales más importantes: no solo se limita a cargos técnicos específicos sino a una necesidad organizacional conjunta, capaz de generar una ventaja competitiva con respecto a la competencia. (pág.45).

El tema de la retención del personal se ha convertido, pues, en uno de los aspectos más problemáticos que debe enfrentar el área de recursos humanos (RH) de las organizaciones del sector público y privado. La situación se agudiza por la falta de trabajadores calificados para hacer frente a los nuevos retos asociados con la tecnología que caracterizan ahora al mercado laboral (Ban, Drahnak-Faller & Towers, 2003; Cavana, Boyd & Taylor, 2007). Este clima hace que las organizaciones pongan especial atención en retener al personal clave o “estratégico” y proveer los medios necesarios para cautivarlo y convencerlo de permanecer en la organización. En este sentido, investigaciones como las de Sheehan, Holland y De Cieri (2006) en organizaciones de Australia enfatizan sobre la necesidad de un mayor compromiso por parte del área de RH por atraer y retener al personal, convirtiendo esta

tarea en el nuevo enfoque estratégico que deberá asumir y desarrollar el departamento de RH a futuro. (Gonzales, 2009b. pág.46).

Haciendo referencia a una definición concreta sobre la retención de talento, Piñango (1991), señala:

Es la que evita la salida de personas con formación de alto nivel de las organizaciones, como consecuencia de una frustración que pueden derivarse de diversos elementos como lo puede ser la falta de oportunidades para realizarse y cumplir sus aspiraciones profesionales en dicha organización. (pág.8).

En relación a la cita textual antes mencionada, German (2013a), asevera:

Algunas empresas, durante la época de recesión, han caído en la tentación de hacer del desempleo su mejor estrategia de gestión del talento, confiando en que el desajuste entre oferta y demanda laboral bastaba para retener a sus empleados más valiosos. Pero con el cambio de escenario económico, estas empresas pueden descubrir los efectos perniciosos de semejantes políticas. Por lo tanto, las organizaciones tienen que empezar a pensar ahora en cómo asegurar (pág. 48, párr.1).

La Harvard Business School Press en una de sus obras (2006a) señala,

Que retener a los mejores talentos requiere de una combinación compleja de habilidades directivas”, por lo que resulta conveniente que las organizaciones se enfoquen en implementar y emplear nuevas estrategias de negocios que permitan retener trabajadores calificados con ocupaciones especialmente en cargos claves y críticos, capaces de establecer metas y alcanzar objetivos tanto personales como organizacionales. (pág.27).

Es importante mencionar que una estrategia de retención de talento humano, puede definirse como un conjunto de opciones de incentivos y beneficios monetarios y no monetarios dirigidos a conservar y mantener en la organización, el talento humano que genera valor e impacto directo en los resultados de la misma.

Sin embargo, en la misma obra de la Harvard Business School Press, indica que, “no basta con retener a los empleados más valiosos, también tendrá que aprovecharse de los conocimientos, ideas y habilidades únicas que aportan éstos a las empresas. Si la gente se da cuenta que las empresas aprovecha sus talentos se sentirá apreciada, y esto a cambio, generará compromiso con la organización”. (Pág.25).

Continuando con las apreciaciones de Harvard Business School Press (2006b), mismo autor sugiere:

Hacer de la retención una estrategia central, para lo cual se tendrá que afiliar determinadas habilidades. Entre éstas está, reconocer como atraer a los individuos más eficientes en su organización, reconocer las primeras señales que indican que esos empleados están pensando en marcharse, y ofrecerles oportunidades de avanzar en sus carreras. (Pág.29).

Si bien es cierto que el individuo cuando se plantea la posibilidad de explorar el mercado laboral y/o migrar a otros países, lo hace evaluado el contexto social y externo que lo rodea, con miras a obtener una mejor calidad de vida tanto individual como de su grupo familiar, sin descartar la posibilidad de que la organización en la cual se ha desempeñado profesionalmente, oferte oportunidades de mejoras e incentivos factibles y viables para su continuo desarrollo.

### **2.2.3 Factores que impactan en la Retención de Talento Humano**

Germán (2013b) en su obra “5 factores de retención para asegurar el compromiso” afirma lo siguiente:

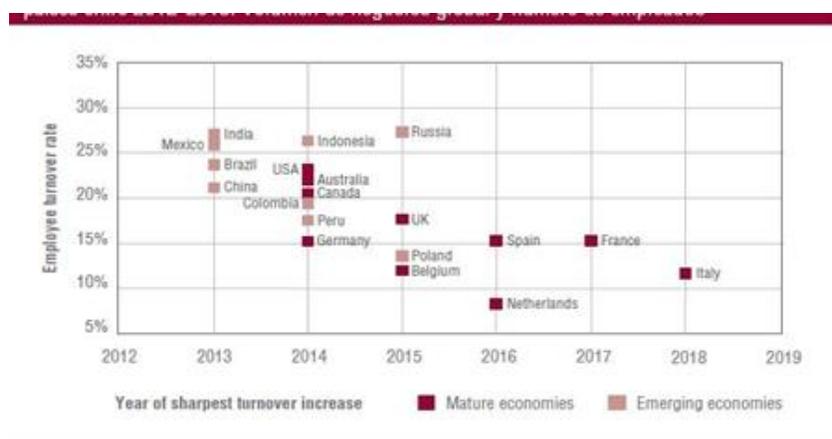
Los trabajadores de todo el mundo están comenzando a buscar nuevas oportunidades de trabajo antes de que se reanude el crecimiento y los mercados laborales empiecen a escoger. En 2018 habrá 49 millones de empleados más que en 2012, hasta alcanzar un total de 192 millones de trabajadores a nivel mundial. El incremento más pronunciado de la tasa global de rotación de empleados será en 2014 (Gráfico N° 3). Sin embargo, las previsiones económicas y de mercado laboral regionales muestran que la rotación se iniciará antes en las economías emergentes que en los países desarrollados (Gráfico N° 4).

**Gráfica N° 3 Volumen de negocios global y número de empleados**



Fuente: Hay Group

**Gráfica N° 4 Tiempos y magnitud de la rotación de empleados aumenta entre 2010-2018**



Fuente: Hay Group

Venezuela día tras día se evidencia una fuga de talento innumerable entre ellos jóvenes universitarios, lo cual resulta perjudicial para la sociedad y en especial al empresariado, quienes tienen que poner en marcha sus mejores prácticas para lograr retener su recurso humano clave y necesario para la organización. Hasta el presente no se cuenta con oficiales cifras que clarifiquen el número de jóvenes y profesionales que han decidido migrar, principalmente por la inseguridad, los problemas económicos como inflación y desempleo, y el simple hecho de no visualizar un futuro. Sin embargo, es importante mencionar que si ciertamente existe una alta fuga de talento, también hay quienes deciden quedarse. ¿Qué hace que las personas decidan quedarse en una organización?, German (2013c) plantea:

Para identificar qué se necesita para tener un personal comprometido, hemos estudiado la base de datos de opinión de Hay Group, que cuenta con más de 5.5 millones de empleados de todo el mundo. Comparamos los puntos de vista de los ‘stayers’ (que declaran la intención de permanecer en sus empresas actuales durante más de dos años) con los ‘leavers’ (aquellos otros que manifiestan el deseo de dejar la compañía en los próximos dos años). El análisis identificó cinco factores que impactan en la retención de los empleados:

- 1. Confianza en la organización y en el liderazgo:** Los empleados necesitan sentir que trabajan para una organización bien dirigida y que se encamina hacia una dirección positiva. Esto requiere que los líderes comuniquen la estrategia empresarial de forma clara, consistente, regular y con autoridad.
- 2. Espacio para el crecimiento:** La mayoría de las personas quieren elevar su potencial en el trabajo. Los empleados quieren saber que existen oportunidades para aprender, crecer y progresar. Si no es así, muchos comenzarán a preguntarse si su futuro no estará en otra parte.
- 3. Una contraprestación justa:** Los empleados necesitan sentirse valorados, especialmente si deben dar más de sí con menos recursos en tiempos difíciles. Aprovechar los esfuerzos discrecionales de los empleados exige un justo equilibrio entre las contribuciones que hacen y las recompensas que reciben.

**4. Un entorno favorable para el éxito:** Tener empleados comprometidos no es suficiente. Para mantener el compromiso y la responsabilidad, las empresas también necesitan crear condiciones para que la motivación se transforme en rendimiento. Esto significa poner a las personas adecuadas en los puestos correctos, la creación de procesos de trabajo eficientes, facilitar la colaboración y ofrecer un entorno de trabajo favorable.

**5. Autoridad e influencia:** Los trabajadores comprometidos quieren contribuir positivamente a sus organizaciones y ayudarles a obtener mejores resultados. Las empresas necesitan brindar al personal la autoridad básica para permitirles hacer su trabajo y mantener influencia en cómo se debe realizar el trabajo.

#### **2.2.4 Criterios de Identificación para la Retención de Talento**

De acuerdo con el autor Gonzales (2009a), señala que

Todo plan tiene un objeto de acción, es decir, posee una claridad sobre quién va a ser el “benefactor” de las acciones, actividades o tareas ahí expuestas. Al no existir algún plan para retener al personal, es posible que los criterios de identificación para ubicar a aquellas personas que van a ser objeto de retención, sea también inexistente. El término que se utiliza para referirse a tales empleados es el “personas ideales”, “personas críticas”, “soporte esencial”, “aquellas que generan valor”, “personas importantes”. (pág.63).

En base al criterio del autor, resulta conveniente analizar y evaluar ciertos criterios que van a definir con claridad qué tipo de personas o candidatos son los más idóneos a considerar para el plan de retención, para ello, Gonzales (2009b), propone que:

En cuanto a los criterios que utilizan las organizaciones para ubicar aquellos empleados que van a ser sujetos de retención, son innumerables, pero se pueden identificar los siguientes:

- Competencias
- Compromiso
- Evaluación del desempeño
- Conocimiento
- Relación con los clientes
- Intención de progresar

#### ***2.2.4.1 Cargos Claves.***

Son aquellos colaboradores que:

- Por sus competencias resultan estratégicos para el futuro del negocio y es imprescindible retener
- Han sido identificados como altos potenciales y/o Talentos promisorios. (Tendencia Salarial, 2009, pág.1).

#### ***2.2.4.2 Cargos Críticos***

Es aquel que resulta de vital importancia para el negocio y/o para la gestión de un área, para los cuales es imprescindible retener al ocupante del puesto y/o contar con Cuadro de Reemplazo. (Tendencia Salarial, 2009, pág.2).

### **2.2.5 Elementos a considerar a la hora de diseñar políticas para la Retener Talentos.**

A través de artículo publicado en la página Web de MBA & Educación Ejecutiva por Sánchez (2010a), expertos recomiendan que “propiciar un buen clima de trabajo, otorgar capacitación y evitar el estancamiento laboral” son elementos fundamentales que se deben considerar al momento de diseñar un plan de compensación para retener talentos.

Para ello se recomienda al empresariado a la hora de retener talentos considerar lo siguiente:

1. Construya una marca. Según los expertos, una de las claves para captar y retener el talento, consiste en construir una “marca” que destaque a la empresa como buena empleadora. Para ello, la compañía debe fundar una cultura organizacional que la diferencie del resto, y alinear su imagen externa con la interna, generando valores comunes y un sólido sentido de pertenencia.
2. Propicie un buen clima laboral. A juicio de los especialistas, el ambiente de trabajo es un factor vital y por ende, decisivo a la hora de que los empleados decidan quedarse o abandonar una organización. Esto, porque las personas buscan, cada vez más, un contexto en el que puedan entablar relaciones sociales y a la vez, lograr sus objetivos profesionales.
3. Erradique del estancamiento laboral. Una de las mayores causas de salida o renuncia de un empleado es el estancamiento laboral, o la imposibilidad de ascender a mejores cargos. Por ello, será primordial mantener a esos profesionales destacados satisfechos con su puesto de trabajo, garantizándoles que tendrán la posibilidad efectiva de alcanzar nuevas responsabilidades.
4. Instaure sistemas de incentivos personalizados. Sin duda, un buen estímulo para el empleado es la compensación. Pero, según afirman los expertos, no basta con esta esté acorde a las referencias del mercado. Lo importante, dicen, es que el incentivo sea personalizado, y de acuerdo a las necesidades y preferencias de cada trabajador, ya que no todos tienen las mismas motivaciones.
5. Implemente políticas orientadas a mejorar la calidad de vida del personal. Retener a los empleados, otorgándoles una mayor flexibilidad horaria, es otra de las recomendaciones que hacen los especialistas. Un ejemplo es el llamado home office, que permite trabajar desde la propia casa. Otra alternativa es permitir a los empleados asistir a los eventos

escolares de sus hijos o bien instaurar planes de apoyo familiar, guarderías para niños, y una cultura en higiene y salud.

6. Formule nuevos proyectos. Según el profesor asociado de la Universidad del Norte de Colombia, Manuel Garzón, un consejo fundamental a la hora de retener el talento, “es lograr comprometer a los empleados en proyectos que ellos mismos han formulado, para que los dirijan”. Esto permitirá mantenerlos en la empresa y convertirlos en emprendedores corporativos.

7. Cultive la comunicación. Un empleado se sentirá integrado en la medida en que advierta que sus ideas, opiniones y sugerencias son tomadas en consideración, aseguran los especialistas. De este modo, sentirá que tiene un lugar que le pertenece y que puede colaborar activamente en el cumplimiento de las metas de la organización.

8. Capacite. Los empleados talentosos requieren de constantes retos para progresar. Por ello, las capacitaciones en diversas áreas son las instancias precisas que ellos requieren para sentir que evolucionan y crecen profesionalmente. En ese sentido, afirman los expertos, toda persona que busque mantenerse y crecer dentro de una compañía, deberá contar con capacitación constante para sentir que es un elemento difícil de reponer. Sánchez (2010b).

#### **2.2.6. Recursos Humanos, Compensación y Beneficios.**

La administración de las Compensaciones y Beneficios en una organización forma parte de la gestión y la estrategia de los Recursos Humanos; estudia los principios y técnicas para lograr que la compensación total que percibe el trabajador por su trabajo sea la adecuada.

La compensación (sueldos, salarios, prestaciones) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, es el elemento que permite, a la empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales.

En la administración moderna, la compensación incluye el campo de los incentivos, que motivan al personal y establecen un vínculo entre los costos laborales y la productividad.

Los sistemas de compensación y beneficios se originan con el objetivo de obtener mejores resultados en la organización, ya que la falta de esto puede afectar la productividad de la organización, producir un deterioro en la calidad del entorno laboral, disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, conducir a los empleados a buscar otro empleo, a que aumente el ausentismo y en algunos casos puede llevar a protestas.

Los resultados de la falta de satisfacción también conducen a dificultades, sentimientos de ansiedad y desconfianza por parte del empleado y a pérdida de la rentabilidad y competitividad de la organización.

Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa constituye el objetivo del departamento de personal en cuanto a la retribución de la labor. Este equilibrio no solo involucra los beneficios obtenidos a nivel a nivel de dinero que pueda obtener el empleado, involucra también otras actividades, como planes del desarrollo, capacitaciones, facilidades de servicio etc. (Ferrier. 2015).(ver figura 1).

**Figura N° 1 Sistema de Compensación Total**

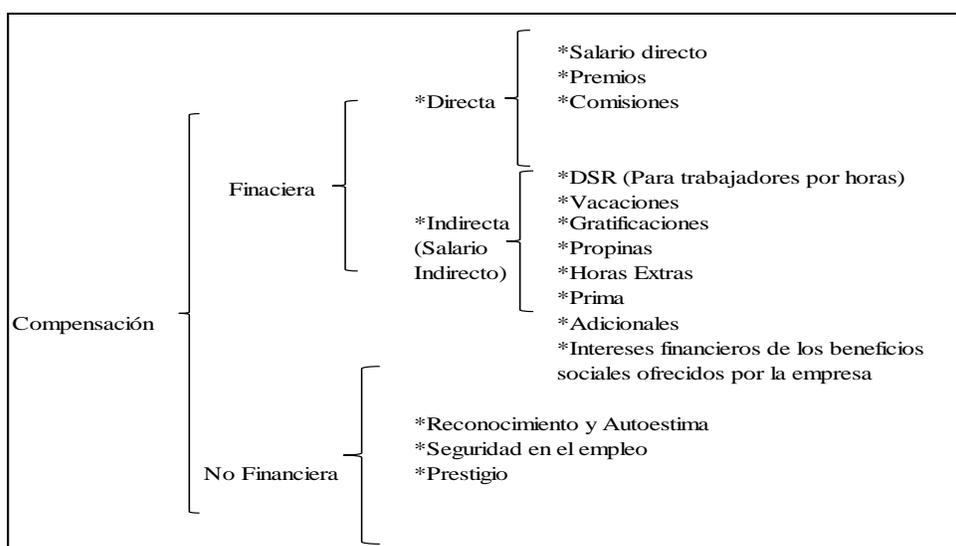


**Fuente:** Febrier (2015).

Por su parte, Chiavenato(2003, pág.410) define Compensación como:

Sistema de incentivos y recompensas que la organización establece para remunerar y recompensar a las personas que trabajan en ella. Así la compensación incluye la remuneración, en todas sus formas posibles. La compensación es probablemente, la razón principal por la que las personas buscan un empleo.(Cuadro N° 1).

**Cuadro N° 1 Tipos de Compensación**



**Fuente:** Chiaventao (2003).

### ***2.2.6.1 Objetivos de la Compensación Empresarial.***

- Adquisición de personal calificado.
- Retener a los empleados actuales.
- Garantizar la igualdad.
- Alentar el desempeño adecuado.
- Controlar los costos.
- Cumplir con las disposiciones legales. (Ferrier. 2015).

### ***2.2.6.2 Compensación y/o Retribución y Beneficios.***

En un entorno empresarial en continuo cambio, es importante para una compañía el crear una base laboral económica, sostenible y estable. Disponer de personal motivado, fiable y responsable es vital para este fin. Para Othón ( 2014a, pág.8) la compensación es “aquello que la empresa otorga a sus empleados para resarcirles del daño o perjuicio que les ocasiona su trabajo”.

Por su parte, el diario Publicaciones Vértice, R.L, (2008a) define la retribución como:

La compensación económica que percibe directamente el empleado por el puesto desempeñado, la labor realizada y la continuidad en el trabajo, cualesquiera que sean los factores tenidos en cuenta, los sistemas seguidos y la modalidad de pago que se emplee. Esta retribución total puede descomponerse en tres elementos: - Salario base o cantidad fija que percibe un empleado regularmente. - Incentivos salariales o programas destinados a recompensar a aquellos empleados con altos niveles de rendimiento. -Prestaciones / Retribuciones indirectas, que abarcan seguros médicos o subsidios por desempleos o retribución en especie, etc.

*¿Por qué es importante administrar la Compensación?.*

Siguiendo con la perspectiva de la autora (Othón.2014b):

La compensación es un proceso gerencial clave en la empresa, como tal, representa un instrumento muy valioso que se utiliza para alinear a la organización, sus integrantes y la cultura de trabajo con la estrategia de negocio. Administrar la compensación, exige por una parte, que tanto la dirección general como los responsables de recursos humanos precisen las intenciones que se persiguen con las decisiones relativas a los sueldos, los incentivos en caso de que existan y las prestaciones, y por otra parte, que cuenten con un conjunto de conceptos, principios e instrumentos analíticos que le permitan tomar eficazmente decisiones. (pág.10).

La misma autora indica,

Cuando una persona decide ingresar y permanecer en una organización trae consigo, un conjunto de expectativas, que en la medida que van viéndose cumplidas, determinan sus intereses, dedicación y permanencia en la empresa. Entre esas expectativas una crítica es la que se refiere al equilibrio que percibe la persona entre las aportaciones que hace a los fines de la organización y lo que considera una compensación justa a esas aportaciones, en comparación con lo que aportan y reciben las demás personas que trabajan a su alrededor. Por ese motivo es fundamental que las compensaciones se administren en función a las aportaciones que pueden hacer los puestos y quienes los ocupan a los resultados finales de la empresa, ya que está es la única forma de establecer un clima de equidad interna en la organización. (pág.11).

Con base al planteamiento la obra *Retribución de Personal* escrita por Publicaciones Vértice, R.L, (2008b) sobre la definición de compensación, los fines de la retribución es:

- Atraer posibles candidatos a un puesto de trabajo: afectando tanto a los procesos de reclutamiento como de selección que la empresa realice.
- Retener a los “buenos empleados”, es decir, la retribución debe servir para asegurar que la empresa no pierda a su mejor capital humano.
- Motivar a los empleados. La retribución puede contribuir a la motivación del individuo, al vincular las recompensas al rendimiento.
- Administrar los sueldos de acuerdo con la normativa legal. De forma que guarden total respeto a la legislación que cada país tenga al respecto.
- Facilitar el logro de los objetivos estratégicos de la organización. La retribución debe servir a la consecución de los fines planificados y establecidos por la empresa.
- Lograr una ventaja competitiva mediante el control de gastos de personal.

### **2.2.6.3 Principales Conceptos Retributivos.**

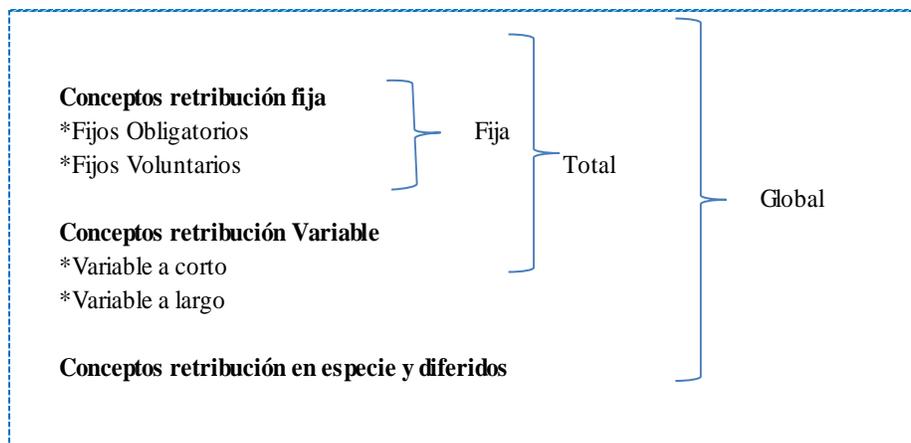
Organizacionalmente las políticas de administración y compensación están diseñadas en base a las estrategias del negocio y cultura organizacional, enmarcadas en la fijación de metas y objetivos diseñados en aras de permanecer en el tiempo.

Publicaciones Vértice, R.L, (2008) en su obra *Retribuciones de Personal* plantean lo siguiente:

Deben existir una serie de conceptos retributivos que es necesario conocer para diseñar y establecer una adecuada política salarial dentro de la empresa. De esta manera si hasta ahora no se ha tratado sobre qué y cuanto pagar, los conceptos retributivos responde al “cómo” se

efectuará el pago. Dichos conceptos se pueden clasificar, tal como se mostrará en la cuadro N°2.

### Cuadro N°2: Conceptos Retributivos:



**Fuente:** Publicaciones Vértice R.L

De acuerdo a lo planteado por la imprenta Publicaciones Vértice, R.L, (2008c) en su obra *Retribuciones de Personal*, sobre las políticas salariales, para crear una perspectiva mucho más amplia sobre los conceptos retributivos que debe contemplar:

Retribución Fija. : Es aquella cuya percepción está garantizada en el plazo del tiempo que se establezca, con independencia de otras consideraciones. Se distinguen a su vez dos tipos:

- **Retribución fija obligatoria:** es la pactada en el convenio colectivo de la empresa y sus representantes sociales. No puede pagarse menos de lo aquí establecido, y el propio convenio determinará las categorías que componen esta percepción obligatoria: categoría profesional, antigüedad, complementos de puestos, pluses, etc.
- **Retribución fija voluntaria:** es la diferencia entre la retribución de mercado y la mínima obligatoria establecida en el convenio. Esta diferencia puede estar consolidada, o puede ser absorbible y compensable, es decir, que disminuirá en la misma cantidad en que aumentasen los conceptos obligatorios.

Retribución Variable: Es la que se asocia a los objetivos alcanzados y podemos hablar de dos tipos: variables a corto plazo (tiempo inferior a un año) y variable a largo plazo (mayor a un año). Estas suelen ser:

- Primas: Concedidas a muy corto plazo en entornos industriales o de muy poca producción y generalmente en función a la producción realizada.
  - Incentivos: Retribución variable a muy corto plazo en entornos comerciales y basadas en las ventas conseguidas, se suelen llamar “comisiones sobre ventas” en aquellas figuras como las que existe una relación más mercantil que laboral como los Agentes Comerciales.
  - Bonos: Retribución a corto plazo para directivos, cuadros técnicos y en general personal profesional; basadas en resultados medibles que pueden ser de la empresa, el área, los equipos o individuales.
  - Gratificaciones: Es un concepto variable con ausencia total del sistema que lo soporte y por lo tanto inesperado, tiene un carácter subjetivo y bien utilizado por la dirección, puede tener un carácter muy motivador.
- Retribuciones en especie y diferida: Son todos los conceptos no monetarios del paquete retributivo: Automóvil de empresa, seguros de vida y accidentes, seguros médicos, viviendas, créditos bajos intereses, etc.(pág.18-21).

#### ***2.2.6.4 Remuneraciones y Retención.***

En lo que respecta a remuneración podría definirse como la cantidad de dinero o cosa que se da a una persona como pago por un trabajo o un servicio.

Para Mejías (2010a)... “indica que el salario ya no debe concebirse como una asignación fija de dinero por un determinado puesto de trabajo. El salario debe propiciar un mejor rendimiento individual y servir también para reforzar la motivación, ya que tiene un efecto amplio sobre la cultura y los valores de la empresa”. (pág.228).

En artículo reseñado en la revista de AVGH, titulada “Gestión Humana” (González. 2016. Pág.13), aseveran que en el ámbito organizacional casi todos los seres humanos buscan tres cosas: Salud, Dinero y Amor”, como mecanismos y estrategias organizacionales para retener y mantener talentos.

González (2016a), asegura que:

En las organizaciones encontramos estos mismos aspectos humanos sumergidos en las estructuras llenas de políticas, normas y estrategias en busca de un fin común: llevar a la empresa al máximo nivel. En este artículo quiero expresarles cada uno de estos motivadores humanos en los que inspiré: la Salud, el Dinero y el Amor, para finalmente llegar al Amor Organizacional para retener a los talentos en tiempos de crisis. Cuando menciono el tema de salud, me refiero a todo aquello que necesitamos hacer para mantener la vida de los empleados a través de una buena salud, que incluye el bienestar físico, emocional, mental y social.

En el caso del Dinero es un tema álgido y muy vulnerable en los tiempos que vive nuestro país, debido a todos los aspectos económicos que están involucrados con la inflación acumulada e inmanejable del 219% a noviembre 2015, lo cual afecta a todos los empleados sin hacer diferencias. Las empresas tuvieron que adaptarse a cuatro ajustes salariales el año pasado, han tenido que contratar personas ofreciéndoles salarios superiores a los estimados en sus escalas salariales internas debido a la falta de personal disponible en el mercado, la gran inflación hace que los profesionales se muevan entre empresas mucho más rápido en la búsqueda de mayores ingresos, más aún los profesionales especializados en áreas técnicas y tecnológicas, dado que la mayoría de estos han migrado del país.

Llegamos al tema del amor el cual va directamente al empleado, lo llamo el amor individual y allí es donde está el reto más grande y a la vez la más grande ganancia, el amor es un motivador interno y los responsables de la gestión de talento humano deben enfocar todas sus acciones a mejorar el amor propio de cada empleado a través del fortalecimiento de su autoestima, el amor por lo que hace, que no es más que la pasión por su trabajo, el amor por lo que tiene que se traduce en el sentido de pertenecía, y el amor hacia otro, a partir del que constituyen los equipos de alto desempeño. El Amor Organizacional lo defino como:

- Atender
- Maximizar y
- Optimizar las
- Relaciones en las empresas (pág.14).

En tal sentido, las organizaciones deben reinventarse una diversidad de acciones viables, factibles, aplicables pero sobretodo que se puedan mantener en el tiempo.

La misma autora (González, 2016b), plantea que para retener talentos: lo primero es darles herramientas y espacios para ser mejores y ayudarlos a forjar la mejor versión de sí mismos; es decir, trabajar en su amor individual, manejando temas de Autoestima, Autoconocimiento, Auto-aceptación, Auto-compasión, Auto-reconocimiento, Auto-valoración y Auto-respeto, o que contribuye a incrementar la confianza en sí mismos. Seguidamente, suministrarles herramientas para lograr una actitud positiva, conciencia emocional y comunicacional, optimismo, creatividad y resiliencia, con todo esto se logra maximizar el potencial personal de los empleados.

Al lograr el amor individual, se puede comenzar a trabajar el amor colectivo que se basa en las relaciones humanas con otros, manejando herramientas como: Comunicación Efectiva, Buena Escucha, Entendimiento, Conexión y Colaboración con el otro, Respeto y Empatía, abriendo espacios creativos de relación, donde se rompan esquemas y surjan actividades lúdicas y divertidas a través de juegos que generen emociones sanas y los saquen de la rutina para integrar y conectar a los equipos. (pág.14).

Por consiguiente...“El management moderno reconoce que la política de remuneraciones que nunca logra ser acabadamente perfecta, opera sobre el clima de la empresa respaldando sus valores y cultura”. (Mejías, 2010b.pág.229).

Para el autor Gonzales (2009, pág.63)

La acción de retener va dirigida a la persona que labora más no al cargo, dado que en lo inanimado no hay acción posible que pueda generar algún tipo de relación dada su naturaleza. No obstante, todo puesto de trabajo cumple una función y es la impredecibilidad de las acciones que ahí se desarrollan; vale decir, la estructuración y óptima definición del puesto de trabajo delimitan claramente las funciones, permiten una movilidad y rotación que merme los riesgos en la caída de los procesos o retrasos de ineficiencia y garantizan —en la medida de lo posible— la consecución de la estrategia a largo plazo. Junto con ello, la identificación de los cargos claves posibilita prever acciones que impidan o promuevan la rotación. Esto implica tener cuidado para lograr una coherencia y óptima relación entre el perfil del cargo y la persona que lo ocupa.

En el ámbito organización hablar de remuneración genera confusión a los empresarios, pues automáticamente lo asocian a pago de salarios fijos con alto impacto en las prestaciones del trabajador y estados financieros.

Mejías (2010) asevera:

Esta confusión puede reducirse si aceptamos los siguientes principios básicos sobre la dinámica de las remuneraciones:

- La remuneración es, ante todo, una responsabilidad del área de recursos humanos para motivar, replantear carreras y retener al cliente interno.
- La remuneración debe pensarse como una importante variable de las comunicaciones implícitas entre la empresa y sus miembros.
- Ninguna estrategia de remuneraciones es apta para todas las empresas. Diferentes empresas, y hasta diferentes personas en una misma empresa, requerirán diferentes estrategias.
- La remuneración (sea básica o compuesta) debe respaldar la visión, la misión, los valores y la estrategia de negocios de la empresa.(2010, pág.230, 231).

Siguiendo el mismo orden de ideas publicadas por Mejías en una de sus obras (2010)

Hay que modificar las actitudes y la planificación de la forma en que se trabaja, y esta repercutirá, indudablemente, en la remuneración. Antes de comenzar a delinear un nuevo sistema de remuneraciones variables, la empresa debe tener en cuenta que no puede implementarse de un día para otro, sino que debe instituirse de forma gradual e integrada como un componente clave del proceso de cambio cultural.

Schuster y Zingheim afirman que el nuevo sistema debería mostrar las siguientes ventajas:

- Promover el desarrollo de una estrategia general de compensaciones, entendida como un elemento vital de la cultura empresarial.

- Estar orientado al negocio y a la atención al cliente.
- Apelar a la innovación y a la creatividad.
- Reconocer el desempeño y la productividad.
- Apuntar al desarrollo de las habilidades necesarias para desempeñar mejor la tarea.
- Poner énfasis en la calidad del proyecto y en la calidad del servicio brindado.

Un sistema de remuneración variable debe formar parte de una estrategia global de remuneraciones integrada al proceso de cambio y desarrollo de la empresa y, justamente por ese motivo, debe planificarse y ejecutarse desde los niveles más altos de la organización.(Pág. 233).

#### ***2.2.6.5 Fases para el diseño de un plan estratégico de retención de talento humano.***

Para Delobelle (2010), diseñar un programa de gestión humana, existen “9 Fases por las que debe atravesar, inexorablemente un Programa de Gestión de Talento”, las cuales se mencionan a continuación:

**Fase 0** > Entienda las verdaderas razones que (lo) impulsan a embarcarse en un programa tan delicado como éste.

- Entienda el propósito real del programa y encuentre sus propios motivos antes de pasar a la acción.
- Visualice a priori los resultados que quiere lograr-

**Fase I** > Comparta, comunique y asegúrese que se entienda – en cascada - el Intento Estratégico y los Objetivos su Grupo / Empresa

- Asegúrese de que la estrategia ha sido compartida con los gerentes y transmitida a sus equipos
- Vender el Programa de Talento como un tema de negocios, no de Recursos Humanos.

**Fase II** > Establezca cuáles posiciones críticas, deberán ser cubiertas con Talento.

- Identifique las posiciones clave de hoy y pronostique las futuras.
- Integre al Management team en este trabajo; será tiempo bien invertido.

**Fase III** > Identifique ‘quién es quién’ de su pool actual de colaboradores

- Conozca a su gente, tanto formal (con herramientas psicométricas) como informalmente (conversaciones)
- Cumpla con la devolución de cualquier herramienta que hubiera usado y pudiera servirle a su gente para re-afirmar sus fortalezas (y planear sus áreas de mejora).

**Fase IV** > Llegó el momento: relacione ‘posición-persona’

- Compare las habilidades y conocimientos específicos de su gente con el valor que ellas aportan a la organización.
- Haga un seguimiento de las personas que haya promovido o haya expuesto en proyectos especiales.

**Fase V** > Ahora sí: comience a armar el borrador del Cuadro de Sucesiones y Reemplazos

- Mire dentro de la organización antes de comenzar cualquier cobertura externa.
- Arme el cuadro de reemplazos, con el input de aquellos que podrían ser impactados, directa o indirectamente, por alguna movilidad.

**Fase VI** > Retenga a su gente más valiosa, buscando que, los que aún no lo son, lo sean; y que los que agregan valor, encuentren motivos para quedarse

- Mantenga en su mente una matriz actualizada del tipo [valor de la persona x probabilidades de abandono]. Tome decisiones, o influya a quien lo haga, de ser necesario.
- Retenga en forma distintiva a aquellos que sólo están satisfechos de aquellos que están comprometidos.

**Fase VII** > Implemente los cambios

- Obtenga ‘quick wins’, al monitorear y alcanzar los indicadores especificados; potencia programas entre sí y comunique avances.
- Preste atención a la interconexión y al eco que produce cada decisión relacionada al programa. Sea flexible.

**Fase VIII** > Haga Seguimiento y un Análisis de Indicadores

- Aprenda de su proceso. Convierta este programa (de cambio, en definitiva) en una mejor práctica corporativa.
- Pídale feedback a sus colaboradores (a los empleados) para mejorar el proceso. Ellos son sus verdaderos clientes. Involúcrelos siempre que pueda.

***2.2.6.6 Proceso y actividades que se debe seguir para el diseño de un plan estratégico para la retención de talento humano.***

Fernández (2017), a través del portal web de Prezi, plantea seis procesos claves que se deben considerar en la gestión humana, necesarios evaluar a la hora de elaborar e implementar un programa de retención como complemento y mantener el equipo de trabajo motivado.

Los seis procesos se describen a continuación:

- Admisión de personas: Proceso de atracción de candidatos calificados para un cargo, tiene dos puntos clave reclutamiento y selección de personal. (pág.2).
- Aplicación de personas: utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, orientar y acompañar su desempeño. Incluye el diseño de cargos y la evaluación de desempeño. (pág.3).
- Compensación de personas: es uno de los procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades. (pág.3).
- Desarrollo de las personas: no es solo darles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, sino darles información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos. . (pág.5).
- Mantenimiento de las personas: Utilizado para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye la administración de las disciplina de higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo. . (pág.6).
- Monitoreo de personas: significa seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación (pág. 6).

Por su parte en artículo publicado en la página web de People Matters (2008), indican que:

En términos prácticos, pocas son las organizaciones que disponen de un esquema como el que presentamos, debido a que implica un grado de coordinación muy alta que puede conllevar la reorganización de funciones, como veremos más adelante. Lo habitual es que centren su atención en algunos procesos concretos, que podemos considerar los

“puentes” que vinculan a las personas con la estrategia de la organización. Los más comunes entre ellos son los siguientes:

- **Reclutamiento y selección:** comprende las actividades dirigidas a cubrir sus necesidades de personal y afrontar la carga productiva. Requiere un análisis de plantilla previo, así como el estudio de la oferta potencial y la demanda futura de trabajadores. La planificación de plantillas, igual que el diseño de la estructura organizacional, es una iniciativa básica que está en la agenda de la práctica totalidad de los departamentos de recursos humanos, aunque no como parte integrante de la gestión del talento.
- **Evaluación del desempeño:** se efectúa a través de la medición del grado de cumplimiento de los objetivos y la generación de valor de los empleados, que del desempeño para identificar y medir el talento. •
- **Desarrollo de personas:** son aquellos esfuerzos que despliega la empresa para desarrollar profesionalmente a sus empleados y favorecer su movilidad, ya sea dentro de la misma área o entre áreas y unidades departamentales diferentes (movilidad horizontal y diagonal). Estas últimas iniciativas han cobrado protagonismo en los últimos años y suelen ser parte integrante de los programas de desarrollo en las empresas que más apuestan por la gestión sistemática del talento.
- **Retención del talento:** se trata del desarrollo de una buena política salarial y otras iniciativas relacionadas con la generación de compromiso y motivación, que construyan una relación sólida entre empresa y empleado. Ejemplos de dichas iniciativas pueden ser el desarrollo de una propuesta de valor atractiva y competitiva, el desarrollo de una potente marca interna o las políticas de flexibilidad y conciliación de la vida familiar y la laboral. Todas ellas integradas en el proceso de gestión estratégica de la gestión de talento.(Ver gráfica N° 5).

### Gráfica N° 5 Enfoque Integral de Gestión de Talento



**Fuente:** People Matters, 2008.

#### 2.2.6.7 Gestión de la Compensación.

Las retribuciones son uno de los mejores indicadores de gestión disponibles en las organizaciones. Tienen una gran influencia sobre las actitudes y comportamientos de las personas, y facilitan o frenan la eficiencia de la organización. Las políticas retributivas son las que integran las prácticas de gestión de recursos humanos en materia de compensación y gestión del rendimiento de las personas que trabajan en la organización. (Delaux, 2017, pág.24).

##### 2.2.6.7.1 Estrategia de Recompensa Total.

Towers (2017), plantea que:

Uno de los factores de mayor importancia para las organizaciones a la hora de atraer, retener y motivar, además de comprometer a la plantilla reside en el paquete de Compensación Total. Desde el punto de vista de la empresa, un adecuado diseño e implantación del modelo de Compensación Total permite alinear los comportamientos de los empleados con la estrategia de la compañía, fomentar una cultura deseada y crear un lenguaje común, así como ser más eficientes a la hora de asignar el presupuesto de costes de personal a aquellos

elementos de la compensación que más motivan a los empleados. Además, un adecuado modelo de Compensación Total es una de las herramientas críticas a la hora de crear y comunicar la propuesta de valor al empleado.

Desde el punto de vista del empleado, un paquete de Compensación Total flexible permite segmentar y diferenciar la compensación para los distintos colectivos de la organización. De este modo, la organización atraerá y retendrá a los empleados que verán como su paquete de Compensación Total es individualizado y está alineado con sus preferencias.(Pág.43).

En el mundo organizacional, las estrategias de compensación cada vez han sido perfeccionadas y/o reestructuradas con miras a satisfacer las necesidades de sus empleados. Barrilero(2006a), asevera que:

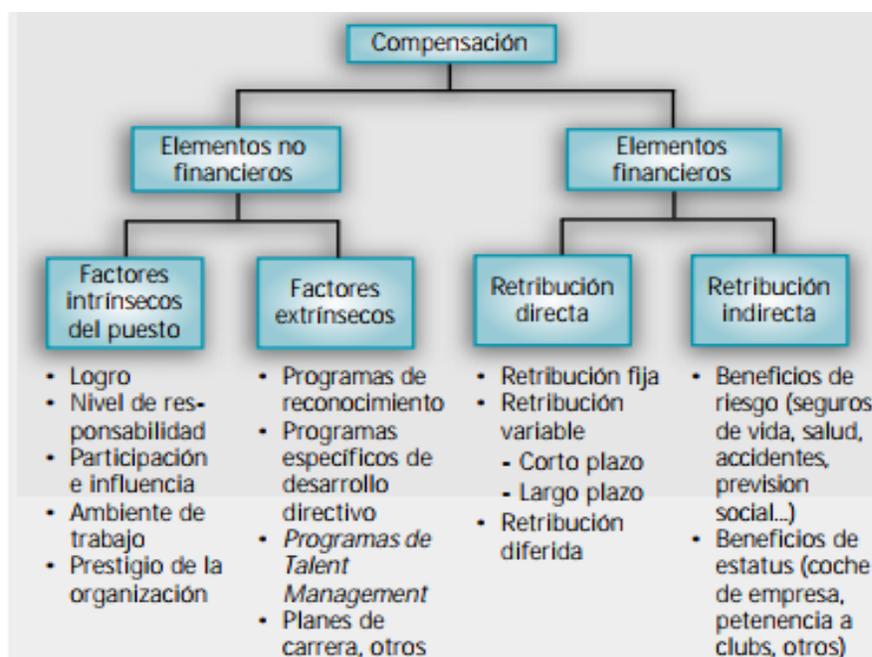
La principal finalidad de la compensación es la de atraer a los mejores empleados, motivar y retener talentos en la compañía, siendo un 55 por ciento de las organizaciones los que consideran que la compensación total atrae y retiene talentos y un 42 por ciento los que opinan que influyen positivamente en el comportamiento de los empleados.

Sin dejar de ser esto cierto, la estrategia de compensación total, además de perseguir estos objetivos, tiene que conseguir el alineamiento del empleado con los objetivos estratégicos y con la cultura de la organización, así como ser un medio de integración organizativa a través de su apoyo por la alta dirección como herramienta para actuar sobre el compromiso entre el empleado y la estrategia futura.

En cuanto a otros elementos incluidos en la definición de compensación total, en Europa, un 27 por ciento adicional incluye formación y desarrollo, cifra que asciende a 18 por ciento en España.

La promoción horizontal y proyectos retadores son incluidos por el 13 por ciento y el 10 por ciento, respectivamente, en Europa, y el 10 por ciento y el 13 por ciento, respectivamente, en España.(Ver gráfica 6). (Barrilero.2006b).

**Gráfica N° 6: Elementos de la Compensación Total**



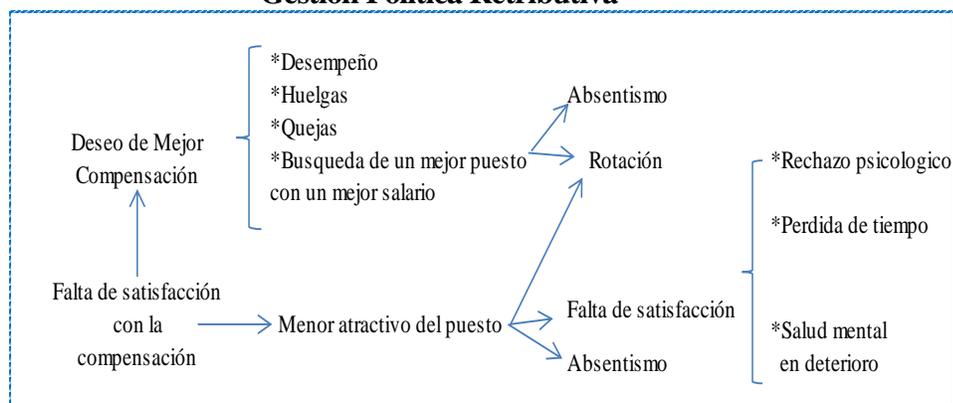
**Fuente:** Mercer HR. Consulting

#### ***2.2.6.8 Política Retributiva y sus Elementos Básicos.***

Publicaciones Vértice, R.L, (2008d, pág.9), refiere que:

Fundamentar la posición de la empresa respecto a un sistema retributivo no es tarea fácil ya que conlleva la atención de numerosos factores sin los cuales la toma de decisiones podría generar consecuencias no del todo deseables para la empresa. De esta manera, la ausencia o la mala gestión de una política retributiva en la empresa puede generar una serie de conflictos que pueden resumirse en los representados en el siguiente gráfico N° 7.

**Gráfica N° 7: Conflicto Ausencia o mala Gestión Política Retributiva**



**Fuente:** Publicaciones Vértice, R.L

A la hora de diseñar cualquier política retributiva, se debe tener presente lo siguiente:

- Nivel de Responsabilidad: Su principio básico es pagar por lo que se hace, requiere tener identificados los puestos que conforman la organización y su nivel de responsabilidad, de forma que pueda establecerse una escala salarial en torno a dicha variable y a los diferentes niveles de responsabilidad resultantes.
- El desempeño de la persona:
- La consecución de los resultados
- Las competencias. (Publicaciones Vértice, R.L, 2008e, pág.12).

## **2.3 Bases Legales**

### **2.3.1 Ley Orgánica del Trabajo los Trabajadores y Trabajadoras (LOTTT)**

#### **Título III Capítulo**

#### **De la justa distribución de la riqueza y las condiciones de trabajo**

#### **Capítulo I**

#### **Del salario**

##### **Salario**

Artículo 104: Se entiende por salario la remuneración, provecho o ventaja, cualquiera fuere su denominación o método de cálculo, siempre que pueda evaluarse en moneda de curso legal, que corresponda al trabajador o trabajadora por la prestación de su servicio y, entre otros, corresponde las primas, gratificaciones, participación en los beneficios o utilidades, sobresueldos, bono vacacional, así como recargos por días feriados, horas extraordinarias o trabajo nocturno, alimentación y vivienda, los subsidios o facilidades que el patrono o patrona otorgue al trabajador o trabajadora, con el propósito de que éste o ésta obtenga bienes y servicios que le permitan mejorar su calidad de vida y la de su familia tienen carácter salarial.(2012a, pág.90).

##### **Principio de igual salario a igual trabajo**

Artículo 109: A trabajo igual, desempeño en puestos de trabajo, jornadas de trabajo y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual. A estos fines se tendrá presente la capacidad del trabajo trabajadora correlación a la clase de trabajo ejecutada.(2012b,Pág.94)

## **Capítulo V: Condiciones dignas de trabajo**

Artículo 156 (2012c, pág.133):

**Condiciones de trabajo:** El trabajo se llevará a cabo en condiciones dignas y seguras, que permitan a los trabajadores y trabajadoras el desarrollo de sus potenciales, capacidad creativa y pleno respeto a sus derechos humanos, garantizando:

- a) El desarrollo físico, intelectual y moral.
- b) La formación e intercambio de saberes en el proceso social de trabajo.
- c) El tiempo para el descanso y la recreación.
- d) El ambiente saludable de trabajo.
- e) La protección a la vida, la salud y la seguridad laboral.
- f) La prevención y las condiciones necesarias para evitar toda forma de hostigamiento o acoso sexual y laboral.

### **2.3.2 Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT)**

#### **Título IV**

#### **De los Derechos Y Deberes**

#### **Capítulo I**

#### **Derechos y deberes de los trabajadores y trabajadoras**

#### **Derechos de los trabajadores y las trabajadoras**

**Artículo 53.** Los trabajadores y las trabajadoras tendrán derecho a desarrollar sus labores en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el pleno ejercicio de sus facultades físicas y mentales, y que garantice condiciones de seguridad, salud, y bienestar adecuadas. En el ejercicio del mismo tendrán derecho a:

2: Recibir formación teórica y práctica, suficiente, adecuada y en forma periódica, para la ejecución de las funciones inherentes a su actividad, en la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales, y en la utilización del tiempo libre y aprovechamiento del descanso en el momento de ingresar al trabajo, cuando se produzcan cambios en las funciones que desempeñe, cuando se introduzcan nuevas tecnologías o cambios en los equipos de trabajo. Esta formación debe impartirse, siempre que sea posible, dentro de la jornada de trabajo y si ocurriese fuera de ella, descontar de la jornada laboral. (2012a, pág. 42)

## **Capítulo II**

### **Derechos y deberes de los empleadores y empleadoras**

**Artículo 56.** Son Deberes de los empleadores y las empleadoras deberes de los empleadores y empleadoras, adoptar las medidas necesarias para garantizar a los trabajadores y trabajadoras condiciones de salud, higiene, seguridad y bienestar en el trabajo, así como programas de recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social e infraestructura para su desarrollo en los términos previstos en la presente Ley y en los tratados internacionales suscritos por la República, en las disposiciones legales y reglamentarias que se establecieren, así como en los contratos individuales de trabajo y en las convenciones colectivas. (2012b, pág. 50)

**Título V:****De la Higiene, la Seguridad y la Ergonomía****Condiciones y ambiente en que debe desarrollarse el trabajo**

**Artículo 59.** A los efectos de la protección de los trabajadores y trabajadoras, el trabajo deberá desarrollarse en un ambiente y condiciones adecuadas de manera que:

1. Asegure a los trabajadores y trabajadoras el más alto grado posible de salud física y mental, así como la protección adecuada a los niños, niñas y adolescentes y a las personas con discapacidad o con necesidades especiales.
  2. Adapte los aspectos organizativos y funcionales, y los métodos, sistemas o procedimientos utilizados en la ejecución de las tareas, así como las maquinarias, equipos, herramientas y útiles de trabajo, a las características de los trabajadores y trabajadoras, y cumpla con los requisitos establecidos en las normas de salud, higiene, seguridad y ergonomía.
  3. Preste protección a la salud y a la vida de los trabajadores y trabajadoras contra todas las condiciones peligrosas en el trabajo.
  4. Facilite la disponibilidad de tiempo y las comodidades necesarias para la recreación, utilización del tiempo libre, descanso, turismo social, consumo de alimentos, actividades culturales, deportivas; así como para la capacitación técnica y profesional.
  5. Impida cualquier tipo de discriminación.
  6. Garantice el auxilio inmediato al trabajador o la trabajadora lesionado o enfermo.
  7. Garantice todos los elementos del saneamiento básico en los puestos de trabajo, en las empresas, establecimientos, explotaciones o faenas, y en las áreas adyacentes a los mismos.
- (2012c, pág. 55)

## **Capítulo II**

### **De las infracciones**

#### **De las infracciones leves**

**Artículo 118.** Sin perjuicio de las responsabilidades civiles, penales, administrativas o disciplinarias, se sancionará al empleador o empleadora con multas de hasta veinticinco unidades tributarias (25 U.T.) por cada trabajador expuesto cuando:

**Liretal 6:** No imparta a los trabajadores y trabajadoras formación teórica y práctica, suficiente, adecuada y en forma periódica, para la ejecución de las funciones inherentes a su actividad, en la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales, y en la utilización del tiempo libre y aprovechamiento del descanso en el momento de ingresar al trabajo, cuando se produzcan cambios en las funciones que desempeñe, cuando se introduzcan nuevas tecnologías o cambios en los equipos de trabajo, de conformidad con esta Ley, su Reglamento o las normas técnicas. (2012d, pág. 85)

#### **De las infracciones graves**

**Artículo 119.** Sin perjuicio de las responsabilidades civiles, penales, administrativas o disciplinarias, se sancionará al empleador o empleadora con multas de veintiséis (26) a setenta y cinco (75) unidades tributarias (U.T.) por cada trabajador expuesto cuando:

**Literal 17:** No desarrolle programas de educación y capacitación técnica para los trabajadores y trabajadoras en materia de seguridad y salud en el trabajo, de conformidad con lo establecido en esta Ley y su Reglamento.

**Literal 19:** No identifique, evalúe y controle las condiciones y medio ambiente de trabajo que puedan afectar tanto la salud física como

mental de los trabajadores y trabajadoras en el centro de trabajo, de conformidad con lo establecido en esta Ley, su Reglamento o las normas técnicas.

**Literal 20:** No desarrolle programas de promoción de la seguridad y salud en el trabajo, de prevención de accidentes y enfermedades ocupacionales, de conformidad con esta Ley, su Reglamento o las normas técnicas. (20123, pág. 89)

## CAPITULO III

### MARCO CONTEXTUAL

#### **3.1. Identificación de la organización**

La curiosidad de su fundador y su persistencia en la implementación de sus ideas y conceptos teóricos, además de su capacidad para reconocer los requisitos de sus clientes y satisfacer su deseo de confiabilidad y calidad son factores imperdables que contribuyen al éxito.

Desde sus inicios en la década de 1880, la historia de EDG ha estado marcada por hitos especiales. EDG es una empresa de ingeniería y gases industriales líder en el mundo, que consolidó su posición en todos los mercados y áreas principales de competencia en más de 100 países. Esto es resultado de la determinación de concentrarse en sus fortalezas, y de haber continuado una historia de éxito que comenzó con la separación de aire. Inició sus actividades en el mercado laboral y comercial en 1948, y actualmente es una compañía de gran diversidad con gente operando en más a nivel mundial, agrupando una gran cantidad de tradiciones, talentos, experiencias y conocimientos. Su principal producto es la producción y comercialización del gas natural. Sus valores y principios expresan lo que defiende y la diferencia de sus competidores.

EDG cuenta con más de 600 empresas afiliadas en más de 100 países, lo que le permite ofrecerles a sus clientes de los sectores de venta minorista, comercio, ciencia, investigación y del sector público y privado, una amplia cartera de productos y servicios.

#### **3.1.1 División Estratégica de EDG.**

EDG, es una compañía líder mundial de gases e ingeniería con aproximadamente 48.500 empleados que trabajan en más de 100 países en todo el mundo. En el año financiero 2010 se lograron ventas por € 12,868 mil millones. Apuntar al crecimiento basado en beneficios sustentables y apuntar a

la expansión de su actividad internacional con productos y servicios de avanzada. Actúa en forma responsable con sus accionistas, asociados comerciales, empleados y se compromete con la sociedad y el medio ambiente, en cada una de sus áreas comerciales, regiones y oficinas de todo el mundo. Nos comprometemos a ofrecer tecnologías y productos que reúnan el desarrollo sostenible y el valor para el cliente.

Está compuesta por de tres divisiones: Gases e Ingeniería (las dos divisiones principales) y Gist (servicios de logística). La división más grande, Gases, cuenta con cuatro segmentos operativos: Europa Occidental, América del Norte, Central y del Sur, Asia y Europa Occidental, Pacífico del Sur y África. Estos segmentos están subdivididos en nueve unidades de negocios regionales (RBU, por sus siglas en inglés).

La división de gases además comprende dos unidades de negocios globales (GBU): Salud (gases de uso medicinal) y Tonelaje (en las instalaciones) y las dos áreas de negocios (BA): Gases envasados y comerciales (gases de cilindro y licuados) y Electrónica (gases sometidos a procesos electrónicos).

### **3.1.1.1 División de Gases.**

EDG, es líder mundial en el mercado de gases a nivel internacional. Ofrece una amplia gama de gases comprimidos y licuados, además de productos químicos, lo que nos convierte en un asociado importante y confiable en una gran variedad de industrias. Por ejemplo, nuestros gases se utilizan en áreas tales como: el sector energético, la producción de acero, el procesamiento químico, la protección del medio ambiente y soldaduras, además del procesamiento de alimentos, la producción de vidrio y electrónica. Además, invertimos en la expansión de nuestros prósperos negocios relacionados con la salud, es decir, gases de uso médico, y somos un factor líder a nivel global en el desarrollo de tecnologías de hidrógeno ecológicamente responsables.

### **3.1.1.2 División de Ingeniería.**

Su división de ingeniería, es una empresa exitosa en todo el mundo. Se dedica a segmentos del mercado prometedores tales como las plantas de olefinas, plantas de gas natural y plantas de separación de aire, así como también plantas de hidrógeno y de gas de síntesis. En contraste con casi la totalidad de nuestros competidores, podemos depender de nuestra amplia experiencia de procesos de ingeniería relacionados con el planeamiento, el desarrollo de proyectos y la construcción de plantas industriales llave en mano.

Las plantas de EDG, se utilizan en diversos campos: en industrias químicas y petroquímicas, en refinerías, en plantas fertilizadoras y en el sector farmacéutico. EDG además construye plantas para recuperar gases del aire, para producir hidrógeno y gases de síntesis y para tratar el gas natural.

### **3.1.1.3 División Gist.**

Gist combina experiencia y especialización de última generación para ofrecer una gama de soluciones para transformar las cadenas de insumos. Ofrecemos combinaciones o formas puras de diseño, armado, implementación y gestión operativa hasta servicios de consultoría de cadenas de insumos en función de las operaciones actuales y los planes futuros de la empresa.

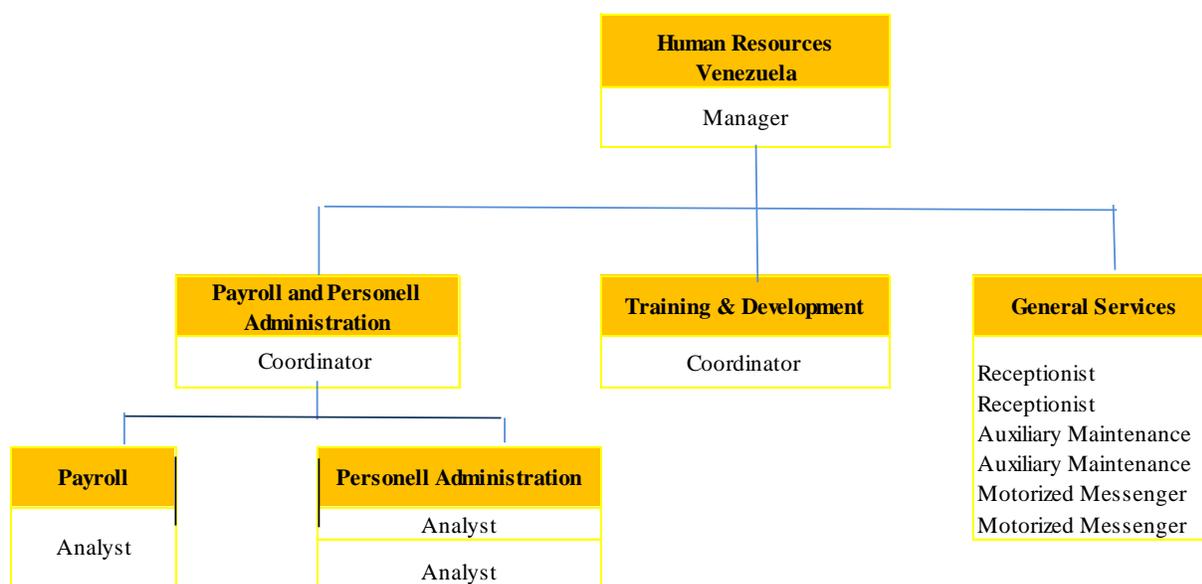
### **3.1.2 Junta Administrativa.**

EDG, cuenta con una estructura de administración y supervisión compuesta por la Junta Directiva y la Junta de Supervisión. El Directorio Ejecutivo y el Consejo de Supervisión son responsables por los intereses de los accionistas y el bienestar de la empresa. Las reuniones de accionistas actúan como el tercer órgano de supervisión de la empresa. EDG, una empresa internacional con domicilio legal en Munich, Alemania, se rige por las disposiciones de la Ley de sociedades anónimas de Alemania, la Ley de Cogestión de Alemania y las regulaciones del mercado de capitales, así como también por las disposiciones de sus estatutos.

### 3.1.2.1 Gerencia de Recursos Humanos Venezuela.

Gerencia centralizada y encargada de administrar, controlar y supervisar todas las actividades relacionadas con el personal activo en la compañía de todas las oficinas a nivel nacional (Caracas, Maracaibo, Puerto Ordaz, Puerto La Cruz, Punto Fijo, Maracaibo, Maratón, Antimano, San Cristobal, Maracay), apegada a las normativas, y directrices emanadas de la región y américa latina, reportando directamente a la Gerencia Regional SANS ubicada en Colombia. Los objetivos de la Gerencia, están enmarcados en la visión, valores y principios de la compañía.

#### 3.1.2.1.1 Estructura Organizativa Gerencia de Recursos Humanos Venezuela.



**Fuente:** Manual estructural EDG

### 3.1.3 Visión.

Ser el grupo líder global en gases, admirado por la gente, que provee soluciones innovadoras que mancan una diferencia en el mundo. Ser líderes con respecto a nuestros pares en términos de rentabilidad, crecimiento, seguridad, servicio al cliente, excelencia operativa, responsabilidad corporativa y valor de los accionistas, como así también en atraer, desarrollar y retener empleados talentosos. Comprendemos que son un gran número de aspiraciones, sin embargo, no tendremos miedo de continuar mejorando hasta que logremos alcanzarlas definitivamente.

### **3.1.4 Valores.**

- Pasión por la excelencia: Asumimos el compromiso, nos proponemos alcanzar los más altos estándares de excelencia, y también celebramos el éxito.
- Innovar para los clientes: Buscamos de manera inexorable nuevas formas de agregar valor a los clientes externos.
- Empowerment a las personas: Damos a las personas el espacio que necesita para hacer su aporte y crecer.
- Prosperar mediante la diversidad: La diversidad enriquece la colaboración y mejora las soluciones.

### **3.1.5 Principios**

- Seguridad: Evitará hacer daño a la gente a la sociedad.
- Integridad: Con acciones son honestas, justas y éticas.
- Sostenibilidad Enfocada en el éxito de hoy, pero aceptamos nuestra responsabilidad para las generaciones futuras.
- Respeto: Cada ser humano merece ser tratado con respeto.

### **3.1.6 Responsabilidad.**

EDG actúa de manera responsable ante sus accionistas, socios de negocio, empleados, la sociedad y el medio ambiente, en cada una de sus áreas de negocio y ubicaciones en todo el mundo. La compañía está comprometida a crear tecnologías y productos que unen las metas de valor para clientes y desarrollo sostenible.

## CAPITULO IV

### MARCO METODOLOGICO

La metodología, es un plan que se traza el investigador compuesto por las estrategias, métodos y procedimientos que se consideran necesarios para alcanzar los objetivos propuestos (Carrera & Vásquez, 2007, pág. 82). Este capítulo estará conformado por los siguientes aspectos: tipo de investigación, el diseño a utilizar, el lugar, la determinación de la población y la muestra.

El fin esencial del marco metodológico, es el de situar en el lenguaje de investigación, los métodos e instrumentos que se emplearan en la investigación planteada, desde la ubicación acerca del tipo de estudio y el diseño de investigación; su universo o población, su muestra, los instrumentos y técnicas de recolección de los datos, la medición hasta la codificación, análisis y presentación de los datos (Balestrini, 2001, pág. 126).

Basado en lo anteriormente expuesto, a través de este capítulo, se mostraran las estrategias y procedimientos llevados a cabo para identificar, recopilar y procesar los datos e información que darán respuesta a los objetivos planteados.

#### **4.1 Tipo de investigación**

La presente investigación se basó en un modelo proyectivo, pues se busca diseñar un plan estratégico para la retención de talento humano, dirigido a trabajadores que ocupen cargos claves y críticos de EDG ubicada en Caracas, tomando como base el análisis de los resultados obtenidos.

Para Balestrini (2002, pág.8):

Los proyectos factibles son aquellos proyectos o investigaciones que proponen la formulación de modelos, sistemas entre otros que dan soluciones a una realidad o problemática real planteada, la cual fue sometida con anterioridad o estudios de las necesidades a satisfacer.

Hurtado (2008) expresa que una investigación proyectiva:

Consiste en la elaboración de una propuesta, un plan, un programa o un modelo, como solución a un problema o necesidad de tipo práctico, ya sea de un grupo social, o de una institución, o de una región geográfica, en un área particular del conocimiento, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados y de las tendencias futuras, es decir, con base en los resultados de un proceso investigativo. (Hurtado (párr.1).

## **4.2 Diseño de investigación**

La presente investigación se basó en un modelo no experimental, ya que en este tipo de diseño, “se realiza sin manipular deliberadamente las variables, sino que se observa el fenómeno tal y como se da en su contexto natural, para después analizarlos”. (Toro & Parra, 2006, pág.158). La intención es diseñar un plan estratégico para la retención de talento humano, a trabajadores que ocupen cargos claves y críticos en EDG, a través de la aplicación de encuestas y/o cuestionarios semi estructurados; pues no se conoce los beneficios, la opinión de los gerentes; así como las mejores prácticas. De ello se obtendrá en las técnicas y herramientas de recopilación de información.

## **4.3 Población y muestra.**

Considerando que la población total que integra la nómina de EDG no es muy amplia, y que el objetivo de la misma es en cierta forma, evaluar las necesidades de retención aplicadas a

trabajadores que ocupen cargos claves y críticos que deban ser retenido por la organización, la muestra a considerar será de 20 perfiles, entre ellos, profesionales, técnicos, administrativos, gerencial y obreros, lo que representa un 8,51 % de la población activa, que se deba evaluar su opinión y apreciación de lo que pudiese resultar atractivo como medida de compensación para la retención. Aplicando “un muestreo con afijación proporcional que supone la representatividad de cada estrato en la muestra definitiva”. (Carrera & Vásquez, 2007).

En este sentido la muestra será considerada de forma finita e intencional, entendiéndose que “la población es finita: Cuando el investigador cuenta con el registro de todos los elementos que conforman la población de estudio, sin embargo, una población es finita cuando está conformada por menos de cien mil elementos (...)” (Carrera & Vásquez, 2007).

A continuación se muestra el grafico número 5, como resultado obtenido en la selección de población y muestra a considerar:

**Cuadro N° 3: Nivel de confiabilidad**

	Nivel de Confianza		
Tamaño de la Muestra	21	96	166
Factor	0.96	0.77	0.54
Muestra Ajustada	20	74	90
Error Muestral	90%	95%	99%
	3.21	3.84	5.05

**Fuente:** Elaboración propia (2018)

Dentro de los cargos seleccionados como muestra para la aplicación de las técnicas y aplicación del instrumento como recolección, se detallan a continuación en el cuadro número 7.

**Cuadro N° 4: Descripción de Cargos seleccionados como muestra**

<b>Cargos</b>	<b>Cantidad</b>
Analista de Nómina	1
Comprador	1
Coordinador de Asuntos Regulatorios	1
Coordinador de Operaciones Bulk	1
Coordinador de Operaciones Zona Metropolitana	1
Coordinador de Rutas y Distribución	1
Coordinador de Proyectos SANS	1
Coordinador de RRHH	1
Gerente de Gases Especiales	1
Gerente de Ventas	1
Ingeniero de Ventas	1
Jefe de Comercio Exterior	1
Jefe de Presupuesto	1
Operador de Planta	2
Supervisor de Producción	1
Técnico de Gases Especiales	1
Técnico Productos Gases Especiales	2
<b>Total</b>	<b>20</b>

**Fuente:** Catalogo de cargos EDG (2018).

#### **4.4 Operacionalización de variables.**

Carrera y Vázquez (2007. Pág.79), señalan que para la operacionalización de las variables:

Se trata de descomponer, luego de una definición nominal (conceptual) cada una de las variables en estudio en los aspectos que la componen a fin de facilitar la recolección con un alto grado de precisión de los datos necesarios. Generalmente una variable se representa a través de un cuadro.

En este proceso es necesario determinar los parámetros de medición a partir de los cuales se establecerá la relación de variables enunciadas por la hipótesis, para lo cual es necesario tener:

- Definición nominal: Variable a medir

- Definición real: enumeración de sus dimensiones
- Definición operacional: selección de indicadores. (Carrera y Vázquez.2007b.pág. 79).

En esta investigación, las características o cualidades que identifican la situación objeto de estudio y que son objeto de análisis, fueron transformadas en dimensiones e indicadores las cuales se presentan a continuación:

**Cuadro 5: Detectar las necesidades de retención para los Cargos claves y críticos en EDG.**

<b>Objetivo específico</b>	<b>Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>
Detectar las necesidades de retención para trabajadores que ocupan cargos claves y críticos en EDG	Necesidades de retención	Condiciones físicas	*Higiene (condiciones físicas)
			*Seguridad
			*Ergonomía en el puesto de trabajo
		Salarios	*Directo
			*Indirecto
		Retroalimentación	*Comunicación
		Autorrealización	*Desarrollo profesional
		Cultura organizacional	*Identificación con la empresa
*Factor de identificación			

**Fuente:** Elaboración propia

**Cuadro 6: Determinar el grado de satisfacción de los trabajadores que ocupan cargos claves y críticos en referencia a la compensación total de EDG.**

Objetivo específico	Variable	Dimensión	Indicador
Determinar el grado de satisfacción de los trabajadores que ocupan cargos claves y críticos, en referencia a la compensación total de EDG.	Satisfacción de los trabajadores	Contenido del cargo	*Tareas interesantes para la realización
			*Toma de decisión
			*Identificación con el cargo
		Reconocimiento de sus funciones	*Por desempeño
			*Por eficiencia
			*Por eficacia
		Crecimiento profesional	*Por experiencia
			*Desarrollo de carrera (aplicabilidad de conocimientos y habilidades en el cargo)
		Nivel de responsabilidad	*Por funciones
			*Por persona

**Fuente:** Elaboración propia

**Cuadro 7: Caracterizar las mejores prácticas de retención de talento en la gestión de recursos humanos, en Venezuela.**

Objetivo específico	Variable	Dimensión	Indicador
Caracterizar las mejores prácticas de retención de talento humano, en la gestión de recursos humanos en Venezuela.	Prácticas de retención	Mercado	Productos y/o servicios

**Fuente:** Elaboración propia

**Cuadro 8: Diseño de un plan estratégico de retención de talento humano dirigido a trabajadores que ocupan cargos claves y críticos en EDG.**

Objetivo específico	Variable	Dimensión	Indicador
Diseño de un plan estratégico de retención de talento humano, dirigido a trabajadores que ocupen cargos claves y críticos en EDG	Planes de compensación	Remuneración	*Variable
			*Paquete anual garantizado
		Jornadas	*Diurna
			*Nocturna
		Beneficios	*Pago por tiempo no trabajado
			*Programas de protección
			*Retiros privados
			*Planes de jubilación
		Incentivos	*Monetarios
			*No monetarios

**Fuente:** Elaboración propia.

## CAPITULO V

### PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS

#### 5.1 Presentación de los Resultados

##### 5.1.1 Objetivo específico N° 1: Detención de necesidades de retención para trabajadores en cargos claves y críticos en EDG.

###### 5.1.1.1 Resultados de la Encuesta.

###### a) Variable I: Necesidades de Retención

###### a.1) Dimensión: Factores internos

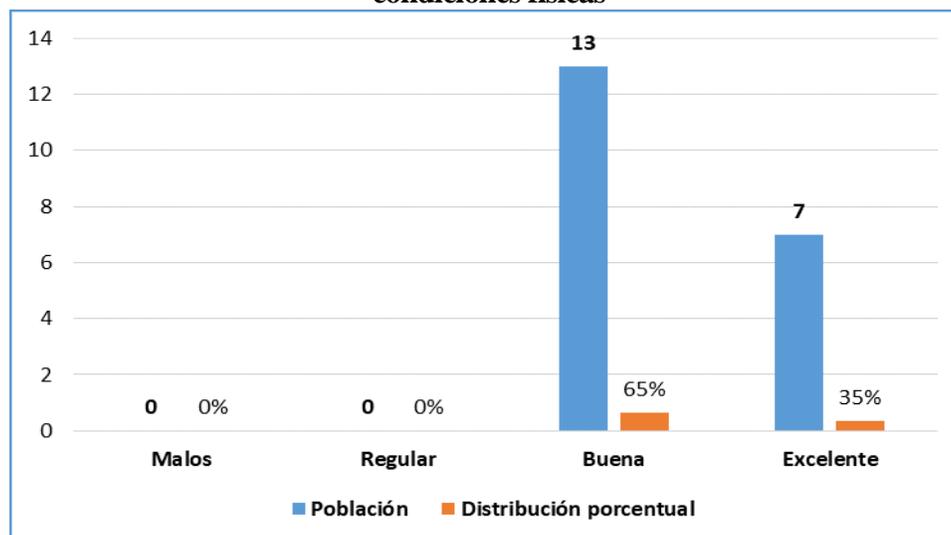
Tomando en consideración la muestra poblacional encuestada, se puede visualizar en el cuadro 9 la gráfica N° 8, que un 35% asegura que las condiciones físicas y ergonómicas en el puesto de trabajo, se encuentran en condiciones óptimas para desarrollar cabalmente las actividades, mientras que un 65% las califica como buenas, en base a estos dos criterios señalados, se puede deducir que las condiciones físicas no son una limitante para la realización de sus funciones dentro de EDG.

**Cuadro N° 9 Criterio de evaluación de condiciones físicas**

Criterio de evaluación	Población	Distribución porcentual
Malos	0	0%
Regular	0	0%
Buena	13	65%
Excelente	7	35%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia

**Gráfica N° 8: Distribución absoluta y porcentual de las condiciones físicas**



**Fuente:** Elaboración propia

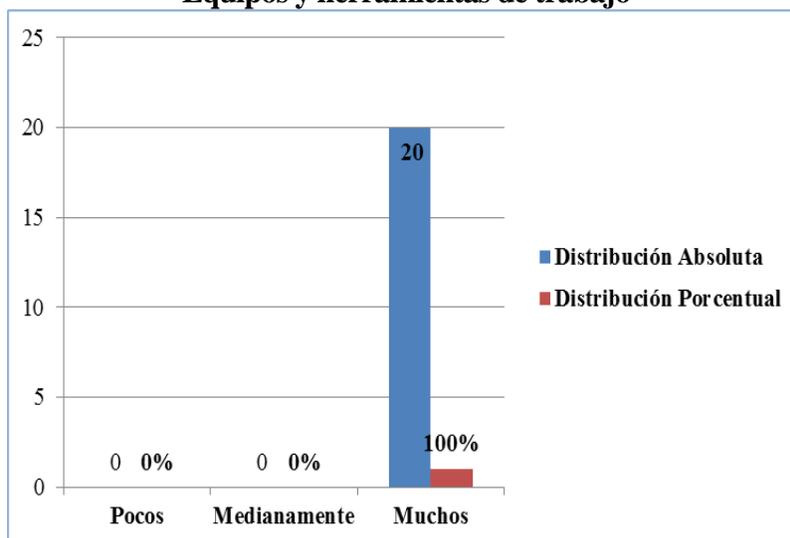
Toda empresa independientemente del ramo productivo para el cual se desempeña, debe ser garante de facilitar a sus trabajadores los equipos, máquinas y herramientas necesarias para la realización de sus labores, en función a ello, se procedió a solicitar información a la población encuestada sobre la disposición de dichas herramientas de trabajo, en donde el total de la muestra seleccionada coincide en que EDG cuenta con suficientes equipos de trabajo, a los fines de cumplir con las actividades y alcanzar los objetivos. En el cuadro 10 y la gráfica N° 11 se muestran los resultados.

**Cuadro N° 10 Criterio de evaluación equipos y herramientas de trabajo**

Criterio de evaluación	Población	Distribución porcentual
Pocos	0	0%
Medianamente	0	0%
Muchos	20	100%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia

**Gráfica N° 11: Distribución absoluta y porcentual de los Equipos y herramientas de trabajo**



**Fuente:** Elaboración propia

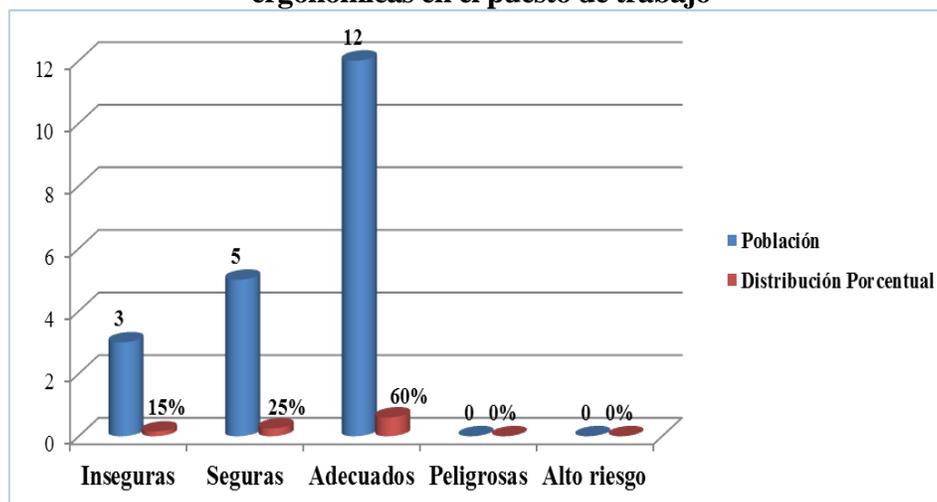
En la en el cuadro N° 11 y gráfica N°12 se observan los resultados que demuestran las condiciones ergonómicas a las cuales están expuestos los trabajadores, de la muestra poblacional encuestada el 60% asegura contar con condiciones adecuadas en sus puestos de trabajo, un 25% indica que son seguras para la realización de sus tareas mientras que un 15% las consideran inseguras.

**Cuadro N° 11 Criterio de evaluación de condiciones ergonómicas en el puesto de trabajo**

<b>Criterio de evaluación</b>	<b>Población</b>	<b>Distribución porcentual</b>
Inseguras	3	15%
Seguras	5	25%
Adecuados	12	60%
Peligrosas	0	0%
Alto riesgo	0	0%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia

**Gráfica N°12: Distribución de población y porcentual de las condiciones ergonómicas en el puesto de trabajo**



**Fuente:** Elaboración propia

a.2) **Dimensión:** Salarios beneficios e incentivos.

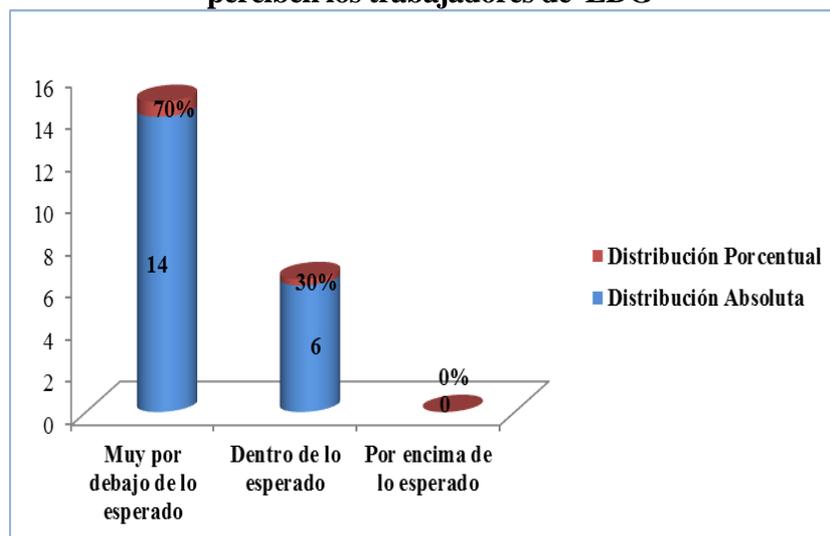
En base a los resultados obtenidos a través de la aplicación del cuestionario, en el cuadro 12 y la gráfica N° 13 muestra que el 70% de la población encuestada no está satisfecho con el salario que percibe por la realización de sus actividades, mientras que un 30% de la población si considera estar percibiendo el salario justo en función a la prestación de sus servicios.

**Cuadro N°12 Criterio de evaluación salarios percibidos**

Criterio de evaluación	Población	Distribución porcentual
Muy por debajo de lo esperado	14	70%
Dentro de lo esperado	6	30%
Por encima de lo esperado	0	0%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia

**Gráfica N° 13: Distribución absoluta y porcentual de los salario que perciben los trabajadores de EDG**



**Fuente:** Elaboración propia.

Es importante mencionar, que toda actividad realizada bajo la dependencia de un patrono, este debe garantizar a sus trabajadores un salario justo y equitativo, que cubra sus necesidades. Es sumamente importante reforzar que para que los resultados u objetivos dentro de la organización sean alcanzados, su personal debes sentirse motivado a los efectos de desarrollar sus actividades de forma satisfactoria con a futuro de seguir creciendo dentro de la misma.

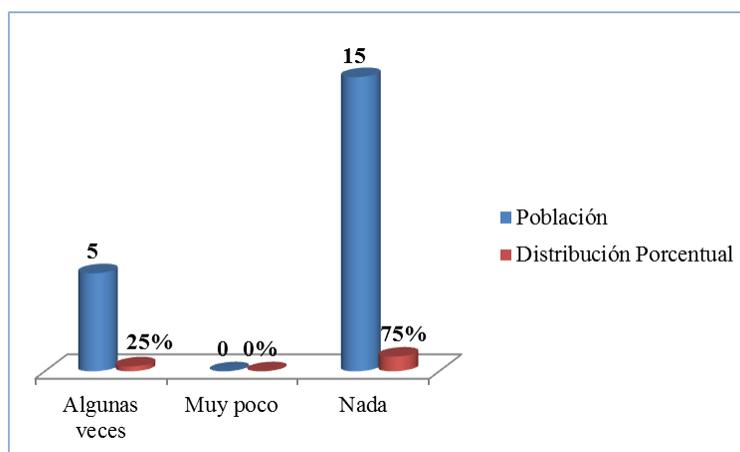
Tal como se puede apreciar en el cuadro N° 13 y la gráfica N° 14, un 25% de la población encuestada algunas veces recibe incentivos por parte de EDG, para la alternativa de muy poco no hubo indicador de recibir algún tipo de incentivos, mientras que un 75% asevera no recibir ningún tipo de incentivos.

**Cuadro N° 13 Criterio de evaluación incentivos percibidos**

Criterio de evaluación	Población	Distribución porcentual
Algunas veces	5	25%
Muy poco	0	0%
Nada	15	75%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

**Gráfica N° 14 Distribución absoluta y porcentual de los incentivos que perciben los trabajadores por parte de EDG**



**Fuente:** Elaboración propia.

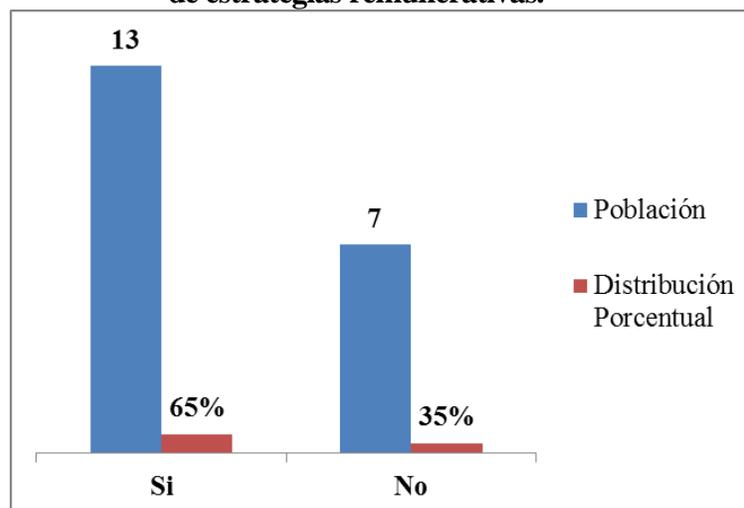
Seguidamente se muestra en el cuadro N° 14 y la Gráfica N° 15, que el criterio de la muestra seleccionada, referente a las actuales estrategias remunerativas de EDG, un 65% considera que no son justas ni equitativas en función a la labor realizada, mientras que el 35% restante considera que no lo son.

**Cuadro N° 14 Criterio de evaluación estrategias remunerativas**

Criterio de evaluación	Población	Distribución porcentual
Si	13	65%
No	7	35%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

**Gráfica N° 15 Distribución poblacional y porcentual de estrategias remunerativas.**



**Fuente:** Elaboración propia.

Dichos resultados demuestran, que lo esperado por el trabajador es que el dinero percibido por la labor realizada, represente un valor significativo para mejorar la calidad de vida, sin olvidar que en el mundo organizacional se debe tomar en cuenta que gran parte del desempeño, integración y compromiso de sus trabajadores depende del nivel de satisfacción obtenida, por ende se deben aplicar políticas de compensación orientadas a satisfagan las necesidades del trabajador y su grupo familiar.

Parte de la política de compensación de EDG, los trabajadores seleccionados como muestra manifestaron recibir los beneficios que se detallan en el cuadro siguiente N° 15.

**Cuadro N° 15: Beneficios que reciben los trabajadores de EDG.**

<b>Beneficios adquiridos</b>
Vacaciones
Bono vacacional
Utilidad
Seguro Social Obligatorio
Régimen prestacional de empleo
Régimen prestacional de vivienda y hábitat
HCM
Guardería

Póliza funeraria
Subsidio de alimentación
Bono post vacacional
Asignación vehículo (Personal gerencia y supervisorio)
Pago tiempo de viaje
Bonificación aniversario y cumpleaños
Contribución curso ingles
Dotación de uniformes (operadores)

**Fuente:** Cuestionario aplicado a trabajadores de EDG (2018).

Generalmente las organizaciones tienden a otorgar beneficios a sus trabajadores apegados a lo establecido en las normativas legales establecidos para ello, sin embargo, existe cierto grupo de empresas que se enfocan constantemente en tratar de incrementar sus políticas de compensaciones ajustadas a sus posibilidades, en aras de contribuir a la estabilidad e incentivación motivacional y laboral.

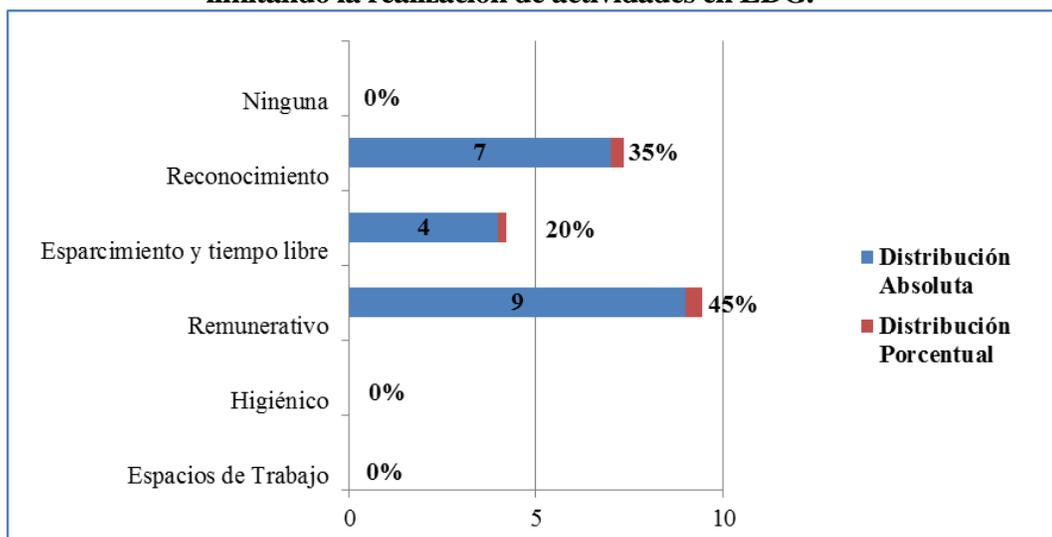
En el cuadro N° 16 y la gráfica N°17 se muestran los resultados obtenidos a través de la aplicación del cuestionario a la muestra seleccionada, esta muestra que un 35 % de la población encuestada considera que una limitante que pudiese limitar el desarrollo de las actividades en el puesto de trabajo es el factor de reconocimiento por la labor realizada, un 20% indicó que el esparcimiento y tiempo libre influye en el desarrollo y cumplimiento de objetivos y un 45% se inclina más hacia la parte remunerativa.

**Cuadro N° 16 Factores que pudiesen limitar las actividades**

<b>Criterio de evaluación</b>	<b>Población</b>	<b>Distribución porcentual</b>
Ninguna	0	0%
Reconocimiento	7	35%
Esparcimiento y tiempo libre	4	20%
Remunerativo	9	45%
Higiénico	0	0%
Espacio de trabajo	0	0%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

**Gráfica N° 17 Distribución absoluta y porcentual de los factores que pudiesen estar limitando la realización de actividades en EDG.**



**Fuente:** Elaboración propia.

**a.3) Dimensión:** Retroalimentación en el lugar de trabajo.

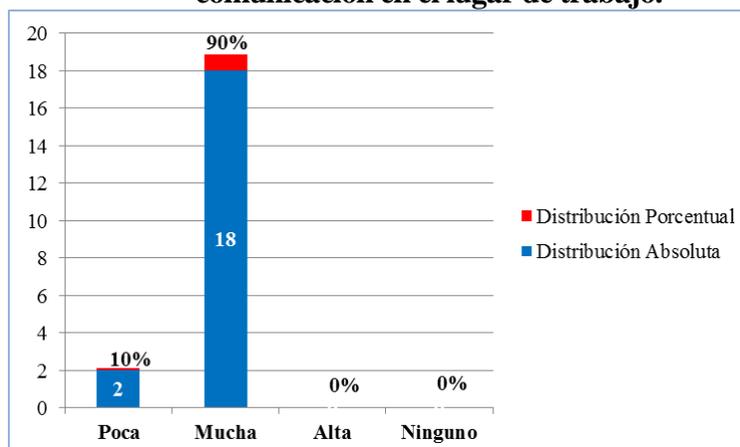
Los resultados muestran, que en el lugar de trabajo se tiene ciertas fallas en los niveles de comunicación, para lo cual la gerencia debe implementar mecanismos que mejoren los procesos de comunicación y retroalimentación constante en aras de mitigar los riesgos que atenten contra el cumplimiento de los objetivos dentro de la organización. Analizando el criterio de evaluación de la muestra poblacional encuestada, un 90% considera que existen muchos problemas de comunicación, mientras que un 10% asevera poco nivel de falla en la comunicación. A continuación se mostrarán en el cuadro N° 17 y la gráfica N° 18, los resultados obtenidos.

**Cuadro N° 17 Criterio de evaluación Problemas de Comunicación en el lugar de trabajo**

Criterio de evaluación	Población	Distribución porcentual
Poca	2	10%
Mucha	18	90%
Alta	0	0%
Ninguno	0	0%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

**Gráfica N° 18 Distribución absoluta y porcentual de los problemas de comunicación en el lugar de trabajo.**



**Fuente:** Elaboración propia.

Para Chiavenato (2000):

Las personas no viven aisladas ni son autosuficientes, pues se relacionan continuamente con otras personas o con sus ambientes mediante la comunicación. La comunicación implica transferencia de información y significado de una persona a otra; es el proceso de transmitir información y comprensión de una persona a otra. (pág.87).

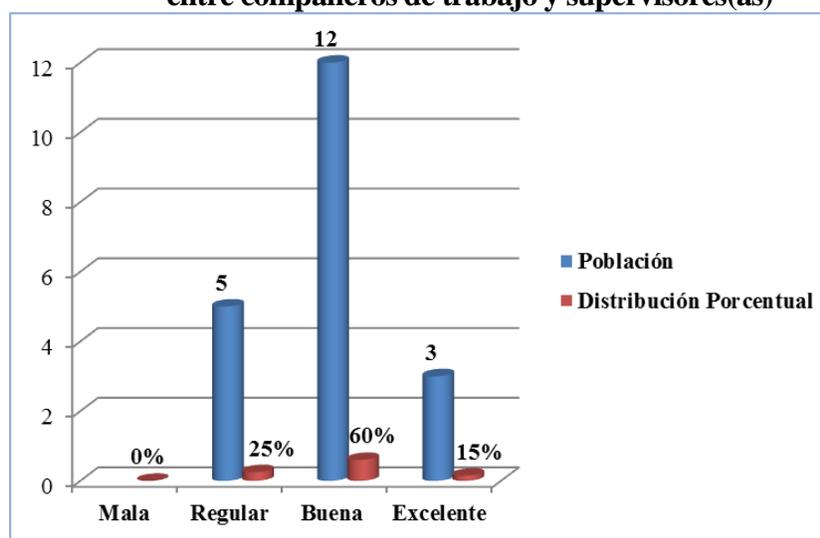
Evidentemente, los criterios de evaluación y apreciación de sobre temas de comunicación son un tanto contradictorio por lo cual se debe analizar a profundidad como se están llevando a cabo la realización de las actividades y como están siendo canalizados los medios de comunicación y retroalimentación continua. En el cuadro N° 18 y la gráfica N° 19, los resultados muestran que un 60% de la población encuestada considera que existe una buena comunicación entre las relaciones trabajador-supervisor, un 15% considera excelente nivel y un 25% manifiesta ser un tanto regular.

**Cuadro N° 18 Criterio de evaluación Comunicación supervisor Vs empleados**

Criterio de evaluación	Población	Distribución porcentual
Mala	0	0%
Regular	5	25%
Buena	12	60%
Excelente	3	15%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

**Gráfica N° 19 Distribución absoluta y porcentual de las relaciones laborales entre compañeros de trabajo y supervisores(as)**



**Fuente:** Elaboración propia.

Aunque las personas puedan tomarse como recursos, es decir, como portadores de habilidades, capacidades, conocimientos, motivación para el trabajo, comunidad etc, no debe olvidarse que las personas son portadoras de características de personalidad, expectativas, objetivos individuales, historias particulares, etc. Por tanto, conviene destacar algunas características genéricas de las personas como personas, ya que esto mejorará la comprensión que tengamos acerca del comportamiento humano en las organizaciones. (Chiavenato, 2000.pág. 95)

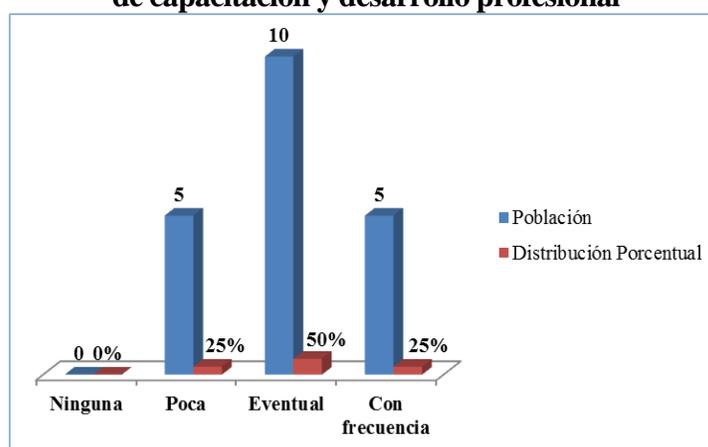
#### **a.4) Dimensión:** Autorrealización.

Como resultados obtenidos en temas de capacitación y desarrollo para los trabajadores, en el cuadro N° 19 y la gráfica N° 20, se observa que el 25% de la población encuestada recibe muy poca capacitación, un 50% de forma eventual, solo un 25% recibe con frecuencia mayor capacitación.

**Cuadro N° 19 Criterio de evaluación Capacitación y desarrollo**

Criterio de evaluación	Población	Distribución porcentual
Ninguna	0	0%
Poca	5	25%
Eventual	10	50%
Con frecuencia	5	25%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Gráfica N° 20 Distribución absoluta y porcentual de las oportunidades de capacitación y desarrollo profesional**

Fuente: Elaboración propia.

En Venezuela, la LOPCYMAT (2005), establece como uno de los derechos a “recibir formación teórica y práctica, suficiente, adecuada y en forma periódica, para la ejecución de las funciones inherentes a su actividad” por lo cual es de vital importancia, establecer una política de capacitación que permita a los trabajadores mantenerse en constante renovación de conocimientos y mejoramiento continuo. Vale acotar que por el tipo de actividad productiva de EDG, no se debería subestimar contemplar en un plan de capacitación trabajadores que ocupen cargos operativos.

#### a.5) **Dimensión:** Cultura Organizacional.

En el ámbito organizacional EDG, cuenta con normas, políticas, procedimientos y altos estándares relacionados con la cultura organizacional, que describe como se hacen las cosas, orientada a la construcción de la propia cultura en forma conjunta de la mano con los valores y principios que la

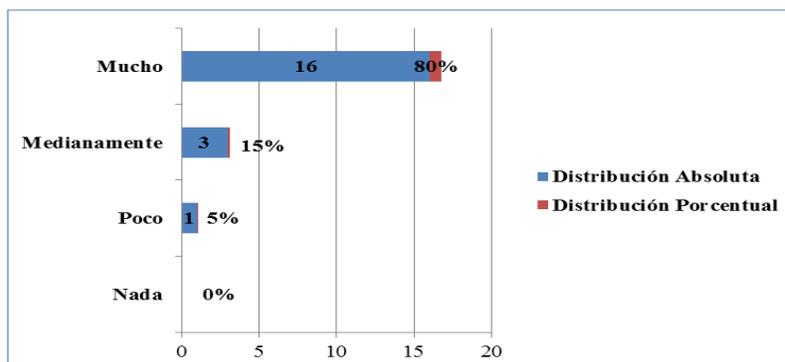
inspiran cada día. Tal como se evidencia en los resultados obtenidos, de la muestra encuestada un 80% de la población seleccionada se siente identificado EDG, un 15% en intervalos medios y un 5% esta aun distante de sentirse parte de la cultura organizacional.(Cuadro N° 20, Gráfica N° 21).

**Cuadro N° 20 Criterio de evaluación cultura organizacional**

Criterio de evaluación	Población	Distribución porcentual
Nada	0	0%
Poco	1	5%
Medianamente	3	15%
Mucho	16	80%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Gráfica N° 21 Distribución absoluta y porcentual del nivel de identificación de los trabajadores con EDG.**



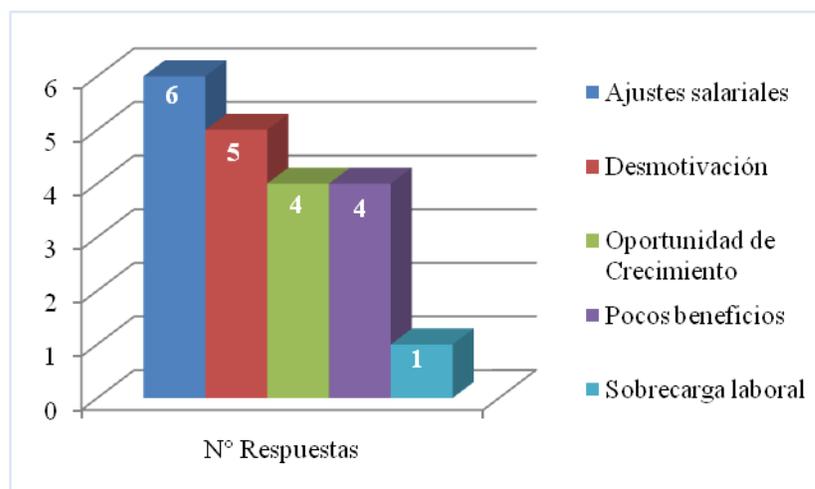
Fuente: Elaboración propia.

### **5.1.1.2 Resultados Entrevista Realizada**

#### **a.1) Dimensión: Rotación de personal**

En el presente apartado se muestra de forma general análisis de las respuestas obtenidas mediante entrevista estructurada con preguntas abiertas a trabajadores en ocupación de cargos claves y críticos dentro de EDG. En la gráfica N°22 se muestran cinco de los factores más relevantes señalados como causal que genera rotación de personal.

**Gráfica N° 22 Factor que genera rotación de personal en la empresa**



**Fuente:** Elaboración propia

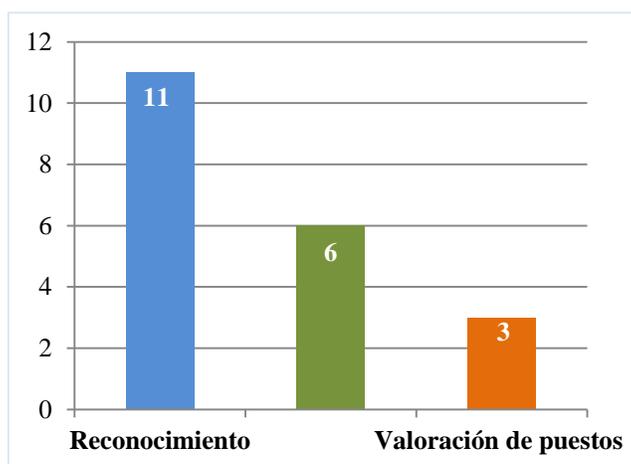
A lo largo de la investigación se ha venido señalando que el salario es un factor clave que se debe tener en cuenta a la hora de querer establecer una política salarial competitiva, sin desestimar los otros factores que forman parte de una compensación salarial atractiva para el trabajador.

Es importante mencionar, que en lo que respecta a la política salarial, en EDG se aplican dos criterios remunerativos lineales.

#### **a.2) Dimensión:** Identificación con la organización

En base a los criterios obtenidos como respuesta a través de las personas entrevistadas, se percibe una desmotivación en función a la labor realizada, es importante recalcar, que la motivación es una herramienta de vital importancia para el ser humano a la hora de desarrollar cualquier actividad, y por tanto también para aumentar el desempeño de los trabajadores. (Gráfica N° 23).

**Gráfica N° 23 Factor de identificación con la organización,  
Más allá de lo material o del dinero**



**Fuente:** Elaboración propia

**a.3) Dimensión:** Factor de permanencia en la Empresa

**Cuadro N° 21 Beneficios como herramienta para incrementar el  
compromiso de pertenecer y permanecer como trabajador en la empresa.**

<b>Beneficios sugeridos como factor de permanencia</b>
Pagos y asignaciones
Asignación en moneda dura
Asignación de transporte
Actividades recreativas
Políticas de ascenso y promociones
Incentivos no monetarios
Valoración de cargos

**Fuente:** Elaboración propia

Las respuestas obtenidas contribuyen a tener una perspectiva más amplia a la hora de elaborar el plan de retención. Es importante recalcar que en el mundo organizacional, el grupo gerencial en conjunto con el departamento de recursos humanos, deben valerse de mecanismos y herramientas para detectar las necesidades e intereses de sus trabajadores, para incidir sobre ellos y diseñar un entorno laboral satisfactorio para los trabajadores.

**a.4) Dimensión:** Factor Motivacional como desarrollo de actividades

En toda organización los trabajadores necesitan ser escuchados y que sus opiniones sean tomadas en cuenta, esto los hará sentirse más identificados con la organización y por ende incrementará sus sentido de pertenencia, cada uno valora o describe a su manera las circunstancias que le rodea y por ende, aportará criterios de evaluación de acuerdo a sus necesidades.(Cuadro N° 21).

**Cuadro N° 22 factores preferenciales para la expansión o liberación de potencial para la realización de actividades dentro de la empresa.**

<b>Factores preferenciales para el desarrollo de actividades</b>
Políticas de recreación y esparcimiento
Campañas orientadas a la humanización y recuperación de valores
Oportunidades de crecimiento
Capacitación
Reconocimiento
Motivación

**Fuente:** Elaboración propia.

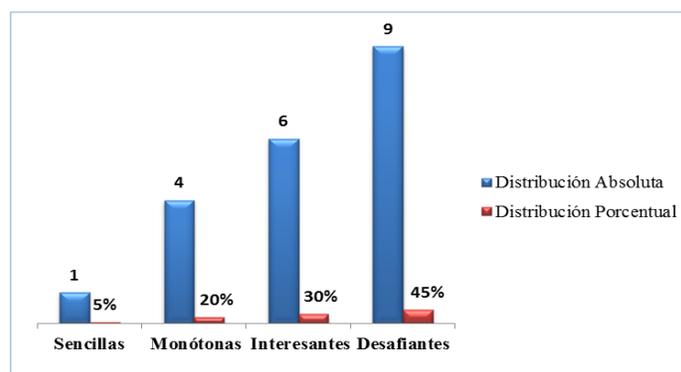
**5.1.2 Objetivo Especifico N°2: Determinar el grado de satisfacción de los trabajadores que ocupan cargos claves y críticos referentes a las actividades desempeñadas y la compensación total en EDG.**

**a) Variable II:** Satisfacción de los trabajadores

**a.1) Dimensión:** Contenido del cargo.

Al consultar a los empleados sobre el tipo de actividad que realiza en su puesto de trabajos, los resultados muestran claramente que el tipo de actividad realizada, representa un alto nivel de desafío dentro de EDG; de los 20 trabajadores en ocupación de cargos claves y/ o críticos utilizados como muestra, en términos porcentuales determina que el 45% consideran que las actividades son desafiantes, para un 30% las consideran interesantes, 20% un tanto monótonas y un 5% calificada como sencillas. La distribución porcentual y absoluta, se puede visualizar en la gráfica N° 23.

**Gráfica N° 24: Distribución absoluta y porcentual del tipo de actividad que realizan los trabajadores de EDG.**

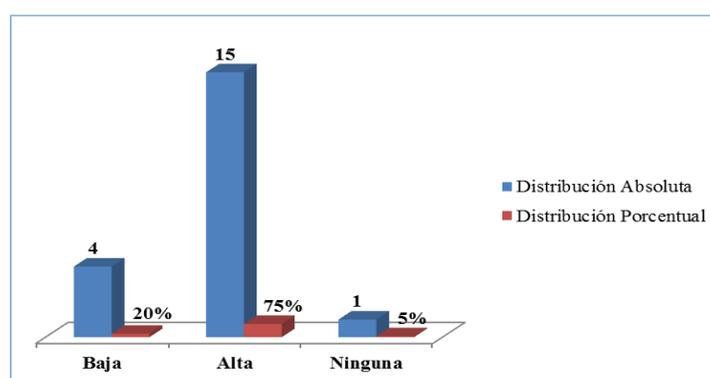


**Fuente:** Cuestionario aplicado a trabajadores de EDG (2018).

Es importante mencionar, que la labor realizada por cada uno de los colaboradores dentro de una organización, se va a ver influencia por el nivel de satisfacción y compromiso que demuestre el líder de cada departamento, como figura representativa que debe influenciar sobre la conducta de su equipo en aras de mejorar el rendimiento e impulsar al logro de objetivos.

En lo que respecta al nivel de toma de decisiones de los trabajadores en el cargo que desempeñan, Los resultados presentados en la gráfica N° 25, muestran que el 5% de los encuestados su cargo no poseen ningún tipo de importancia en la toma de decisiones, mientras que el 20% manifestó tener baja importancia y el 75% restante aseveró tener un alto nivel de importancia para la toma de decisiones.

**Gráfica N° 25 Distribución absoluta y porcentual del grado de importancia del cargo en la toma de decisiones.**

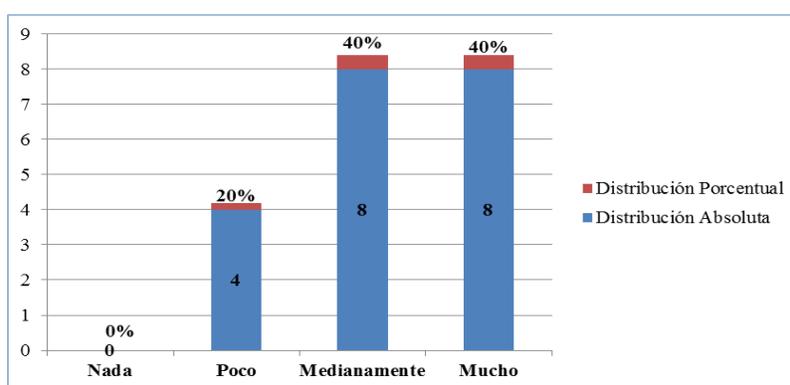


**Fuente:** Cuestionario aplicado a trabajadores de EDG (2018)

En este sentido se puede deducir que para mejorar el rendimiento de los trabajadores en cargos pares, se debe proveer de las herramientas necesarias para que el personal se sienta calificado y capacitado para actuar ante una situación que pudiese suscitar, minimizando el margen de responsabilidad sobre cargos supervisorios que pudiesen estar abocados a otro tipo de actividad dentro de la organización.

Con relación al nivel de satisfacción del trabajador con el tipo de actividad que realizan en su puesto de trabajo, un 40% de la población encuestada indica sentirse muy identificados con las labores realizadas, 20% se identifican poco, y finalmente un 40% más indica estar medianamente satisfecho. Los resultados se muestran en la gráfica N° 26.

**Gráfica N° 26: Distribución absoluta y porcentual del grado de identificación trabajador vs actividades realizadas.**

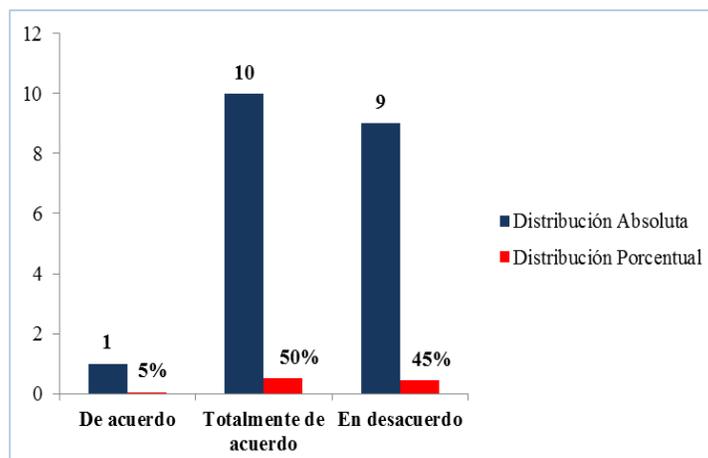


**Fuente:** Cuestionario aplicado a trabajadores de EDG (2018).

#### **a.2) Dimensión:** Reconocimiento de sus funciones.

Mediante la encuesta aplicada, en lo que respecta a los ajuste de salarios y las políticas de evaluación de desempeño, EDG, utiliza la herramienta de evaluación de desempeño 360°, la cual es utilizada para medir el desempeño de sus colaboradores, tomando como criterio principal el establecimiento de metas y cumplimiento de objetivos. Para conocer las apreciaciones de los trabajadores sobre los criterios de evaluación, en la gráfica N° 27, se muestra que un 50% de la población encuestada considera que la técnica de evaluación cumple con su objetivo, de medir el rendimiento a través de metas alcanzadas, mientras que un 45% indica estar en desacuerdo y un 5% restante estar de acuerdo.

**Gráfica N° 27: Distribución absoluta y porcentual de los Criterios de Ajustes salariales por desempeño del personal de EDG.**

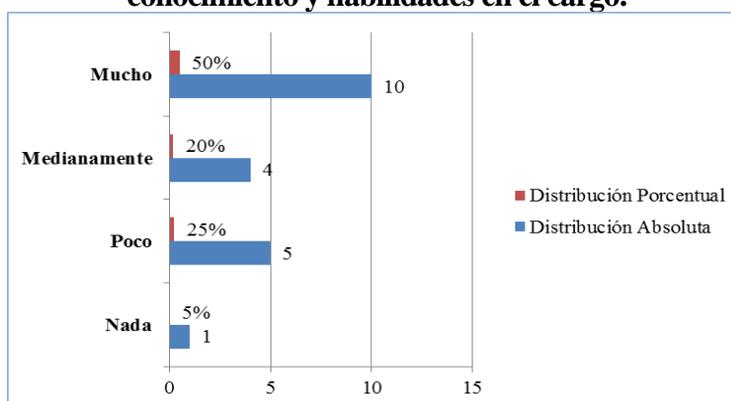


**Fuente:** Cuestionario aplicado a trabajadores de EDG (2018).

**a.3). Dimensión: Crecimiento Profesional.**

La Gráfica N° 28 que se muestra a continuación, refleja el nivel de realización y aplicabilidad en el cargo de conocimientos adquiridos, donde un 50% asevera tener control de las actividades que realiza ya que este le permite poner en práctica sus habilidades y destrezas lo cual facilita el desarrollo de las actividades, un 20% se encuentra en un nivel medio de realización, un 25% muy poco vincula sus actividades del cargo al conocimiento adquirido, mientras que un 5% realiza labores que no le permiten desarrollarse.

**Gráfica N° 28 Distribución absoluta y porcentual de aplicabilidad de conocimiento y habilidades en el cargo.**

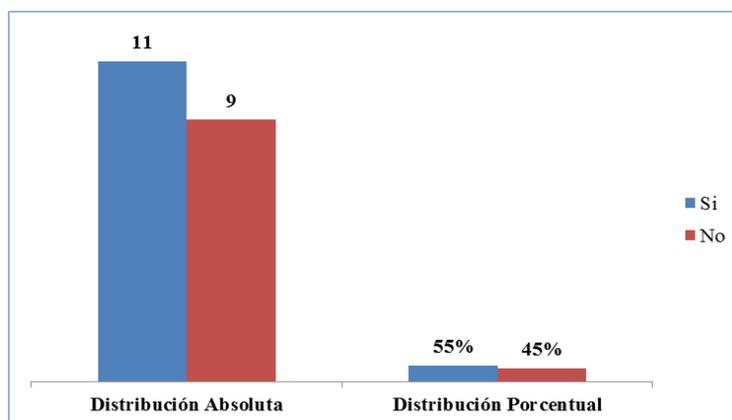


**Fuente:** Cuestionario aplicado a trabajadores de EDG (2018).

#### a.4) Dimensión: Nivel de responsabilidad.

Como resultado obtenido a través de la población encuestada se puede observar en la gráfica N° 29 que un 55 % de la muestra ejerce roles de supervisión, por ende, sus responsabilidades en el cargo, es mayor y un 45% no tiene personal a su cargo, evidentemente.

**Gráfica N° 29 Distribución absoluta y porcentual del rol de Supervisar a otras personas.**



**Fuente:** Cuestionario aplicado a trabajadores de EDG (2018).

Bounds y Woods (1999) indican:

Un buen supervisor es aquel que puede satisfacer tanto las necesidades de la organización como las de sus trabajadores, por ser un ente mediador entre la empresa y sus empleados. Es difícil representar el papel que juega un verdadero supervisor, ya que éste no nace, por el contrario se hace, es decir, una persona puede aprender y desarrollar capacidades y habilidades requeridas para tener éxito en la supervisión(p.12).

### 5.1.3 Objetivo Especifico N°3: Caracterizar las mejores prácticas de retención de talento en la gestión de recursos humanos, en Venezuela.

a.1) Variable III: Mercado Laboral

a.1.1) Dimensión: Mercado Venezolano

A través del mencionado reporte anual de Empresas Polar, se puede visualizar, que centra su visión en el logro de objetivos, sin dejar a un lado lo concerniente al clima organización, mejoras las relaciones entre trabajadores- patronomanteniendo la comunicación el dialogo, capacitación y desarrollo de sus trabajadores de forma continua, garantizando las condiciones laborales y bienestar social, salarios equitativo y por encima de los establecido por el Ejecutivo Nacional.

A continuación se muestra en la figura N° 2, beneficios que percibían los trabajadores de Empresas Polar en Venezuela para el año 2012.

**Figura N° 2: Beneficios otorgados a trabajadores  
Empresas Polar Venezuela**



**Fuente:** Reporte Anual 2012 Empresas Polar

### *a.1.1.3) Telefónica*

Empresa multinacional española de telecomunicaciones, con sede central en Madrid, España, situada como la compañía de telecomunicaciones más importante de Europa y la quinta del mundo.

Con base al informe de gestión de Telefónica (2014), a continuación se presentarán algunas de las estrategias de negocio aplicadas por la empresa de telecomunicaciones a los efectos de garantizar a los trabajadores un clima laboral agradable y desable para desarrollarse como persona y como profesional, a través del cual se puede observar que Telefonica ofrece a sus trabajadores programas y beneficios que pueden resultar atractivos como herramienta de retención. Telefónica (2014) se centra en mantener:

***Clima laboral*** Periódicamente aplicamos algunos instrumentos para medir temas como: la Reputación Corporativa, el Índice de Satisfacción de Clientes, el Clima Laboral, entre otros. Realizamos dos mediciones en varios momentos del año: la Encuesta de Clima Organizacional y la Encuesta de Satisfacción con el objetivo de identificar áreas de mejora, para posteriormente llevar a cabo acciones transversales en toda la organización o intervenir áreas puntuales y crear planes de acción adaptados a la realidad de cada unidad.(pág.39)

***Reclutamiento y selección de personal:*** trabajamos arduamente por entregar a nuestros colaboradores la mejor experiencia en cuanto a procesos de selección y reclutamiento, entrenamiento, desarrollo, compensación, bienestar y beneficios; para atraer y retener al mejor talento del país, y promover además el balance necesario entre la vida laboral y personal. Buscamos personas con comportamientos asociados a:

- Compromiso con el cliente.
- Innovación.
- Flexibilidad y capacidad de adaptación a los cambios.
- Liderazgo.
- Trabajo en equipo.
- Comunicación efectiva.
- Orientación a resultados con foco en la agilidad.
- Proactividad. (pág.40)

**Cultura organizacional:** Para nosotros es importante que cada acción y proceso ejecutado desde las distintas áreas de la organización esté alineado a los objetivos y valores de la empresa, procurando generar una cultura organizacional única que identifique nuestra manera de ser y de actuar, y que además pueda apoyar la consecución de los objetivos de la organización. La mejor forma de inspirar a nuestro equipo es involucrarlos en cada una de las actividades de la Empresa. Algunas de las acciones son: • Mostrarles a los colaboradores las campañas comerciales antes que a los propios clientes. • Crear promociones especiales para ellos. • Tomar en cuenta sus ideas para la mejora de procesos en la organización o para desarrollar nuevos productos y servicios. • Generar espacios donde puedan conocer en detalle los programas corporativos y además permitirles opinar y reflexionar al respecto.(pág.41).

En lo que respecta a programas de formación dirigido a sus trabajadores, emplea una amplia gama de opciones ajustada a las necesidades de sus colaboradores, entre ellas:

- **Programa Integral de Ayuda Educativa (PIAE):** Tiene como objetivo proporcionar a los empleados la oportunidad de continuar con su desarrollo profesional mediante una ayuda económica porcentual de hasta el 70%, otorgada por la empresa que les facilite la realización de estudios de Postgrado, Especializaciones, Diplomados y Programas Gerenciales a nivel nacional.
- **Programa de Inglés:** El programa de inglés tiene como objetivo contribuir en el proceso de aprendizaje del idioma inglés a través de una ayuda económica porcentual que se revisará anualmente. El aporte será del 60% del costo mensual del curso de inglés seleccionado por el colaborador, con un máximo de cobertura de 14 UT.

- **Becas Fundación Carolina:** Telefónica da la oportunidad a colaboradores jóvenes con alto potencial de continuar su desarrollo profesional a través de una beca para la realización de estudios de maestrías en España. La Fundación Carolina es una institución para la promoción de las relaciones culturales y la cooperación en materia educativa y científica entre España y los países de la Comunidad Iberoamericana de Naciones. Esta una inversión que el Grupo Telefónica realiza para brindar oportunidades de desarrollo a los jóvenes profesionales con alto potencial dentro de la organización.
- **Aprendizaje E-learning: la formación del futuro.** Una de las herramientas que más hemos impulsado recientemente es nuestra plataforma de aprendizaje e-learning a+/Universitas Online para transformarnos en una Telco Digital. Pusimos en práctica una nueva iniciativa llamada la hora en la que damos a todos los colaboradores una hora a la semana, disponible dentro de su jornada laboral, para que puedan tomarse este tiempo y realizar cursos digitales a través de esta plataforma.(pág.43).

Adicional a los programas antes mencionados, Telefónica, ofrece a sus trabajadores, planes y promociones de acuerdo a los productos que ofrece al mercado, así como políticas de prestamos y promociones, tal como se muestra en la figura N° 3.

**Figura N° 3 Beneficios adicionales otorgados a trabajadores de Telefónica**



**Fuente:** Informe de Gestión Telefónica 2014.

#### ***a.1.1.4) Nestlé, S.A***

Compañía de alimentos y bebidas con presencia en Vevey, Vaud, Suiza.

Nestlé, como parte de su política de Recursos Humanos 2012 publicada en página Web, refleja algunos puntos claves y acertados , utiles para evaluar una política de compensación, está esta basada en:

***Responsabilidad Compartida:*** “Los jefes tiene la responsabilidad de construir y desarrollar un entorno en el que las personas sientan un compromiso personal con su trabajo y se esfuercen por asegurar el éxito de la Compañía”. Toman las decisiones relativas a cualquier aspecto que afecte a las personas bajo su responsabilidad, siempre dentro de los límites que establecen las políticas y los principios. Ellos, en definitiva, tienen la última palabra.(pág.2, párr.1)

***Trabaja en Nestlé:*** El éxito a largo plazo de la Compañía radica en su capacidad para atraer, retener y desarrollar empleados capaces de garantizar un crecimiento continuo y sostenible. Ésta es una de las principales responsabilidades de nuestros jefes. La política de Nestlé es contratar empleados con aptitudes personales y habilidades profesionales que les permitan desarrollar una relación a largo plazo con la Compañía. Por eso, es fundamental prestar especial atención en asegurar que los valores del candidato estén fuertemente alineados con la cultura de Nestlé .(pág.2, párr.2).

***Empleo y condiciones laborales:*** Nuestro compromiso es ofrecer buenas condiciones laborales a nuestros empleados en todo el mundo, un entorno de trabajo seguro y saludable, así como posibilidades de empleo flexible que permitan un mejor equilibrio entre la vida personal y laboral, en coherencia con nuestra ambición como empresa líder en Nutrición, Salud y Bienestar. Ofrecemos condiciones de trabajo

flexible donde sea posible y fomentamos que nuestros empleados realicen actividades fuera del trabajo, en particular las relacionadas con la comunidad donde residen. . (pág.3, párr.1).

***Compensación total:*** Atraer nuevos empleados y mantener el compromiso de los empleados actuales no sólo depende de la remuneración y los beneficios basados en el desempeño. También se trata del valor y la confianza que hemos conseguido, y luchamos por mantener, y que hoy son sinónimos del nombre «Nestlé» para las personas que trabajan con nosotros; de las relaciones con nuestros jefes y trabajadores; del reconocimiento y las experiencias de las que disfrutamos al trabajar en una empresa global y heterogénea, así como de las posibilidades de crecimiento y aprendizaje. Todo lo que acabamos de mencionar conforma la Compensación Total que recibimos. Por lo tanto, Nestlé se centra en las remuneraciones fijas, remuneraciones variables, beneficios, el crecimiento y desarrollo personales, y el equilibrio entre la vida personal y laboral como elementos clave que definen la Compensación Total. A fin de fortalecer una cultura de alto desempeño, dichos elementos deben alinearse con aquellos que son valorados por los empleados en cada mercado, y que demuestran el compromiso de Nestlé en ofrecer a cada persona la oportunidad de crecer, desarrollarse y contribuir. (pág.3, párr.2).

***Formación y aprendizaje*** Aprender forma parte de la cultura de la Compañía. Por ello, se fomenta que los empleados de todos los niveles valoren cómo ampliar sus conocimientos y habilidades. La Compañía determina las prioridades en cuanto a formación y desarrollo, las cuales deben ser llevadas a la acción por los empleados, los jefes y por Recursos Humanos. Las principales fuentes de aprendizaje son la experiencia y formación en el trabajo. Los jefes tienen la responsabilidad de guiar y formar a los empleados para que prosperen en

sus puestos actuales. Los empleados de Nestlé comprenden la importancia de la mejora continua, así como de compartir abiertamente sus conocimientos e ideas con sus colegas. Por ello, se fomentan prácticas como el desarrollo profesional lateral, el aumento de responsabilidades y los equipos multidisciplinarios para adquirir habilidades adicionales y enriquecer el contenido de sus puestos de trabajo. (pág.4).

***Talento, desarrollo y gestión del desempeño:*** En Nestlé, la clave para alcanzar los objetivos individuales y del negocio radica en una cultura de alto rendimiento reforzada por un desarrollo y una compensación diferenciados. Esto viene dado por el alineamiento de responsabilidades claras y desafiantes, así como por el hecho de que cada empleado es consciente del impacto que su trabajo tiene en Nestlé. (pág.5).

***Relaciones de trabajo*** Nestlé ha desarrollado una cultura basada en la confianza, el respeto mutuo y el diálogo. La Dirección y los empleados de Nestlé de todo el mundo trabajan día tras día para establecer y mantener relaciones individuales y colectivas positivas, lo cual se considera un requisito fundamental de su trabajo. Buscando siempre la mejora en nuestras relaciones, Nestlé fomenta el diálogo con los empleados más allá de los aspectos tradicionales de las negociaciones colectivas, a fin de compartir conocimientos y encontrar, conjuntamente, oportunidades relacionadas con otros asuntos importantes, tales como la Creación de Valor Compartido, la seguridad y salud en el lugar de trabajo, y nuestra preocupación por el medio ambiente. (pág.6, párr.1).

*a.1.1.5) Rodríguez Velázquez & Asociados, C.A. (KPMG Venezuela).*

Pertenece a Red global de firmas profesionales que ofrece servicios de auditoría, impuestos y asesoría. Opera en 155 países y cuenta con el apoyo de más de 174.000 profesionales, quienes trabajan para la firma miembro en todo el mundo.

En los últimos años, la rotación y la retención de talento son temas muy puntuales que por diversas razones esta arrojando al empresariado, afectando en un alto nivel el nivel de producción y sus estándares de calidad y competitividad en el mercado.

Según nota de prensa publicada en la página web de Rodríguez Velázquez & Asociados (2016), reseñan:

Que la fuga de talento hacia otros países y la rotación laboral son algunos de los problemas que enfrentan las empresas con operaciones en Venezuela. Desde el año pasado, gran parte de las organizaciones han buscado la manera de volverse más atractivas y competitivas en el mercado al momento de retener o reclutar personal ¿Cómo lo han logrado? Mejorando los beneficios que ofrecen a sus empleados. Sin embargo, es oportuno preguntarse ¿realmente evaluaron el impacto que tienen estas modificaciones en los estados financieros de la empresa?.(Pár.1).

Como parte de las funciones y asesoramiento en el marco regulatorio que realizan los profesionales de la firma, Susy Ramos, Directora de Cumplimiento Laboral manifestó:

Antes de implementar cualquier cambio, las empresas deben hacer una evaluación interna. Según ella, lo ideal es que los líderes de los departamentos de administración, Finanzas y Recursos Humanos se reúnan para llevar a cabo el proceso de diagnóstico y evaluación de las propuestas planteadas,” de esta manera se pueden obtener respuestas sinceras a preguntas claves como ¿Soy capaz de mantener estos

aumentos?, ¿Voy a poder conservar mi plantilla laboral en el tiempo?,  
¿Cuáles son mis riesgos?.(Párr.3)

Actualmente las bonificaciones económicas son las más comunes, y en algunas ocasiones, se pagan en moneda extranjera. En estos casos, es necesario estudiar su legalidad. Recordemos que la asignación periódica de cualquier beneficio puede convertirlo en salario y el artículo N° 123 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela establece que todo salario debe ser devengado en la moneda de curso legal. (Párr.4)

Además de las bonificaciones económicas, hay gran variedad de opciones que las compañías pueden contemplar y que no impactan considerablemente en sus finanzas y provisiones. Los bonos de salud como pólizas de seguros, el abastecimiento de medicamentos ( con la creación de una red interna que permita recolectar medicinas y donarlas), la flexibilidad de los horarios de trabajo, incrementar el monto de Cestaticket Socialista y extender algunos de los beneficios a los familiares, son alternativas de gran viabilidad que las empresas pueden evaluar. Cuando las personas se sienten valoradas por sus empleadores, forjan un sentimiento de pertenencia, compromiso e identificación hacia la empresa; y esto suele mejorar el desempeño del trabajador. (Párr.5).

## 5.2. Análisis y discusión de resultados

**Cuadro N° 23 Detalle detención de necesidades**

Variables	Dimensiones	Indicadores	Resultados de los ítems				
			Higiene	Equipos de trabajo	Ergonomía		
Necesidades de Retención	Factores Internos	Condiciones Físicas:	*65% buenas	*Muchos 100%	*Adecuadas 65%		
			*35% Excelentes	*Medianos 0%	*Seguras 25%		
				*Pocos 0%	*Inseguras 15%	*Peligrosas 0%	*Alto riesgo 0%
		Salarios:	Directos	Indirectos	Factor determinante		
			*Por debajo de lo esperado 70%	*Algunas veces 25%	*Ninguna 0%	*Reconocimiento 35%	
			*Dentro de lo esperado 30%	*Muy poco 0%	*Esparcimiento 20%	*Remunerativo 45%	
			*Por encima de lo esperado 0%	*Nada 75%	*Espacio de trabajo 0%	*Higiénico 0%	
		Retroalimentación:	Comunicación Indirecta	Comunicación Directa			
			*Poca 2%	*Buena 0%			
			*Mucha 18%	*Regular 25%			
	*Alta 0%	*Mala 60%					
		*Excelente 15%					
Autorrealización:	Capacitación y desarrollo						
	*Ninguna 0%						
	*Poca 25%						
	*Eventual 50%						
	*Con frecuencia 25%						
Cultura organizacional	Identificación con la empresa	Factor de identificación					
	*Mucho 80%	*Reconocimiento					
	*Medianamente 15%	*Empatía					
	*Poco 5%	*Valoración de puestos					
	*Nada 0%						

**Fuente:** Elaboración propia

En el cuadro N°23 se puede visualizar de forma detallada los resultados obtenidos a través de la aplicación del cuestionario, analizando cada uno de los indicadores relacionados a la variable inculcada en la investigación.

**a.1) Condiciones físicas:** los resultados muestran que EDG garantiza a sus trabajadores condiciones físicas, seguras y ergonómicas para la realización de sus actividades. Sin embargo, no debe subestimarse las respuestas con calificativos mínimos e insatisfacción, puesto que sirven de referencia para tomar acciones de supervisión y control.

En función a los resultados EDG, cumple con los lineamientos establecidos en la en la LOPCYMAT en su art. 59. en el literal “3” y “7” en lo que respecta a la protección a la salud y

a la vida de los trabajadores y trabajadoras contra todas las condiciones peligrosas en el trabajo, y cualquier otra condición insegura que pudiese afectar sus condiciones físicas y mentales.

**a.2) Salarios:** Tomando en cuenta las respuestas en función a las remuneraciones percibidas, es evidente que el nivel de satisfacción de los trabajadores por las remuneraciones e incentivos están por debajo de las expectativas, para lo cual se debe hacer un análisis de mercado, y realizar ajustes acordes al desempeño, respetando la equidad interna. Vale recalcar que las Leyes venezolanas son muy claras en su contenido por lo que el empresariado debe valerse de estrategias necesarias que garanticen condiciones favorables para el trabajador y su grupo familiar.

Es perfectamente aplicable el criterio del German (2013c, pág.48), en lo que respecta a “una contraprestación justa, ya que los empleados necesitan sentirse valorados”.

**a.3) Retroalimentación:** en base a los resultados obtenidos muestran un 18% de mala comunicación de forma indirecta, es importante recalcar que la comunicación es de vital importancia en cualquier entorno para relacionarse, en especial en el ámbito organización se debe estar en constante evaluación y aplicabilidad de feedback para atacar desviaciones. Si bien la comunicación entre supervisores - empleados se percibe de forma más receptiva y abierta, es importante evaluar el entorno, para determinar el factor que establece las barreras de comunicación, lo cual va de la mano con el planteamiento de German (2013c), sobre el nivel de confianza en la organización y en el liderazgo, hace que los “Los empleados necesitan sentir que trabajan para una organización bien dirigida y que se encamina hacia una dirección positiva. Esto requiere que los líderes comuniquen la estrategia empresarial de forma clara, consistente, regular y con autoridad.

A lo largo de la investigación se ha venido plasmando perspectivas relacionadas al tema de retención y las claves esenciales para lograr la motivación, en este particular, vale traer a acotación el artículo publicado en la página Web de MBA & Educación Ejecutiva por Sánchez (2010b), quien asevera que a la hora de diseñar una política de retención de talento, se debe cultivar la comunicación por lo que “ Un empleado se sentirá integrado en la medida en que advierta que sus ideas, opiniones y sugerencias son tomadas en consideración, aseguran los especialistas”.

#### **a.4) Autorealización:**

Cuando nos referimos a la autorrealización nos referimos a la satisfacción personal de haber alcanzado y cumplido una o más metas como parte del desarrollo propio y del potencial como ser humano, para ello es necesario la formación y capacitación constante en aras de superación, realización y establecimiento de objetivos de hasta donde se pretende llegar. En los resultados mostrados inicialmente, se observa que el nivel de superación personal y profesional de los trabajadores en EDG, de acuerdo a las respuestas obtenidas a través de la encuesta, permiten ubicarse en el contexto en el cual se encuentran, evidentemente la falta de capacitación constante está presente, es importante recalcar, que la autorealización no aplica solo para el trabajador sino también de su grupo familiar, ya que al estar motivado, capacitado y realizado le da oportunidad de sentirse satisfecho e íntegro.

En función a los resultados, el que exista un 50% de coincidencias en las respuestas de la población encuestada de recibir formación de forma eventual, en términos legales se está expuesto a sanción, lo cual en las LOPCYMAT en el Título IV Capítulo I de los derechos y deberes artículo 53 literal “2” el cual indica que los trabajadores tienen derecho a “: Recibir formación teórica y práctica, suficiente, adecuada y en forma periódica, para la ejecución de las funciones inherentes a su actividad...(...)”. Vale traer a cotación el planteamiento del autor Sánchez en cuanto a la capacitación “Capacite. Los empleados talentosos requieren de constantes retos para progresar. Por ello, las capacitaciones en diversas áreas son las instancias precisas que ellos requieren para sentir que evolucionan y crecen profesionalmente”. (2010b).

#### **a.5) Cultura Organizacional:**

Hablar de la cultura organizacional es hacer referencia a los valores, actitudes, experiencias y hábitos, entre los miembros o grupos de personas que interactúan constantemente en una organización. Está esta asociada a las normativas que suelen ser muy informales que determinan la conducta de una persona, que en algunos casos no están alineados, suele manifestarse a través de la forma en que la empresa realiza sus actividades, en el trato a sus empleados, clientes y a la sociedad en general. Los resultados de la investigación muestran que un 80% de los trabajadores se sienten identificados con la empresa, lo cual es un punto a favor que hay que aprovechar y enfocarse en estas debilidades y

oportunidades de mejoras en las cuales se deba trabajar para incentivar la motivación y mantener ese nivel de pertenencia.

Como modelo inspirador, Telefónica (2014, pág.41), en su política de gestión indica “La mejor forma de inspirar a nuestro equipo es involucrarlos en cada una de las actividades de la Empresa”.

**Cuadro N° 24 Detalle resultados nivel de satisfacción de los trabajadores referente a la compensación total y actividades desempeñadas en EDG**

Variable	Dimensión	Indicadores	Resultados de los ítems		
			Tareas realizadas	Identificación con el cargo	Toma de decisión
Satisfacción de los trabajadores	Factores Motivacionales	Contenido del Cargo	*Sencillas: 5%	*Nada 20%	*Baja 20%
			*Monótonas 20%	*Poco: 40%	*Alta 75%
			*Interesantes 30%	*Medianamente: 40%	*Ninguna: 5%
			*Desafiantes 45%	*Mucho 0%	
		Reconocimiento de sus funciones	<b>Estrategia de Evaluación de desempeño</b>		
			*De acuerdo 5%		
			*Totalmente de acuerdo 50%		
		Crecimiento profesional	<b>Desarrollo de carrera</b>		
			*Nada 5%		
			*Poco 25%		
*Medianamente 20%					
Nivel de Responsabilidad	<b>Rol de supervisión</b>				
	*Si 55%				
		*No 45%			

**Fuente:** Elaboración propia.

En el cuadro detalle N° 24 se muestra a continuación los criterios de evaluación aplicados con el fin de determinar el grado de satisfacción de los trabajadores que ocupan cargos claves y críticos en referencia a las actividades desempeñadas y la compensación total de EDG, a continuación se describe cada uno de los indicadores analizados:

### **a.1) Contenido del Cargo:**

Uno de los aspectos más ressaltantes que posee un trabajador, es el nivel de satisfacción que le genera el desempeñar actividades que le generen valor, lo que toda organización espera y desea que sus trabajadores transmitan, esto se observa mediante la obtención de resultados positivos, y mejor productividad, lo que seguramente traerá resultados gratificantes para la empresa. Los resultados muestran que tanto las actividades realizadas, la identificación con el cargo y la toma de decisión, están bien enfocadas a lograr la satisfacción total, si se aprovechan adecuadamente el recurso humano que las representa.

Esto forma parte de la autorrealización, la cual se espera sea reforzada para que los trabajadores se sientan valorados. Sin embargo, Fernández (2017), plantea que “Desarrollo de las personas: no es solo darles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, sino darles información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos” (pág.5).

### **a.2) Reconocimiento de sus funciones:**

Radica en la labor realizada y el nivel de reconocimiento que se da por los logros obtenidos, se dan casos en los que el trabajador tiene la mejor intención, dedicación al realizar sus tareas, sin embargo, los líderes suelen olvidar lo importante que resulta elogiar la labor realizada, lo cual conlleva a la desmotivación inmediata..

Los resultados obtenidos están enfocados a la estrategia de evaluación de desempeño, en la cual un 45% de la población no está de acuerdo con las estrategias de evaluación, probablemente porque no se obtenga el resultado esperado, o bien porque simplemente no se cumple con el objetivo. Si bien la eficiencia, eficacia y responsabilidad en el cargo pueden ser medibles a través de una herramienta de evaluación de desempeño y donde el factor motivador es el monetario, casi siempre se espera algo más, un valor agregado fuera de lo material, para ello, es importante valerse de estrategias que en ocasiones no implican costo a la compañía, por ejemplo un simple elogio o reconocimiento en público puede resultar conmovedor e inspirador para continuar con el buen desempeño.

### **a.3) Crecimiento Profesional:**

En referencia al nivel de realización y aplicabilidad en el cargo de conocimientos adquiridos, los resultados muestran que el 50% de la población aplica sus conocimientos y están vinculadas a la labor realizada. El crecimiento profesional, va unido a tener oportunidades para realizarse desempeñando una misión suficientemente interesante y relevante, el cual le permite al trabajador desplegar su talento y explotar su potencial real y tener éxito en toda actividad emprendida; el crecimiento no es solo para el trabajador sino también para la empresa.

Tal como lo plantea German (2103c) “ La mayoría de las personas quieren elevar su potencial en el trabajo. Los empleados quieren saber que existen oportunidades para aprender, crecer y progresar. Si no es así, muchos comenzarán a preguntarse si su futuro no estará en otra parte”.

### **a.4) Nivel de responsabilidad**

Ciertamente la responsabilidad en el trabajo o laboral, es asignada mediante un proceso de contratación que se establece por mutuo acuerdo, sin embargo, cuanto mayor sea el nivel de responsabilidad que asume un empleado, mayor será su posición en la empresa.

Los resultados muestran que el nivel o rol supervisorio es determinante, lo cual pudiese generar ciertos factores como, desmotivación, estrés, fatiga o sobrecarga de trabajo y más aun cuando su nivel de responsabilidad no sea recompensado con una contraprestación justa.

Un nivel de Responsabilidad: Su principio básico es pagar por lo que se hace, requiere tener identificados los puestos que conforman la organización y su nivel de responsabilidad, de forma que pueda establecerse una escala salarial en torno a dicha variable y a los diferentes niveles de responsabilidad resultantes. (Publicaciones Vértice, R.L, 2008e, pág.12).

## **CAPITULO VI**

### **DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO DE RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO**

La gerencia de recursos humanos se ha convertido en un proceso de gestión motivador e innovador, con miras a diseñar estrategias favorables y satisfactorias que permitan al trabajador mejorar la calidad de vida e integración familiar, así como el motor principal para el fortalecimiento de la cultura organizacional y la promoción de un buen clima o ambiente laboral. Todo ello viene dado basándose en los principios fundamentales de la administración como lo es la planificación, administración, seguimiento y control en aras de anticipar y prevenir la rotación de personal, haciendo uso de los recursos de manera eficaz y eficiente.

Chiavenato (2013,pág.10) En una época llena de incertidumbre, restricciones, problemas, amenazas y dificultades de toda especie, caracterizada además por la inflación, la recesión y el desempleo, la administración de los recursos en las organizaciones se torna cada vez más compleja y desafiante en especial la ARH, debido a que muchos administradores ven en los recortes implacables de la nómina o de los beneficios concedidos a los empleados, la manera más fácil, en apariencia, de reducir costos, con efectos inmediatos y visibles desde el punto de vista financiero.

Sin embargo, en base al planteamiento del autor sobre la reducción de costos, el diseñar un plan estratégico de retención se busca retener el mejor talento, en especial los ocupantes de cargos claves y críticos, que en cierta forma reducen costos en los estados financieros al poseer las habilidades, destrezas y conocimiento requerido en el cargo.

Es importante señalar que cuando un trabajador se marcha, la empresa, inicialmente recurre a un proceso de captación, reclutamiento y selección externo lo cual si va a generar posiblemente un mayor costo; Castellanos (2006), asevera que se va a incurrir en alguna medida en los siguientes costes:

- Costo de los conocimientos perdidos y la imposibilidad de usarlos
- Costo de redistribución de funciones producto a la vacante
- Costo de reclutamiento y selección
- Costo de Integración
- Costo de formación
- Costo de baja productividad inicial.

El propósito de implementar una política de retención, es facilitarle a la Gerencia de Recursos Humanos adoptar medidas de retención que incentiven a los trabajadores a incrementar su sentido de pertenecía y permanecía dentro de la organización. Esta propuesta de acción está basada en el modelo de compensación de Chiavenato, tomándolo como precepto para el diseño de un plan estratégico como herramienta aplicable por la Gerencia de Recursos Humanos.

### **6.1 Aplicabilidad**

Este programa está orientado a la retención de trabajadores que ocupen cargos claves y críticos en EDG, como práctica la retención e incentivar su permanecía dentro de la organización.

### **6.2 Objetivo**

Asegurar en el tiempo a trabajadores en ocupación de cargos claves y críticos, que por su potencial y competencias resultan de vital importancia para el negocio productivo de EDG, así como motivar y mejorar el clima laboral, haciendo uso de los recursos de la empresa y contribuir de acuerdo a su disponibilidad presupuestaria.

### 6.3 Estrategias claves

Consideradas como factor e indicadores claves para elaborar el plan estratégico.

<b>Estrategias claves</b>	
<b>Financieras</b>	<b>No Financieras</b>
1. Beneficios Socio-económicos	6. Formación
2. Bonificaciones e incentivos	7. Calidad de Vida
3. Política salarial	8. Plan de sucesión y de Carrera
4. Compensación variable	9. Clima laboral u organizacional
5. Otras bonificaciones	10. Tareas desafiantes en el cargo

**Fuente:** Elaboración propia.

#### 6.3.1 Estrategias Financieras :

<b>Objetivo</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Acción</b>
Desarrollar competencias y habilidades para el desempeño continuo de sus actividades, garantizando horas de formación superiores a los establecidos en las Leyes vigentes	Formación	*Capacitación y desarrollo basado en competencias
		*Plan de mejoramiento continuo y desarrollo In Company
		*Plan de capacitación a nivel técnica y gerencial
		*Cursos de idiomas In Company
		*Programas de formación dictado por terceros
		*Capacitación en contraprestación por permanencia mínima
<b>Objetivo</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Acción</b>
Satisfacer las necesidades primarias de los trabajadores como aporte a la mejor calidad de vida	Calidad de vida	*Celebración por promociones y ascensos
		*Permisos especiales (adicional al Legal)
		*Convenios con club, gimnasios y similares
		*Planes vacacionales para los hijos (as)
		*Asistencia Médica
		*Asistencia Oftalmológica y odontológica
		*Planes de Jubilación
		*Actividades recreativas, pausas activas y de entretenimiento interjornadas
*Servicios de ambulancias		

**Fuente:** Elaboración propia (2018).

Objetivo	Estrategia	Acción
Fomentar el crecimiento dentro de la organización, para ello líderes deben participar en la postulación de candidatos	Plan de sucesión y carrera	*Desarrollo de carrera
		*Plan de desarrollo profesional y personal
		*Promociones y ascensos
		*Transferencias por promociones al exterior
		*Planes de reemplazo, carreras administrativas dentro de la organización.
Objetivo	Estrategia	Acción
Promociona, incentivar y propiciar un ambiente de trabajo agradable que cree un sentido de pertenencia	Clima laboral y organizacional	*Promover el clima laboral a través de charlas y talleres
		*Propiciar un buen ambiente de trabajo, mediante actividades de integración
		*Gerencia de puertas abiertas y receptivo, a los fines de generar confianza
		*Promover la comunicación y trabajo en equipo
		*Promover la cultura y valores organizacionales
		*Concursos internos enfocados al conocimiento de la empresa y sus políticas
Objetivo	Estrategia	Acción
Lograr la identificación con el cargo y las actividades desempeñadas	Tareas desafiantes en el cargo	*Retos en el trabajo
		*Integración y proposición de nuevos proyectos
		*Liderar proyectos

**Fuente:** Elaboración propia (2018).

### 6.3.2 Estrategias no financieras:

Estrategia Financiera		
Objetivo	Estrategia	Acción
Satisfacer las necesidades de los trabajadores y mejorar la calidad de vida	Beneficios socio-económicos	*Subsidio de transporte (adicional al legal)
		*Contribución estudios (Universitarios, Diplomados, Cursos)
		*Aportes Caja de ahorros
		*Préstamos para adquisición vivienda
		*Préstamos para adquisición de vehículo
		*Subsidio de Comedor
		*Préstamos personales
		*Contribución para gastos educativos(Grupo familiar)
		*Subsidio gastos telefónicos
		*Contribución gastos de estacionamiento y mantenimiento de vehículos

**Fuente:** Elaboración propia (2018).

<b>Objetivo</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Acción</b>
Incentivar el desempeño, formación y crecimiento profesional	Bonificaciones e Incentivos	*Bonificación por desempeño
		*Bonificación por suplencias
		*Prima por profesionalización
		*Prima por responsabilidad
		*Bonificación Asistencia perfecta
		*Bonificación por rendimiento
		*Prima por hijos (<=18 años)
		*Bonos nocturnos y recargos por horas extraordinarias (adicional al Legal)
		*Bonificación por antigüedad
		*Bonificación por dominio de idiomas
<b>Objetivo</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Acción</b>
Retener profesionales más calificadose	Politica salarial	*Ajustes salariales por encima del mercado
		*Nivelación de escalas de sueldo
		*Ajustes salariales en función al logro de objetivos y competencias
		*Ajustes de sueldo respetando la equidad interna y/o antigüedad
<b>Objetivo</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Acción</b>
Incentivar la motivación en pro de mejorar el desempeño y productividad	Compensación variable	*Comisiones por ventas
		*Comisión por captación de clientes
<b>Objetivo</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Acción</b>
Retener a los trabajadores claves y criticos dentro de la organización	Otras bonificaciones	*Bonificación en USD
		*Bonificación por permanecía (trimestral y/o semestral)

**Fuente:** Elaboración propia (2018).

Esta propuesta estratégica para la retención de talento, deberá estar acompañada de evaluaciones y descripciones de cargos, conjuntamente con un plan de desarrollo de carrera, a los fines de detectar habilidades, debilidades, fortalezas, oportunidades y posibles amenazas, como factor determinante y competitivo, en aras de lograr un posicionamiento en la gestión de la retención de talento humano y lograr el éxito organizacional tanto para este tipo de empresas como cualquier otro ramo productivo o de servicio.

## CONCLUSIÓN

En el ámbito organizacional el objetivo principal es posicionarse en el mercado laboral, mantener la estabilidad con el apoyo de sus colaboradores, en cada una de las áreas, procesos y actividades, sin embargo, existe un grupo significativo de empresarios que se enfocan solo en lograr el objetivo y se olvidan que para alcanzar el éxito es necesario que exista un equilibrio entre los procesos y las personas que desarrollan las actividades y más cuando se sienten motivados y siente satisfacción en el trabajo realizado.

Para lograr la satisfacción personal y profesional, es sumamente importante que la gerencia y/o miembros representantes del departamento de recursos humanos, se enfoque en diseñar políticas y estrategias que estén orientadas a mejorar la calidad de vida de sus trabajadores, reducir los índices de rotación y retener talentos necesarios en posiciones claves y críticas que resulta de vital importancia para el negocio y/o para la gestión de un área.

Con miras a aportar soluciones y aplicar nuevas gestiones en retención y administración de talentos se diseñó un Plan Estratégico para la gerencia de recursos humanos, el cual aunque está diseñado pensando en retener el talento en puestos claves y críticos, es perfectamente aplicable a los candidatos potenciales.

Entre las conclusiones se destaca lo siguiente:

1.- En aras de detectar las necesidades de retención para trabajadores en cargos claves y críticos en EDG, se logró identificar mediante las apreciaciones de trabajadores el estado de las condiciones físicas, especialmente lo relacionado a la higiene, seguridad y ergonomía, condiciones físicas que pueden afectar significativamente a una organización, lo cual no se ve reflejada en EDG, tomando en consideración que los ítems evaluados demuestran que los trabajadores cuentan con condiciones adecuadas para la realización de sus actividades.

En lo que respecta a salarios, como factor importante y que tiene un gran impacto en la conducta de los trabajadores, puesto que la medida en que sean recompensados e incentivados mejor será su desempeño y productividad. Desafortunadamente, la política salarial de EDG, no es tan integra

ni suficiente para cubrir las necesidades de satisfacción de sus trabajadores, ya que sus asignaciones, reconocimiento y remuneraciones están muy por debajo de sus expectativas, siendo el salario un factor determinante y que mayor causa de insatisfacción genera en los trabajadores.

En cuanto a la retroalimentación, si bien puede ser entendida como una técnica de vital importancia para mejorar las relaciones entre trabajador- supervisor- patrono, puesto que ayuda a saber qué deben hacer y la eficiencia con que están cumpliendo sus metas, es un factor que se debe atender ya que los resultados demuestran una tendencia desfavorable que incide en el desempeño, productividad y logro de objetivos. En la medida en que esa retroalimentación sea válida y objetiva, ofrece innumerables oportunidades y posibilidades de informar al trabajador sobre sus faltas y permitir una autoevaluación para corregir fallas.

En relación a la autorrealización, se logró detectar que el nivel es escaso, tomando en consideración que la capacitación de los trabajadores se da de forma eventual, vale recalcar que la autorrealización tiene que ver con el éxito social y económico, es una manera de vivir plenamente y satisfecho, una manera de aportar valor en cada una de las facetas de la vida como ser humano y como miembro de una organización, en este sentido, resulta conveniente enfocarse en atender indicadores, tomar acciones y corregir errores.

Y en la cultura organizacional, aun cuando suele ser un factor más en el cual los trabajadores tienden a desatender y no lograr identificarse con la empresa, en EDG se pudo detectar que los trabajadores se sienten identificados con la organización y sienten deseos de mantenerse en ella pese a las adversidades, de sentirse insatisfechos con las condiciones salariales apuestan y confían en que es factible la evaluación y aplicación de criterios remunerativos, sin afectar su compromiso con EDG.

Con ello se logró el objetivo no. 1 Detectar las necesidades de retención de los trabajadores que ocupan cargos claves y críticos en EDG.

2.- Seguidamente, con la intención de determinar el grado de satisfacción de los trabajadores que ocupan cargos claves y críticos referentes a las actividades desempeñadas y la compensación total en EDG. Se evaluó indicadores vinculados al contenido del cargo, siendo estas desafiantes e interesantes

para aprovechar el recurso humano y emprender nuevas ideas, más aún cuando se sienten identificados con la labor realizada, les da la oportunidad de tomar decisiones favorables ante situaciones desafiantes englobando el compromiso con la organización, con el trabajo y con sí mismo, es momento oportuno para permitirle explorar en la autorrealización y formación individual en todo ámbito.

En relación al reconocimiento de su trabajo, desafortunadamente el entorno organizacional es tan cambiante que se está expuesto a enfrentamiento constante de grades desafíos, uno de ellos presentes en EGD, es lograr la satisfacción de sus empleados; un trabajador desmotivado genera tanto o más pérdidas a la organización pues de él depende la productividad y calidad en el trabajo, por lo cual se debe estudiar a profundidad cada miembro de la organización para dar respuesta a esas necesidades de realización y reconocimiento mediante las mejores prácticas.

En cuanto al crecimiento profesional, independientemente del ramo productivo, todo empleado espera crecer y formarse en las organizaciones, en EDG, si las estrategias de la gestión de recursos humanos se enfocasen más en temas de desarrollo de carrera y crecimiento profesional generaría efectos significativos para la empresa, ya que el nivel de conocimiento y habilidades para desempeñarse es significativo, pese al nivel de formación académica de algunos trabajadores que desempeñan actividades en cargos claves y críticos es conveniente aprovechar ese recurso y brindarle todas las herramientas necesarias para su desarrollo.

Y finalmente, lo relacionado a la responsabilidad de sus funciones, los procesos productivos de EDG, son tan altos y peligrosos que generar una demanda de seguridad y protección lo cual amerita que los líderes de cada cargo se aboquen al cumplimiento total de sus funciones, ejerciendo roles de supervisión, seguimiento y control que en mucho de los casos, recae incluso sobre el personal técnico y de planta, para ello resulta conveniente evaluar la descripción de cargos y poner en practica la equidad interna, promoción y ascensos.

En función a lo anteriormente descrito, se logró el objetivo no. 2: Determinar el grado de satisfacción de los trabajadores que ocupan cargos claves y críticos en referencia a la compensación total de EDG.

3.- Evaluando el entorno externo que rodea a EDG, se procedió a caracterizar las mejores prácticas de retención de talento en la gestión de recursos humanos específicamente en Venezuela, haciendo referencia las mejores políticas de gestión y compensación en grandes empresas incluso transnacionales, como Empresas Polar Venezuela, Telefónica, Nestlé y KPMG, quienes a través de sus culturas organizacionales y su enfoque de trabajo en equipo, se esfuerzan constantemente en brindar a sus trabajadores oportunidades de crecimiento y desarrollo, participación en los procesos de integración a través de políticas atractivas con miras a mantener su posicionamiento en el mercado.

Dichas prácticas desarrolladas en el apartado de la presentación de los resultados, se puede visualizar en detalle sus estrategias de negocio, que sirvieron de referencia para la elaboración del diseño del plan estratégico de retención.

Con estas prácticas se logró el objetivo no. 3: Caracterizar las mejores prácticas de retención de talento en la gestión de recursos humanos en Venezuela.

4.- El diseño del plan estratégico, fue elaborado tomando como referencia las necesidades y carencias de los trabajadores de EDG, con fijación en los indicadores de gestión obtenidos durante la realización de la investigación, pensando en la aplicabilidad de nuevas estrategias de gestión tanto financieras como no financieras, enfocadas no solo a la retención de talentos sin olvidar el objetivo principal de la investigación en cuanto al marco de su aplicabilidad, sino también para maximizar la productividad de los procesos ya establecidos.

Con la elaboración de este diseño, se logró obtener el objetivo no. 4: Diseñar un plan de retención estratégico de talento humano dirigido a trabajadores que ocupan cargos claves y críticos en EDG.

En virtud del objetivo general, se presentó el diseño de un plan estratégico para la retención de talento humano dirigido a trabajadores que ocupen cargos claves y críticos en la empresa de distribución de gases (EDG), el cual se desarrolló en el capítulo VII de este trabajo de investigación.

## RECOMENDACIONES

Analizados los resultados arrojados por la investigación y diseñado el plan estratégico de retención dirigido a trabajadores en ocupación de cargos claves y críticos de EDG, se recomienda llevar a cabo lo siguiente:

- Implementar programas de evaluación (herramienta de evaluación 360°), orientadas al desempeño del trabajador por parte de compañeros, subordinados, supervisores, jefes directos, clientes internos y clientes externos, permitiendo obtener una visión objetiva sobre las fortalezas y debilidades del trabajador frente a las competencias y habilidades exigidas por el cargo y las funciones realizadas, así como fortalecer los niveles de satisfacción del trabajador en función a los objetivos alcanzados y las estrategias de evaluación y compensación recibida.
- Realizar un análisis descriptivo de cargos y funciones, a fin de identificar candidatos potenciales y contar con cuadros de reemplazos.
- Evaluar periódicamente mediante encuestas internas la opinión de los trabajadores, integradas con factores vinculadas a salarios, planes, incentivos, clima laboral, cultura organizacional, entre otros, a fin de obtener información como indicadores claves que den paso a corregir e innovar nuevas políticas de gestión.
- Realizar trimestralmente estudio del mercado para conocer nuevas políticas de gestión en la administración y retención de talentos.
- Evaluar el plan estratégico de gestión y poner en práctica como un sistema de retribución, oportunidades de crecimiento personal, profesional y social, en pro de fortalecer el desenvolvimiento de cada uno de los trabajadores claves y críticos.

## BIBLIOGRAFIA

- Academia Nacional de la Ingeniería y el Hábitat. (2009). *La Industria de Gas Natural en Venezuela*. Caracas-Venezuela: Publicación N°3.
- Balestrini, M. (2001). *Como se elabora el Proyecto de Investigación*. Caracas-Venezuela: Consultores Asociados. Servicio Editorial.
- Barrilero, Y. R. (Diciembre de 2006). [www.estrategiafinanciera.es](http://pdfs.wke.es/6/7/1/7/pd0000016717.pdf). Obtenido de <http://pdfs.wke.es/6/7/1/7/pd0000016717.pdf>
- Bounds, J. &. (1999). *Supervisión*. México: Editorial Thomson.
- Campos R, L. G. (2006). *Factores que se aplican para la atracción y Retención de Personal en Organizaciones Grandes de Manufactura del Estado de Nuevo León*. Monterrey N.L.
- Carrera, L., & Vásquez, M. (2007). *Técnicas en el Trabajo de Investigación*. Caracas-Venezuela: PANAPO de Venezuela.
- Casado, J. (2007). *Retención del Talento*. Madrid-España: LID Editorial Empresarial S.L.
- Castellanos, C. R. (11 de 03 de 2006). *Retención del capital humano en las empresas* . Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/retencion-del-capital-humano-en-las-empresas/>
- Castellanos, C. R. (2016). *Retención del capital humano en las empresas*. Caracas: <https://www.gestipolis.com/retencion-del-capital-humano-en-las-empresas/>.
- Castillo, C. (2009). *Nuevas tendencias en la Retención y Mejora de Talento Profesional y Directivo*. Fundación EOI.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Los Angeles, California: MCGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2003). *Gestión de Talento Humano*. Los Angeles California: McGraw Hill.
- Coll, P. (01 de julio de 2014). Obtenido de [http://capitalhumano.wolterskluwer.es/content/listaresultados.aspx?params=h4siaaaaaaaefwomqvcmbbgf41zaljxcmpgrynlf3u1\\_roazexl4maf2-1yhf73pt43d0h5wzfuvuygjmstmdhtcd3n28pi8or2ityxoqpmgjiuzaduxtdscuedqgisvgrwtommbwpmwxxqmbafuhidvkm08ubnrw8da9feil8nqickyh](http://capitalhumano.wolterskluwer.es/content/listaresultados.aspx?params=h4siaaaaaaaefwomqvcmbbgf41zaljxcmpgrynlf3u1_roazexl4maf2-1yhf73pt43d0h5wzfuvuygjmstmdhtcd3n28pi8or2ityxoqpmgjiuzaduxtdscuedqgisvgrwtommbwpmwxxqmbafuhidvkm08ubnrw8da9feil8nqickyh)
- Delobelle, A. (29 de Noviembre de 2010). *9 fases clave para el diseño de un programa de gestión de talento humano*. Obtenido de Degerencia.com: <http://www.degerencia.com/articulo/9-fases-clave-para-el-disenio-de-un-programa-de-gestion-de-talento-humano>
- Delaux, H. S. (2017). *Modelo de Gestión Estratégica de RRHH en Organizaciones del Estado*. Buenos Aires: Editorial Redactum.
- Empresas Polar. (2012). *Compromiso Social y Desarrollo Sustentable*. Obtenido de [http://empresaspolarm.com/pdf/POLAR\\_4web.pdf](http://empresaspolarm.com/pdf/POLAR_4web.pdf): [http://empresaspolarm.com/pdf/POLAR\\_4web.pdf](http://empresaspolarm.com/pdf/POLAR_4web.pdf)
- Febrero P., E. (2000). *Valor Trabajo: Un indicador de Productividad y Competitividad. Una aplicación Empírica al caso Español: 1970-1972*. España: Universidad de Castilla -La Mancha.
- Fernández, E. (24 de Abril de 2017). *Los Seis Procesos de la Gestión del Talento Humano*. Obtenido de <https://prezi.com/-f2rcu39270o/los-seis-procesos-de-la-gestion-del-talento-humano/>
- Ferrier, A. (30 de Marzo de 2015). *Escuela de Organización Industrial*. Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/03/30/recursos-humanoscompensacion-y-beneficios/>
- Fuenzalida, A. (03 de mayo de 2016). Obtenido de <http://mba.americaeconomia.com/articulos/columnas/salario-emocional-la-clave-para-retener-talentos-y-aumentar-la-productividad>

- Germán, N. (2013). 5 Factores de Retención para asegurar el compromiso. *Observatorio de Recursos Humanos y Relaciones Laborales*.
- González, M. Diego R. (17 de Abril de 2009). *Estrategias de retención del personal, una reflexión sobre su efectividad y alcance*. Obtenido de [ebcache.googleusercontent.com/search?q=cache:hXNYqcaUOmYJ:publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/download/4/4/0+&cd=4&hl=es&ct=clnk&gl=ve:ebcache.googleusercontent.com/search?q=cache:hXNYqcaUOmYJ:publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/download/4/4/0+&cd=4&hl=es&ct=clnk&gl=ve](http://ebcache.googleusercontent.com/search?q=cache:hXNYqcaUOmYJ:publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/download/4/4/0+&cd=4&hl=es&ct=clnk&gl=ve:ebcache.googleusercontent.com/search?q=cache:hXNYqcaUOmYJ:publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/download/4/4/0+&cd=4&hl=es&ct=clnk&gl=ve)
- González, M. (2016). El amor Organizacional es vital para la Retención de Talentos. *Gestión Humana, la Estrategia es la Gente*, 29, (33), 13-14.
- Guerrero, L. (03 de octubre de 2014). *El talento se fuga de Venezuela*. Obtenido de [http://internacional.elpais.com/internacional/2014/10/03/actualidad/1412370839\\_134305.html](http://internacional.elpais.com/internacional/2014/10/03/actualidad/1412370839_134305.html)
- H.Othón, J. (2014). *Administración de la compensación, sueldos, salarios, incentivos y prestaciones*. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Harvard Business School Press. (2006). *Retener a los mejores empleados*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- Heinemann, K. (2003). *Introducción a la Metodología de la Investigación Empírica en las ciencias del deporte*. Barcelona-España: Paidotribo.
- Hernández S, R., Fernández-Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2008). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Hernández, G. (11 de Junio de 2014). *Tal Cual*. Obtenido de <http://www.talcualdigital.com/Nota/103919/fuga-de-profesionales>
- HU Consulting. (abril de 2016). *Encuesta Flash "Fuga y Retención de Talentos*. Obtenido de <http://huconsulting.net/wp-content/uploads/2016/04/encuesta-retencion-y-fuga-de-talentos-abril-2016.pdf>
- Hurtado, D. B. (22 de Febrero de 2008). *Blog sobre metodología de la investigación, la epistemología y la didáctica desde una comprensión sintagmática de la ciencia*. Obtenido de <http://investigacionholistica.blogspot.com/2008/02/la-investigacin-proyectiva.html>
- Hurtado, J. (2007). *El Proyecto de Investigación*. Venezuela: Quirón.
- Instituto Nacional de Estadísticas. (2014). *Resultados de la Economía durante el año 2014*. Obtenido de [http://www.ine.gov.ve/index.php?com\\_content&view=article&id=751](http://www.ine.gov.ve/index.php?com_content&view=article&id=751)
- León, J. (18 de Abril de 2016). Diario Digital El Venezolano. *Sector privado ha perdido más de 510 mil puestos de trabajo, según INE*, págs. <http://www.elmundo.com.ve/noticias/economia/laboral/las-cifras-del-trabajo-en-venezuela.aspx#ixzz4NieZCijv>.
- Ley Orgánica de Prevención Condición y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT)* . (2005). Caracas: Gaceta Oficial número 38.236.
- Ley orgánica del trabajo, los trabajadores y las trabajadoras (LOTTT)*. (12 de mayo de 2012). Caracas: Gaceta Oficial N° 8.938.
- Lobo, C. (3 de Octubre de 2014). El Talento se fuga de Venezuela. pág. [http://internacional.elpais.com/internacional/2014/10/03/actualidad/1412370839\\_134305.html](http://internacional.elpais.com/internacional/2014/10/03/actualidad/1412370839_134305.html).
- Manzano, J. C. (01 de mayo de 2014). *Sector privado ha perdido más de 510 mil puestos de trabajo, según INE*. Obtenido de <http://www.elvenezolano.com/2016/04/18/sector-privado-ha-perdido-mas-510-mil-puestos-trabajo-segun-ine/>

- Mejías, C. (2010). *El sillón Vacío, Selección y outplacement de talentos en el siglo XXI*. Buenos Aires: Granica.
- Méndez, C. E. (2004). *Metodología*. Colombia: McGraw Hill.
- Nestlé, S.A. (Septiembre de 2012). *La Política de Recursos Humanos de Nestlé*. Obtenido de <http://www.nestle.com>: [http://www.nestle.com/asset-library/Documents/Library/Documents/People/HR\\_POLICY\\_ES\\_PDF.pdf](http://www.nestle.com/asset-library/Documents/Library/Documents/People/HR_POLICY_ES_PDF.pdf)
- Noticiero Digital. (02 de julio de 2014). *Venezuela, el país con mayor cantidad de ministerios en el mundo*. Obtenido de <http://www.noticierodigital.com/2014/07/ntn24-venezuela-el-pais-con-mayor-cantidad-de-ministerios-en-el-mundo/>
- Obuchi, M. ; Abadi A.;Lira B. (2012). *Gestión en Rojo Evaluación de Desempeño de 16 Empresas Estatales del Modelo Productivo Socialista*. Caracas: IESA.
- People Matters. (Noviembre de 2008). *GESTIÓN DEL TALENTO: Una estrategia diferenciada para un entorno global*. Obtenido de [http://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Internacional/Gestión%20del%20Talento%20Global\\_HDBR\\_0811.pdf](http://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Internacional/Gestión%20del%20Talento%20Global_HDBR_0811.pdf)
- Piñango, R. (1991). *La Fuga como opción de carrera ante las limitaciones de las organizaciones venezolanas para aprovechar el talento*. Caracas, Venezuela: Ediciones IESA.
- Publicaciones Vértice, R.L. (2008). *Retribución de Personal*. Málaga, España: Publicaciones Vértice, R.L.
- Publicaciones Vértice, S. (2008). *Retribución de Personal*. Málaga, España: Editorial VERTICE.
- Rodriguez M., E. (2005). *Metodología de la Investigación: La creatividad, el rigor del estudio y la integridad son factores que transforman al estudiante en un profesional de éxito*. Obtenido de [https://books.google.co.ve/books?id=r4yrEW9Jhe0C&pg=PA25&dq=investigaci%C3%B3n+descriptiva++en+metodologia&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjMqbWcu\\_XSAhUGOSYKHVOACJ4Q6AEIGDAA#v=onepage&q=investigaci%C3%B3n%20descriptiva%20en%20metodologia&f=false](https://books.google.co.ve/books?id=r4yrEW9Jhe0C&pg=PA25&dq=investigaci%C3%B3n+descriptiva++en+metodologia&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjMqbWcu_XSAhUGOSYKHVOACJ4Q6AEIGDAA#v=onepage&q=investigaci%C3%B3n%20descriptiva%20en%20metodologia&f=false)
- Rodríguez Velazquez & Asociados,C.A . (24 de Mayo de 2016). *www.kpmg.com*. Obtenido de [https://intra.amr.kpmg.com/sites/Venezuela/Mercdeo\\_y\\_Comunicaciones/Publicaciones/Notas de prensa/24.05.2016-Cómo retener talento sin afectar los stados financieros de la empresa.pdf](https://intra.amr.kpmg.com/sites/Venezuela/Mercdeo_y_Comunicaciones/Publicaciones/Notas%20de%20prensa/24.05.2016-Cómo%20retener%20talento%20sin%20afectar%20los%20stados%20financieros%20de%20la%20empresa.pdf)
- Sánchez, F. (11 de Febrero de 2010). *MBA & Educación Ejecutiva*. Obtenido de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/8-claves-para-retener-el-talento-humano>
- Santacruz, F. J. (2011). *Análisis de las Prácticas de Gestión Humana en la Efectividad para Retener Talento dentro de la Organización*. Caracas.
- Saracho, J. M. (2008). *Psicología Organizacional Humana.Un modelo para la definición Organizacional de Talento*. Ril Editores.
- Siqueira, C. (26 de Mayo de 2015). *La Fuga de Cerebros en Venezuela amenaza el desarrollo académico del país*. Obtenido de <http://noticias.universia.edu.ve/cultura/noticia/2015/05/26/1125798/fuga-cerebros-venezuela-amenaza-desarrollo-academico-pais.html>
- Tamayo, M. (2004). *El Proceso de la Investigación Científica*. Obtenido de [https://books.google.co.ve/books?id=BhymmEqkkJwC&printsec=frontcover&dq=Tamayo+2004&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjaoCjBra\\_SAhVEfiYKHcuSAmYQ6AEIGjAA#v=onepage&q=Tamayo%202004&f=false](https://books.google.co.ve/books?id=BhymmEqkkJwC&printsec=frontcover&dq=Tamayo+2004&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjaoCjBra_SAhVEfiYKHcuSAmYQ6AEIGjAA#v=onepage&q=Tamayo%202004&f=false)
- Telefónica Venezuela. (2014). *Informe de Gestión Venezuela 2014*. Obtenido de <http://www.movistar.com.ve>: [http://www.movistar.com.ve/particulares/Informe\\_Gestion\\_Telefonica\\_Movistar\\_2014.pdf](http://www.movistar.com.ve/particulares/Informe_Gestion_Telefonica_Movistar_2014.pdf)

- Tendencia Salarial. (21 de Marzo de 2009). *www.tendenciasalarial.com.ar*. Obtenido de [www.tendenciasalarial.com.ar](http://www.tendenciasalarial.com.ar):  
<http://www.tendenciasalarial.com/LinkClick.aspx?fileticket=DZdcYIdjUF8%3D&tabid>
- Toro J. Iván D., P. r. (s.f.).
- Toro, I., & Parra, R. (2006). *Método y Conocimiento. Metodología de la Investigación*. Medellín-Colombia: Fondo Editorial Universidad EART.
- Towers W. (2017). *¿Por qué Compensación Total?* Obtenido de [willistowerswatson.com.:](https://www.towerswatson.com/es-ES/Services/your-business-issues/why-total-rewards)  
<https://www.towerswatson.com/es-ES/Services/your-business-issues/why-total-rewards>
- Universia. (25 de febrero de 2015). *Preocupa la emigración de profesionales calificados*. Obtenido de <http://noticias.universia.edu.ve/actualidad/noticia/2015/02/25/1120531/preocupa-emigracion-profesionales-calificados.html>
- Veronica. (05 de Marzo de 2017). *Lo que es Noticia hoy en Venezuela*. Obtenido de <http://www.hoyenvenezuela.com/2017/03/05/garcia-arocha-es-necesario-un-entendimiento-nacional-para-detener-esta-fuga-de-cerebros/>

**ANEXO A**

**VICERRECTORADO ACADÉMICO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**POSTGRADO EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y RELACIONES**  
**INDUSTRIALES**

**Caracas, Enero 2018.**

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A TRABAJADORES EN OCUPACIÓN DE CARGOS  
CLAVES Y CRITICOS EN UNA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN DE GASES (EDG).**

El presente cuestionario tiene como finalidad recabar información acerca de la opinión que tienen los empleados que ocupan cargos claves y críticos en EDG. La información suministrada será de uso único y exclusivo para analizar los resultados como base para el desarrollo del plan de retención de talento humano.

Agradecemos la mayor receptividad, sinceridad y colaboración posible al llenar este instrumento, ya que de ello depende la validez y objetividad de la investigación. Por favor, conteste todas las preguntas, en caso de dudas clarificar con la persona que le suministró el instrumento.

La información será administrada con absoluto criterio de reserva. **No** es necesario que se identifique.

Agradeciendo su valiosa colaboración en el desarrollo de esta actividad.

Atentamente:

**Ysdalis Ventura**

## CUESTIONARIO

**Lea cuidadosamente las preguntas formuladas y arque con una "X" la opción de su preferencia.**

**1. - ¿Cómo considera Usted las actividades que realiza en su puesto de trabajo?**

- |                 |  |
|-----------------|--|
| a) Sencillas    |  |
| b) Monótonas    |  |
| c) Interesantes |  |
| d) Desafiantes  |  |

**2.- ¿En qué medida su cargo tiene importancia en la toma de decisión?**

- |            |  |
|------------|--|
| a) baja    |  |
| b) Alta    |  |
| c) Ninguna |  |

3

**3.- ¿Recibe Usted algún tipo de incentivo o reconocimiento por la realización de sus actividades?**

- |                  |  |
|------------------|--|
| a) Algunas veces |  |
| b) Muy poco      |  |
| c) Nada          |  |

Nota: de ser positiva su respuesta, señale algunos

**4.- ¿Recibe Usted algún tipo capacitación y desarrollo profesional por parte de la empresa?**

- |                   |  |
|-------------------|--|
| a) Ninguna        |  |
| b) Poca           |  |
| d) Eventual       |  |
| c) Con frecuencia |  |

**5.- ¿Posee Usted dentro de sus funciones el rol de supervisar otras personas?**

- a) Si
- b) No

Nota: de ser positiva su respuesta indique cuantas \_\_\_\_\_

**6.- ¿Piensa Usted que el salario percibido es justo y equitativo por la labor realizada?**

- a) Muy por debajo de lo esperado
- b) Dentro de lo esperado
- d) Por encima de lo esperado

**6.- ¿Piensa Usted que los ajustes de salarios están relacionados en gran medida a los indicadores de desempeño y cumplimiento de objetivos?**

- a) De acuerdo
- b) Totalmente de acuerdo
- c) En desacuerdo

**8.- ¿Considera Usted que existe flexibilidad en la jornada de trabajo realizada?**

- a) Si
- b) No

**9.- ¿Adicional a los beneficios establecidos en el marco legal, recibe Usted algún otro?**

- a) Si
- b) No

Nota: De ser positiva su respuesta, indique cuales:

---



---



---

**10.- ¿Está Usted de acuerdo o no sobre las actuales estrategias remunerativas por parte de la empresa?**

a) Si

b) No

**11.- ¿En qué condiciones considera Usted que se encuentran actualmente las condiciones Físicas y ergonómicas del lugar de trabajo?**

a) Malos

b) Regular

c) Buena

d) Excelente

**12.- ¿Seleccione la opción de su preferencia, referente a la cantidad de equipos y herramientas de trabajo existentes en la empresa?**

a) Poco

b) Medianamente

d) Muchos

**13.- ¿Seleccione una opción de su preferencia, si considera que alguno de los factores señalados podrían estar limitando la realización de sus actividades dentro de la empresa?**

a) Espacios de Trabajo

b) Higiénico

c) Remunerativo

d) Esparcimiento y tiempo libre

e) Reconocimiento

f) Ninguna

**14.- ¿Considera Usted que existe algún problema de comunicación en el lugar de trabajo?**

- a) Poca
- b) Mucha
- c) Alta
- d) Ninguna


**15.- ¿Cómo considera Usted las relaciones laborales entre compañeros de trabajo y sus supervisores (as)?**

- a) Mala
- b) Regular
- c) Buena
- d) Excelente


**16.- ¿En qué grado te identificas con las actividades que realizas en tu puesto de trabajo?**

- a) Nada
- b) Poco
- c) Medianamente
- d) Mucho


**17.- ¿En qué medida te permite plenamente tu puesto de trabajo aplicar tus habilidades y conocimientos?**

- a) Nada
- b) Poco
- c) Medianamente
- d) Mucho


**18.- ¿En qué medida te sientes identificado con la organización?**

- a) Nada
- b) Poco
- c) Medianamente
- d) Mucho


## ANEXO B



## ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA TRABAJADORES EDG

**Cargo aplicado:** Supervisor de Producción

**Personas a cargo:** 12

**1.- ¿Cuál considera usted el principal factor que genera rotación de personal en la empresa?**

Actualmente la situación país está arrojando a la sociedad afectando el poder adquisitivo y devaluando la moneda e ingresos mensuales, por lo que el factor que incide en gran parte es el salario percibido.

**2.- Por favor, tómese unos minutos de reflexión y luego responda a la siguiente pregunta: Podría describir en detalle:**

**2.1.- ¿Qué es aquello que lo haría sentir realmente identificado con la organización, más allá de lo material o del dinero?**

Aplicación de políticas organizacionales de forma equitativa para todos los trabajadores, evitando la burocracia, preferencia o criterios selectivos.

**2.2- Por favor, ¿podría indicar al menos tres beneficios por lo que realmente usted mantendría su compromiso de pertenecer y permanecer como trabajador en la empresa?**

- Pagos y asignaciones de beneficios en especies más frecuentes o compensación por actividades extras realizadas, que no dependan de responsabilidades propias del cargo.
- Asignaciones en moneda dura para mitigar el alto costo por situación país.
- Asignación de transporte, para evitar demoras y/o faltas del personal

**2.3.- Por favor, podría indicar al menos tres (3) factores de su preferencia que expandirían o liberarían su potencial para la realización de sus actividades dentro de la empresa?**

- Integración de políticas de recreación y esparcimiento, para contrarrestar la sobrecarga laboral no es posible mejorar la calidad de vida.
- Expansión y divulgación de nuevas prácticas vinculadas al negocio.
- Concientizar e incentivar a los trabajadores con campañas orientadas a la humanización y recuperación de valores y generar desmotivación.

## ANEXO C



## ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA TRABAJADORES EDG

**Cargo aplicado:** Técnico de Gases Especiales

**Personas a cargo:** 0

**1.- ¿Cuál considera usted el principal factor que genera rotación de personal en la empresa?**

Yo diría que las ganas de crecer dentro de una empresa y tener una mejor formación.

**2.- Por favor, tómese unos minutos de reflexión y luego responda a la siguiente pregunta: Podría describir en detalle:**

**2.1.- ¿Qué es aquello que lo haría sentir realmente identificado con la organización, más allá de lo material o del dinero?**

Cuando el líder de área impulse al personal a su cargo a que realice sus tareas, pero a su vez reconozca el esfuerzo y tiempo dedicado.

**2.2- Por favor, ¿podría indicar al menos tres beneficios por lo que realmente usted mantendría su compromiso de pertenecer y permanecer como trabajador en la empresa?**

-Remuneración

-Actividades de recreación

-Mejor ambiente de trabajo

**2.3.- Por favor, podría indicar al menos tres (3) factores de su preferencia que expandirían o liberarían su potencial para la realización de sus actividades dentro de la empresa?**

Crecimiento personal y profesional

-Realización de cursos

-Motivación

## ANEXO D



## ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA TRABAJADORES EDG

**Cargo aplicado:** Coordinador de asuntos regulatorios

**Personas a cargo:** 4

**1.- ¿Cuál considera usted el principal factor que genera rotación de personal en la empresa?**

Hay un alto nivel de desmotivación, puesto que el salario percibido se ve mermado por la inflación y difícilmente se puede tener una sana calidad de vida. También hace falta otros beneficios que compensen.

**2.- Por favor, tómese unos minutos de reflexión y luego responda a la siguiente pregunta: Podría describir en detalle:**

**2.1.- ¿Qué es aquello que lo haría sentir realmente identificado con la organización, más allá de lo material o del dinero?**

Ser tomado en cuenta la labor realizada, poner más en práctica la empatía y entendimiento en asuntos personales.

**2.2- Por favor, ¿podría indicar al menos tres beneficios por lo que realmente usted mantendría su compromiso de pertenecer y permanecer como trabajador en la empresa?**

-Reconocer el esfuerzo por las responsabilidades y actividades que se tienen

-Valor agregado

-Incrementar la motivación, bien sea ofreciendo políticas de reconocimientos, beneficios adicionales, ascensos, ajustes de salarios más frecuentes y significativos.

**2.3.- Por favor, podría indicar al menos tres (3) factores de su preferencia que expandirían o liberarían su potencial para la realización de sus actividades dentro de la empresa?**

-Oportunidad de crecimiento

-Reconocimiento

-Motivación e integración