UCAB

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIÓLOGO)

ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN DE DOCENTES UNIVERSITARIOS EN LAS UNIVERSIDADES DE CARACAS-VENEZUELA

Realizado por:

Cañizales Cañizales, Marielim Andreína C.I.: 19.498.699

Pérez de Bello, Marian Jenis C.I.: 18.245.926

Profesor guía: Prof. José Naranjo C.I.: 2.808.435

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la

Calificación de: Diecinueve (19 puntos.

Nombre: Prof. Naranjo M. Firma:

Nombre: José Br. Hdz Firma:

Nombre: Elizabeth Fermice Firma:

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

TRABAJO DE GRADO

ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN DE DOCENTES UNIVERSITARIOS EN LAS UNIVERSIDADES DE CARACAS-VENEZUELA.

Tesistas: Cañizales Cañizales, Marielim Andreina

Pérez de Bello, Marian Jenis

Tutor: Lic. José Naranjo

Caracas, Septiembre 2018

DEDICATORIA

Con dedicación y agradecimiento principalmente a Dios, por haberme concedido la dicha de aventurarme en esta experiencia llamada tesis de la mano de mis afectos.

Muy especialmente a mi Madre Miriam Cañizales y a mi compañero de vida David Cuentas por el amor, paciencia, comprensión y apoyo incondicional brindado.

A mis tías Fanny Cañizales, Judith Cañizales y Nancy Cañizales, por siempre ayudar cariñosamente y sin esperar nada a cambio.

A Yohana Rodríguez y Arturo Rey, por sus palabras de ánimo que me permiten esforzarme con gallardía en todo lo que hago siempre de la mano de Dios.

"No hay bien alguno que nos deleite si no lo compartimos".-Séneca.

Marielim Cañizales

Quiero dedicar este trabajo a ti hija mía, que mi esfuerzo, constancia y paciencia sean ejemplo para todos los proyectos, todas las metas, sueños y objetivos que te propongas en tu vida. En mi encontraras siempre un apoyo.

A Venezuela, mi país que tanto me ha dado, mis estudios, mi familia y aquellas personas que han sido tan especiales. Deseo verte prospera, por eso dedico este esfuerzo como un pequeño símbolo de tu renacer, por unos mejores años venideros…

Marian Pérez

AGRADECIMIENTOS

A mi tutor José Naranjo, gracias por su esmero, excelencia y disposición. Fuiste una guía excepcional e incondicional, tú vocación es tu fuerte, es aquello que te mantiene enérgico, dinámico y con una gran actitud.

A los profesores Iván Acosta, Carlos Izzo y Giannina Olivieri, por entender el tiempo y la disciplina que se requiere para desarrollar un trabajo de investigación.

A mi compañera de tesis Marian Pérez, por haber logrado junto a mí la realización de este trabajo.

A mis amistades, muy especialmente, Francisco Julio y Julio Coronado por ser personas tan leales a esta bella amistad y haberme acompañado tanto con palabras como con afecto; a los hermanos Alba Orea y Ricardo Orea por su apoyo en los momentos requeridos y por su espíritu alegre; a todas aquellas personas que demostraron su sinceridad y esperaron con entusiasmo la finalización de esta meta, especialmente a la familia Lara, Marisbelia de Zurita y Zaida Padrón.

A todas las instituciones y profesionales que tuvieron participación en el desarrollo de este trabajo.

A todos ustedes, Gracias.

Marielim Cañizales

Primeramente quiero agradecer a Dios, con el todo.

Agradezco inmensamente a mi Esposo Jhonattan y a mi Hija Lucía, mis pilares fundamentales.

A mis padres Manuel y Milagros por todo el apoyo que he recibido de ellos, con quienes verdaderamente cuento.

A mi hermana Yoselin, mi gran ángel, sé que estarías orgullosa de mí.

A todos mis familiares y amigos que de una manera u otra estuvieron para mí, me apoyaron y se encuentran gozosos al igual que yo por este logro.

Agradezco a mi país y la formación que he obtenido, a mis dos casas de estudios la Universidad Simón Bolívar y Universidad Católica Andrés Bello que formaron en mí una profesional integral y que han dejado una huella imborrable.

A mis profesores emblemáticos que durante la carrera fueron mis grandes Maestros.

A nuestro profesor guía y tutor José Naranjo, por su constancia y dedicación, un gran ejemplo a seguir.

Al profesor Iván Acosta, por su apoyo incondicional, su profesionalismo y por su completa disposición hacia este proyecto y los buenos ánimos.

Agradezco también a las Universidades que participaron en el estudio, las unidades que nos atendieron, a los profesores que se encontraron en su total disponibilidad para proporcionarnos la información veraz y oportuna.

Finalmente a mi compañera de tesis, Marielim, este gran esfuerzo compartido ha culminado y nos sentiremos orgullosas por el resto de la vida.

Marian Pérez

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN ..... **xiii**
INTRODUCCIÓN **14**
CAPÍTULO I. **17**
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA **17**
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN **37**
OBJETIVO GENERAL **37**
OBJETIVOS ESPECÍFICOS **37**
CAPÍTULO II. **38**
MARCO TEÓRICO **38**
1. Retención de personal 39
1.1. Estrategias de retención 39
1.2. Prácticas y Estrategias de retención 42
2. Cómo retener en tiempos de crisis 63
3. Prácticas y Estrategias de retención desarrolladas para profesores e investigadores 67
CAPÍTULO III. MARCO REFERENCIAL **71**
1. Las Universidades en Venezuela 71
1.1. Concepto 71
1.2 Principios Leyes y Normas 72
1.3. Estructura Organizativa 72
1.4. Clasificación 74
1.4.1 Universidades Nacionales Autónomas. 75
1.4.2. Universidades Nacionales Experimentales 75
1.4.3. Universidades Privadas 75
2. Universidades de Estudio 75
2.1. Universidades de Gestión Pública 76
2.1.1 Universidad Central de Venezuela 76
2.1.2 Universidad Simón Bolívar 77
2.2. Universidades de Gestión Privada 80
2.2.1. Universidad Católica Andrés Bello 80
2.2.4. Universidad Metropolitana 81
3. Clasificación de los profesores de acuerdo al escalafón universitario 82
4. Tiempo de Dedicación de Profesores por Universidad 83

4.1 Universidad Central de Venezuela 84
4.2 Universidad Simón Bolívar 85
4.3 Universidad Católica Andrés Bello 86
4.4 Universidad Metropolitana 87
CAPÍTULO IV 88
MARCO METODOLÓGICO 88
1. Diseño y Tipo de investigación 88
2. Unidad de Análisis Población y Muestra 89
2.1. Unidad de análisis 89
2.2. Población 89
2.3. Muestra 91
3. Variables: Definiciones conceptuales y operacionales 95
4. Estrategias para la recolección de datos 99
4.1 Procedimiento de recolección de datos 101
5. Procesamiento y análisis de los datos 103
6. Validación de los instrumentos de recolección de datos 105
7. Confiabilidad del instrumento de recolección de datos 105
8. Factibilidad de la investigación, limitaciones del estudio y consideraciones éticas .. 106
8.1 Factibilidad de la investigación 106
8.2. Limitaciones del estudio 106
8.3. Consideraciones éticas 107
9. Procedimiento de la investigación 107
CAPÍTULO V 110
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS 110
1. Presentación y Análisis de los resultados de las entrevistas a las universidades de estudio. 110
2. Presentación y Análisis de los resultados de las encuestas de satisfacción aplicadas a los profesores de las universidades de la muestra, bajo escala sumativa tipo Likert 182
2.1. Universidad Central de Venezuela. 182
2.1.1. Compensación para los profesores de la UCV, según el modelo de World at Work. 183
2.1.2. Beneficios para los profesores de la UCV, según el modelo de World at Work. 184
2.1.3. Balance Vida/Trabajo para los profesores de la UCV, según el modelo de World at Work. 184

2.1.4. Reconocimiento para los profesores de la UCV, según el modelo de World at Work. 184
2.1.5. Desarrollo para los profesores de la UCV, según el modelo de World at Work. 185
2.1.5. Resultados Generales de la encuesta para los profesores de la UCV 185
2.2. Universidad Simón Bolívar 186
2.2.1. Compensación para los profesores de la USB, según el modelo de World at Work. 187
2.2.2. Beneficios para los profesores de la USB, según el modelo de World at Work. 188
2.2.3. Balance Vida-Trabajo para los profesores de la USB, según el modelo de World at Work. 188
2.2.4. Reconocimiento para los profesores de la USB, según el modelo de World at Work. 188
2.2.5. Desarrollo para los profesores de la USB, según el modelo de World at Work. 189
2.2.6. Resultados Generales de la encuesta para los profesores de la USB 189
2.3. Universidad Católica Andrés Bello 190
2.3.1. Compensación para los profesores de la UCAB, según el modelo de World at Work. 191
2.3.2. Beneficios para los profesores de la UCAB, según el modelo de World at Work 192
2.3.3. Balance Vida-Trabajo para los profesores de la UCAB, según el modelo de World at Work. 192
2.3.4. Reconocimiento para los profesores de la UCAB, según el modelo de World at Work. 192
2.3.5. Desarrollo para los profesores de la UCAB, según el modelo de World at Work. 193
2.3.6. Resultados Generales de la encuesta para los profesores de la UCAB 193
2.4. Universidad Metropolitana 194
2.4.1. Compensación para los profesores de la UNIMET, según el modelo de World at Work. 195
2.4.2. Beneficios para los profesores de la UNIMET, según el modelo de World at Work. 196
2.4.3. Balance Vida-Trabajo para los profesores de la UNIMET, según el modelo de World at Work. 196

2.4.4. Reconocimiento para los profesores de la UNIMET, según el modelo de World at Work. ... 196
2.4.5. Desarrollo para los profesores de la UNIMET, según el modelo de World at Work. ... 197
2.4.6. Resultados Generales de la encuesta para los profesores de la UNIMET. ... 197
2.5. Comparación entre universidades públicas y privadas ... 198
2.5.1. Compensación para los profesores de las universidades públicas y privadas, según el modelo de World at Work. ... 199
2.5.2. Beneficios para los profesores de las universidades públicas y privadas, según el modelo de World at Work. ... 200
2.5.3. Balance Vida-Trabajo para los profesores de las universidades públicas y privadas, según el modelo de World at Work. ... 200
2.5.4. Reconocimiento para los profesores de las universidades públicas y privadas, según el modelo de World at Work. ... 200
2.5.5. Desarrollo para los profesores de las universidades públicas y privadas, según el modelo de World at Work. ... 201
2.5.6. Resultados Generales de la encuesta comparando los dos sectores, público y privado. ... 202
3. Análisis de la data obtenida por el *Instrumento A* con el *Instrumento B* ... 203
3.1. Universidad Central de Venezuela ... 203
3.2. Universidad Simón Bolívar ... 206
3.3. Universidad Católica Andrés Bello ... 208
3.4. Universidad Metropolitana ... 210
DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS ... 214
RECOMENDACIONES ... 221
GLOSARIO DE SIGLAS Y TÉRMINOS ... 223
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS ... 225
ANEXOS ... 241
ANEXO A: Formato de validación de instrumento ... 241
ANEXO A.1. Validación del primer profesor ... 241
ANEXO A.2. Validación del segundo profesor ... 242
ANEXO A.3. Validación del tercer profesor ... 243
ANEXO B: Cuestionario aplicado a las Universidades de estudio. ... 244
ANEXO C: Comunicado de la Universidad Católica Andrés Bello ... 262
ANEXO D: Comunicado de la Universidad Metropolitana ... 266

INDICE DE FIGURAS

Figura Nº 1: Modelo World at Work de Recompensa Total……..….45
Figura Nº 2: Tablas comparativas de los resultados obtenidos en la recolección de datos de cada una de las cuatro (4) universidades……104
Figura Nº 3: Alfa de Cronbach de la prueba piloto……..…… 106

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico Nº 1 Cobertura Relativa de la Educación Superior Privada en América Latina……...…… 19
Gráfico Nº 2 Resumen de todas las dimensiones de la UCV con respecto a los niveles de satisfacción de sus profesores…… 183
Gráfico Nº 3 Resultados Generales de la encuesta aplicada a los profesores de la UCV……..…….. 185
Gráfico Nº 4 Resumen de todas las dimensiones de la USB con respecto a los niveles de satisfacción de sus profesores……...……. 187
Gráfico Nº 5 Resultados generales de la encuesta realizada a los profesores de la USB……190
Gráfico Nº 6 Resumen de todas las dimensiones de la UCAB con respecto a los niveles de satisfacción de sus profesores…… 191
Gráfico Nº 7 : Resultados generales de la encuesta realizada a los profesores de la UCAB. ……..…...193
Gráfico Nº 8 Resumen de todas las dimensiones de la USB con respecto a los niveles de satisfacción de sus profesores…… 195
Gráfico Nº 9 Resultados generales de la encuesta realizada a los profesores de la UNIMET……... 198
Gráfico Nº 10 Satisfacción de los profesores universitarios del público y privado de acuerdo al promedio de respuesta de cada sector visto por dimensión……...……... 199
Gráfico Nº 11 Resultados generales de la encuesta según el promedio del sector universitario público y el sector universitario privado……...…… 202

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla Nº 1 Comparación de términos contemplados en la LOTTT, Ley del estatuto sobre el régimen de jubilaciones y pensiones de los funcionarios o empleados de la administración pública nacional y el Modelo de World at Work. 49
Tabla Nº 2 Comparación de términos contemplados en la LOPCYMAT y el Modelo de World at Work. 54
Tabla Nº 3 Comparación de términos contemplados en la ley del seguro social, la ley de alimentación y el Modelo de World at Work. 55
Tabla Nº 4 Tiempo de Dedicación de Profesores Universitarios. 84
Tabla Nº 5 : Universidades De Gestión Privada. 89
Tabla Nº 6 Universidades Autónomas de Gestión Pública. 91
Tabla Nº 7 Universidades de Gestión Pública y Privadas del área Metropolitana de Caracas 93
Tabla Nº 8 Operacionalización de la variable de investigación. 97
Tabla Nº: 9 Comparación de la Compensación y el pago fijo entre las Universidades UCV y USB. 111
Tabla Nº: 10 Comparación de la Compensación y el pago fijo entre las Universidades UCAB y UNIMET. 113
Tabla Nº: 11 Comparación de la Compensación y el pago variable entre las Universidades UCV y USB. 115
Tabla Nº: 12 Comparación de la Compensación y el pago variable entre las Universidades UCAB y UNIMET. 115
Tabla Nº: 13 Comparación de la Compensación y de los incentivos a corto y largo plazo entre las Universidades UCV y USB. 117
Tabla Nº: 14 Comparación de la Compensación y de los incentivos a corto y largo plazo entre las Universidades UCAB y UNIMET. 118
Tabla Nº: 15 Comparación de los beneficios y de los pagos por tiempo no trabajado entre las Universidades UCV y USB. 119
Tabla Nº: 16 Comparación de los beneficios y de los pagos por tiempo no trabajado entre las Universidades UCAB y UNIMET. 122
Tabla Nº 17: Comparación de los beneficios y de la salud y el bienestar entre las Universidades UCV y USB 126
Tabla Nº 18: Comparación de los beneficios y de la salud y el bienestar entre las Universidades UCAB y UNIMET. 129

Tabla Nº 19: Comparación de otros beneficios entre las Universidades UCV y USB 132
Tabla Nº 20: Comparación de otros beneficios entre las Universidades UCAB y UNIMET. 135
Tabla Nº 21: Comparación de balance vida- trabajo y la flexibilidad en el puesto de trabajo entre las Universidades UCV y USB..... 137
Tabla Nº 22: Comparación de balance vida- trabajo y la flexibilidad en el puesto de trabajo entre las Universidades UCAB y UNIMET. 138
Tabla Nº 23: Comparación de balance vida- trabajo y el tiempo libre remunerado y no remunerado entre las Universidades UCV y USB. 139
Tabla Nº 24: Comparación de balance vida- trabajo y el tiempo libre remunerado y no remunerado entre las Universidades UCAB y UNIMET. 141
Tabla Nº 25: Comparación de balance vida- trabajo y el cuidado a dependientes entre las Universidades UCV y USB. 143
Tabla Nº 26: Comparación de balance vida- trabajo y el cuidado a dependientes entre las Universidades UCAB y UNIMET..... 145
Tabla Nº 27: Comparación de balance vida- trabajo y el apoyo financiero entre las Universidades UCV y USB. 147
Tabla Nº 28: Comparación de balance vida- trabajo y el apoyo financiero entre las Universidades UCAB y UNIMET..... 149
Tabla Nº 29: Comparación de balance vida- trabajo y la participación en la comunidad entre las Universidades UCV y USB..... 151
Tabla Nº 30: Comparación de balance vida- trabajo y la participación en la comunidad entre las Universidades UCAB y UNIMET. 153
Tabla Nº 31: Comparación de balance vida- trabajo y la participación e intervenciones que involucren cambio de cultura organizacional entre las Universidades UCV y USB. 154
Tabla Nº 32: Comparación de balance vida- trabajo y la participación e intervenciones que involucren cambio de cultura organizacional entre las Universidades UCAB y UNIMET. 156
Tabla Nº 33: Comparación de desempeño y reconocimiento y su contexto en desempeño entre las Universidades UCV y USB..... 158
Tabla Nº 34: Comparación de desempeño y reconocimiento y su contexto en desempeño entre las Universidades UCAB y UNIMET. 159
Tabla Nº 35 : Comparación de desempeño y reconocimiento y su contexto en reconocimiento entre las Universidades UCV y USB..... 162

Tabla Nº 36: Comparación de desempeño y reconocimiento y su contexto en reconocimiento entre las Universidades UCAB y UNIMET. 164
Tabla Nº 37: Comparación de desarrollo y oportunidades de carrera y las oportunidades de aprendizaje entre las Universidades UCV y USB. 166
Tabla Nº 38: Comparación de desarrollo y oportunidades de carrera y las oportunidades de aprendizaje entre las Universidades UCAB y UNIMET. 169
Tabla Nº 39: Comparación de desarrollo y oportunidades de carrera y las oportunidades de desarrollo entre las Universidades UCV y USB. 173
Tabla Nº 40: Comparación de desarrollo y oportunidades de carrera y las oportunidades de desarrollo entre las Universidades UCAB y UNIMET. 175
Tabla Nº 41: Comparación de desarrollo y oportunidades de carrera y el coaching y mentoring entre las Universidades UCV y USB. 177
Tabla Nº 42: Comparación de las prácticas y los esquemas de retención considerados por las Universidades UCV y USB. 178
Tabla Nº 43: Comparación de las prácticas y los esquemas de retención considerados por las Universidades UCAB y UNIMET. 180

RESUMEN

El sector universitario en Venezuela hoy día está atravesando serias dificultades en cuanto al déficit de profesores e investigadores. Por esta razón, surge la necesidad de determinar la eficacia de las estrategias de retención que emplean las universidades para mantener a sus docentes en la institución. El estudio se realizó en cuatro (4) universidades de Caracas: Universidad Central de Venezuela, Universidad Simón Bolívar, Universidad Católica Andrés Bello y Universidad Metropolitana. Para ello, se llevó a cabo una investigación de diseño no experimental, de tipo descriptiva y transversal, con un muestreo no probabilístico denominado sujetos-tipo, estando constituido por los representantes encargados de las prácticas de retención como unidad de análisis, y por diez (10) profesores a tiempo completo de las universidades participantes. La recolección de los datos fue de acuerdo a un cuestionario validado, aplicado en forma de entrevista a encargados de las prácticas de RRHH en las instituciones y un segundo instrumento de escala de tipo Likert, aplicada a los profesores participantes de cada institución, con el fin de identificar la eficacia de las estrategias basado en las percepciones que éstos tienen con respecto al conjunto de prácticas referidas por el modelo adoptado para la investigación de compensación total de World at Work. Los resultados de la investigación permitieron obtener las estrategias de retención, y a su vez la comparación de las prácticas realizadas por las universidades involucradas, con las perspectivas que tienen sus profesores en ellas. Al analizar los resultados, se obtuvo que 60% de los docentes encuestados de las instituciones privadas muestran encontrarse en zona de satisfacción, por lo cual las estrategias empleadas resultan eficaces; en cuanto a los profesores de las universidades públicas, 35% se encuentran poco satisfechos y 50% indiferentes, denotando así la ineficacia producto del estricto control presupuestario sobre ellas. La utilidad del estudio es proporcionar la estructura de compensación total en cuatro universidades muy emblemáticas de Venezuela.

Palabras claves: retención, profesores, universidades, eficacia.

INTRODUCCIÓN

La educación venezolana a nivel superior actualmente atraviesa por una serie de fenómenos que están determinados por el contexto socioeconómico del país. Sucesos como la fuga de talento, los bajo salarios y la escasez presupuestaria, son algunos de los hechos visibles en la realidad venezolana (Martínez, 2017), que originan temas de interés a ser estudiados, como es el caso del presente trabajo de investigación, sin considerar el efecto en la Academia del más reciente Decreto 3.601 según Gaceta Oficial Extraordinaria número 41.472, con fecha de 31 de agosto, del en materia de Salario Mínimo.

Las realidades manifiestas actualmente en Venezuela, se verán determinadas de acuerdo a los factores que se originen en dicha sociedad, cada hecho es particular de los tiempos al igual que las condiciones que en ella se susciten, así lo enuncia Piña (2016), cuando afirma que los avances en la docencia universitaria están condicionados por el entorno y las realidades adyacentes en las que se desenvuelva cada país, es por esto que la evolución, calidad, desarrollo y expansión de la misma, dependerá en gran medida de lo que ocurra y se cumpla dentro del mismo contexto.

Partiendo de las ideas ya expuestas, se considera importante tomar como tema de investigación para el presente estudio conocer la eficacia de las estrategias y prácticas de retención que emplean las universidades para mantener a su personal docente en las instituciones, así como la observación de su efectividad desde la perspectiva del personal académico.

Es importante resaltar que la recolección de los datos y las opiniones de los profesores y la teoría consultada fueron recabadas antes de haberse dado por decreto de Gaceta Oficial Extraordinaria número 41.472 el aumento salarial del mes de agosto del presente año.

En este sentido se expresa a continuación el desarrollo de los siguientes capítulos:

El **capítulo I** definido como Planteamiento del Problema, donde se expuso lo concerniente a la situación del sector educativo universitario en su acontecer histórico, en el entorno mundial y específicamente en el contexto venezolano, reseñando la

caracterización de temas sociopolíticos y económicos de la historia venezolana. Así mismo se identificó el tema migratorio y el impacto que este ocasiona en la calidad de la educación universitaria de Venezuela. Adicionalmente, en el mismo capítulo se realizó la exposición de las investigaciones que guardan semejanza con la presente investigación para la delimitación del problema, exponiendo la interrogante que identificaba el rumbo del estudio, proporcionando su importancia y justificación, finalizando en el establecimiento de los objetivos generales y específicos.

El **capítulo II** está compuesto por el Marco Teórico, el cual fue fundamentado por las bases que sustentan el desarrollo de la investigación, se hizo referencia a las estrategias de retención de toda gestión de recursos humanos como una mirada universal, también se refiere la rotación de personal como fundamento al movimiento migratorio. Igualmente, se describe a lo largo de este capítulo las prácticas y estrategias de retención que se emplean las entidades educativas para retener a su personal docente y de investigación lo más aproximado posible a la presente investigación.

En el **capítulo III** se expuso el Marco Referencial, el cual está caracterizado por el contexto de la rama universitaria en Venezuela, sus leyes, principios, normas, tipologías y clasificación, así como una breve descripción de la naturaleza y fundamentación de cada una de las universidades participantes del estudio, cuyo propósito es describir los aspectos cubiertos en la educación superior venezolana por estas universidades.

El **capítulo IV** se refirió al Marco Metodológico, éste enuncia el tipo de investigación, su diseño, descripción de la población y la muestra, la definición de la variable de estudio; así como su operacionalización, del mismo modo se ha detallado las técnicas que se emplearon en la recolección de los datos, la validación de los instrumentos a aplicados, los análisis posteriores a la recolección, y todo el procedimiento detallado de cómo se llevó a cabo el período de campo, por otra parte este capítulo culmina exponiendo la factibilidad del estudio y las consideraciones éticas desarrolladas en el estudio.

El **capítulo V** se ha expuesto el análisis de los datos obtenidos, el cual detalla la interpretación de las estrategias de retención aplicadas por las universidades de acuerdo al Modelo de World at Work, y las posturas que tienen los profesores participantes en la muestra con respecto a dichas prácticas. En este sentido, se realizó un contraste de ambas fases dentro del apartado de discusión de resultados, lo cual vislumbra que las

universidades por una parte se mantienen restringidas por las capacidades presupuestarias debido al contexto económico del país, y más específicamente a las universidades del sector público las cuales resisten atadas a las políticas gubernamentales, esto resultó ser determinante para demostrar las tendencias satisfactorias de los profesores de acuerdo a cada sector universitario.

Posteriormente, en el **capítulo VI** mostró las conclusiones y recomendaciones que resultantes de la investigación, estableciendo también, los aportes que se consideren pertinentes como recomendaciones para estudios posteriores del gremio de la educación universitaria, y a su vez proporcionar a las entidades participantes algunas sugerencias para el cumplimiento con la intención de mantener a el personal docente dentro de la institución.

En el desarrollo de la investigación se podrá constatar que la retención del talento humano va más allá del aspecto remunerativo, estando relacionado distintos aspectos tanto personales como laborales que hacen que un trabajador se sienta satisfecho con la labor que desempeña; entre estos está la autorrealización del trabajador, el equilibrio entre la vida familiar y laboral y la posibilidad de reconocimiento (Alvino, Teixeira & Yapurasi, 2017).

La investigación finaliza en el bloque de las referencias utilizadas para el desarrollo del estudio que sirvieron para realizar las citas bibliográficas como sustento científico, encontradas tanto en formato físico como electrónico.

Finalmente, se encuentran los anexos que se consideran pertinentes adicionar para el sustento del estudio.

CAPÍTULO I.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Todas las universidades del mundo independientemente de su carácter público o privado, se enfrentan a un sin número de desafíos donde sus soluciones deben ser tratadas por las propias instituciones. Las universidades enfrentan diversos retos que pueden describirse desde una perspectiva global, en una sociedad del conocimiento (Pujadas, 1995). Este mantiene un modelo multidimensional desde la cooperación y coexistencia entre la relación universidad–empresa, y un sistema de redes, inter- conexiones y cooperaciones con elementos interdependientes que generan una compleja dinámica dialéctica entre ésta universidad, la Empresa, Comunidad y Sociedad vista como un todo (Meléndez, 2006).

Uno de los retos que enfrenta el mundo de las universidades es en el aspecto económico, el cual posee distintos matices de acuerdo al sistema socio político de cada país (Pujadas, 1995). Por ejemplo en la década de los 80, el gobierno del Reino Unido tuvo que reducir el 6% del presupuesto total de las universidades para cubrir las necesidades de salud y desempleo, ocasionando un déficit en el presupuesto universitario, provocando una reducción de profesores y la supresión de algunas cátedras (Lockwood & Davies, 1985 citado en Pujadas 1995).

Otro reto que encaran las instituciones universitarias son los cambios tecnológicos, este resulta ser un asunto que además de representar un costo por las inversiones de infraestructuras; hoy día, ninguna institución puede ignorar el alcance que estas inversiones proporciona (Pujadas, 1995).

Las universidades en América Latina también han pasado por transformaciones dadas por el contexto particular de cada país. Un ejemplo a mencionar es el caso de Chile, el cual para la década de los 70 con la intervención militar al sector de educación superior, tras el golpe de estado, fueron tomadas 8 rectorías de universidades, asumiendo a plenitud

las direcciones de los órganos e instituciones, dejando a las universidades privadas fuera del contexto académico. Sin embargo, para la década de los 80, el gobierno chileno comenzó a promover políticas de expansión atendiendo al sector de la educación superior, otorgando permisos para la apertura de universidades privadas, permitiéndoles organizarse de acuerdo a sus propios reglamentos sin desvincularse de los estatutos establecidos por el gobierno chileno (Bernasconi & Rojas, 2004).

Los países que se encuentran en vías de desarrollo han tenido un progreso significativo en la educación privada, estas instituciones pueden caracterizarse como universidades privadas sin fines de lucro o también de cierto nivel como el de prestigio y status social para sus dueños con la respectiva imagen que ello caracteriza y universidades privadas que reciben alguna subvención por parte del estado; los fondos de financiamiento de la primera provienen fundamentalmente de la matrícula de cada estudiante, mientras que aquellas que reciben algún tipo de subvención estatal no. Sin embargo, este tipo de educación privada que recibe ayuda por parte del Estado es cuestionada, ya que la autonomía puede verse amenazada por las condiciones que de alguna manera puede imponer el gobierno gracias a la promoción de estos subsidios. Algunos datos de ello se pueden evidenciar en el total de todas las instituciones de educación en América Latina, un 65,1% es determinado por la educación, por lo que de todas las universidades en esta región, 70% son privadas, alcanzando una matrícula del 40% de los estudiantes universitarios (Iszak, 2007).

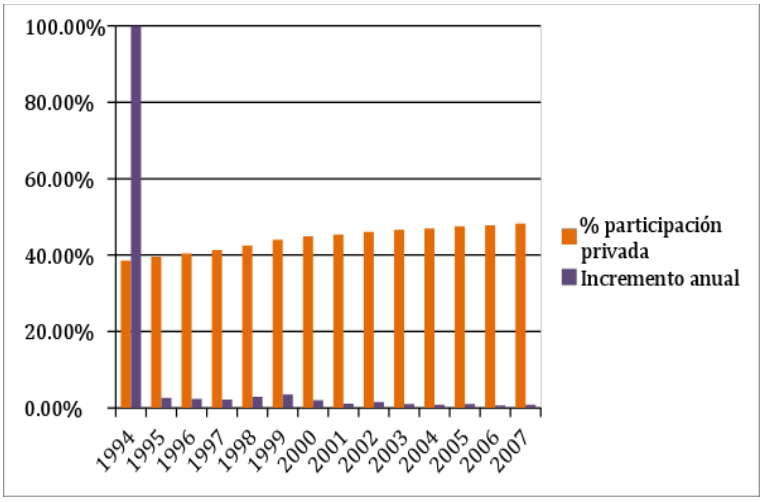
La particularidad que tienen las universidades privadas con o sin fines de lucro además de tener mayor autonomía, radica en que estas como no reciben recursos gubernamentales, son cada vez más escasas, debido a que los estudiantes no cuentan con los recursos para cubrir los costos crecientes de las matrículas, como una de las razones pero también deserción para ser miembros de la diáspora. Sin embargo la formación que estas imparten se aproximan más a las necesidades del mercado laboral, fomentan la competitividad e impactan la eficiencia de la educación en su conjunto (Iszak, 2007). Un ejemplo de ello se visualiza en estudios realizados en los últimos años, donde se afirma que el aumento de la matrícula en educación privada se ha incrementado más no los ingresos per cápita, por lo que se asume que los esfuerzos individuales para mantener y culminar los estudios superiores son realmente notorios. En la última década el producto bruto por individuo se posicionaba alrededor del 3,7%, mientras que la región latinoamericana se

encontró en un crecimiento del 18,3%, del mismo modo la matrícula de educación superior aumentó, posicionándose en un 63,2%, el cual de este mismo porcentaje solo el 50% corresponde a la educación privada (Olivier, 2012).

La educación superior privada en Latinoamérica ha tenido una ampliación importante gracias a su creciente demanda, acompañado de costos progresivos en la medida en que se han incorporado nuevas tecnologías a la educación. En este continente, el total de las instituciones de educación superior privada sobrepasa el 65,1% en relación a otras universidades e instituciones de educación superior. Del total de universidades, aproximadamente el 70% son privadas con una matrícula del 40% del total de estudiantes universitarios. En países como Brasil, Chile, Colombia, El Salvador, Costa Rica, Paraguay y República Dominicana, la matrícula privada en educación superior supera el 50%. Por su parte en Venezuela, la matrícula de estudiantes supera el 40%, y un 56,6% de instituciones de educación superior son privadas (Iszak, 2007).

En la siguiente Gráfico No. 1, se puede observar el porcentaje de participación de la educación superior privada generalizado en América Latina, donde se recolectan algunos datos de menos de una década.

Gráfico Nº 1 Cobertura Relativa de la Educación Superior Privada en América Latina



Nota: tomado de Olivier (2012). Reto de la educación superior privada en América latina: entre la expansión y la resistencia.

El crecimiento de la educación privada en América Latina se da por dos situaciones distintas: En países como Chile o Brasil, el sector público dado por la Gestión Educativa

como Política Pública ha empleado criterios más restrictivos en pro de obtener una mejor selección de sus estudiantes en términos de competitividad como variable diferenciadora tal como lo señala Informe de Competitividad Global 2006 - 2007 WEF – UAI (2006). Por un lado tratando de dar mejores condiciones de trabajos a sus profesores; en estos casos, el sector privado crece para ofrecer una educación más simplificada y relativamente más económica para aquellos que no logran entrar en las universidades públicas. La otra situación es que en otros países las universidades públicas se abrieron para la educación superior de masas, deteriorándose su calidad de formación profesional; aquí el sector privado crece para ofrecer una formación de calidad a costos financieros más altos (Schwartzman, 1996).

Para la contextualización de la educación superior universitaria en Venezuela, y de acuerdo al artículo 106 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, ésta puede ser impartida por instituciones públicas creadas por el Estado y por instituciones privadas organizadas por particulares sin dejar de lado el carácter de vigilancia e inspección del Estado y previendo la aprobación del mismo (Gaceta Oficial Nº 5453, 2000).

Asimismo, es necesario destacar primeramente la situación en el sector público, ya que éste con el pasar del tiempo se ha enfrentado a dificultades que interfieren en el desarrollo de sus actividades académicas, de investigación y extensión; los conflictos o crisis que allí se suscitan, se han originado principalmente por la cantidad de estudiantes matriculados en el sector público universitario, cifras que con el pasar del tiempo se han venido incrementando. Para el año de 1999 las universidades estatales estaban conformadas por una plantilla estudiantil de 510.917 alumnos; cifra que aumentó para el año 2.011 a 1.132.306 (Albornoz, 2013b).

Este aumento de matrícula estudiantil trajo consigo la escasez de profesores calificados, incorporándose profesionales que bajo la figura de contratados cumplieron horas de docencia, los cuales conjuntamente con los investigadores empezaron a adquirir gran cantidad de horas, acortándose el tiempo para dedicarle a las actividades de investigación y extensión (Eblen-Zajjur, 2001).

Esta situación pone en evidencia que la educación universitaria se ha caracterizado por potenciar aceleradamente el número de matriculados en este nivel educativo, y a

consecuencia de esto fue imposible mantener el control de ciertas cualidades propias de la educación. A pesar de que habido un relativo incremento en su inversión, la educación ha padecido de considerables carencias en sus diversos niveles y programas, específicamente en la dotación de infraestructura, recursos de aprendizaje para la investigación y experimentación (García, López, Aguilera, & Pargas, 1992).

El presupuesto de las universidades públicas en Venezuela resulta ser otra arista que pone de relieve el fenómeno de la llamada crisis universitaria, para caracterizarla, es importante acotar que históricamente el financiamiento de la educación superior es analizado en función del total de ingresos y de los vínculos que este tenga con el presupuesto nacional, también con el PIB, con la población, entre otros indicadores. Dicho esto, se puede decir que en Venezuela más del 90% del financiamiento de las universidades proviene de fondos públicos, convirtiéndose el estado en el único responsable financiero, lo que denota la constante lucha para alcanzar y obtener sus recursos (López, 2006). Y durante el sistema político actual, a través de la Ley de Presupuesto y en segundo lugar, de transferencias que realiza la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU) el presupuesto se mantiene centralizado y la mayor parte de este es asignado a la Nómina del personal activo y jubilado de cada universidad (Telescopi, 2011).

Hoy por hoy, el tema presupuestario cada vez se presenta más crítico; el pasado 31 de diciembre de 2017, el mandatario nacional anunció un aumento de salario para el cual el Vicerrector administrativo de la UCV Bernardo Méndez, asegura que se encuentran en total incertidumbre y a la espera de que llegue el presupuesto para el pago de los sueldos del nuevo año 2018, para la primera semana de enero 2018 se canceló el salario de obreros con los recursos que no eran destinados a ello y que dichos fondos se encontraban como remanente del año 2017. Asimismo, Méndez asegura que si el gobierno no envía la diferencia de los pagos antes del 15 de enero la universidad no estará en capacidad de cancelar los sueldos correspondientes (“Universidades autónomas analizan cómo pagar nuevo aumento de salarios”, 2018).

Hoy por hoy, las universidades públicas venezolanas continúan en crisis, y el gobierno con su inactividad amenaza con agravar la situación que afecta a una gran comunidad de estudiantes, empleados, obreros y profesores dedicados a enseñar, investigar y a realizar trabajo de extensión en áreas científicas, culturales, artísticas y tecnológicas

bajo un entorno de autonomía y libertad académica (Hurtado 2015). Para el año 2016, el Estado Venezolano recortó los presupuestos universitarios entre un 70 y un 80%, lo que las universidades públicas autónomas y experimentales consideraron como un factor que juega a hacerlas desaparecer. Por su parte, Adelaida Struck, decana de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la UCV, asegura que el presupuesto es escaso incluso para cubrir las necesidades de alumbrado que requiere las instalaciones universitarias (Schaefer, Forero & Kurmanaev, 2016).

Además de ello, la falta de insumos, materiales y equipos de laboratorio, seguirán siendo insuficientes mientras las políticas económicas tomadas por el gobierno sean deficientes (Salinas, 2015). La misma situación que agudiza el esquema educativo es el control de divisas, el cual restringe las oportunidades de proyectos de la alianza universidad-empresa, lo que disminuye el incentivo para la realización de investigaciones y la promoción de oportunidades de formación. La falta de divisas en la Universidad Simón Bolívar no ha permitido el avance de programas de extensión e investigación, así como la adquisición de libros para la biblioteca; y aunque estas han sido solicitadas a través del CENCOEX, la universidad aún no ha tenido respuesta por parte de esta institución (Planchart, Escalona, Azzato, Puig, & Armengol, 2016).

Además de esto, el actual gobierno ha accionado en el deterioro del salario real del gremio de los docentes, empleados y obreros de la rama universitaria, ya que no han realizado ajustes salariales en pro de promover y garantizar la estabilidad económica del país en general (Hurtado, 2015). Sin embargo, para mediados del presente año, el Ministro para la Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología, Hugbel Roa, durante sesión ordinaria del Consejo Nacional de Universidades (CNU) informó la aprobación de la propuesta salarial para el aumento del 40% de los salarios de todos los trabajadores del sector universitario, destacando que un profesor que antes ganaba seis o siete millones de bolívares, pasará a ganar cincuenta millones cuatrocientos cincuenta y un mil bolívares; también anunció que va a ocurrir un nuevo ajuste salarial para octubre de este mismo año ("Aumento salarial de obreros del sector universitario se ubica sobre Bs. 20 millones", 2018). Días después de este anuncio, varios profesores de distintas casas de estudio rechazaron el aumento, debido a que no fue discutido con todos los gremios del sector universitario; asegurando el presidente de la Asociación de Profesores de la Universidad Central de Venezuela, Víctor Márquez, que la discusión de los aumentos salariales sólo se

llevó a cabo con el sector oficialista, quienes representan un reducido sector de los trabajadores universitarios (Salas, 2018).

No obstante, habiendo transcurrido alrededor de un mes después del anuncio del aumento salarial, el mandatario nacional se pronuncia haciendo el quinto incremento del salario mínimo nacional del año 2018, el cual fue informado a través de una transmisión por Facebook Live, en compañía de Delcy Rodríguez, vicepresidenta de la República, el 17 de agosto del presente año. Durante la transmisión el presidente anunció que el nuevo sueldo sería de 1.800 bolívares soberanos equivalente a Bs F. 180.000.000,00 y entraría en vigencia a partir del 1° de septiembre, aunado a ello, otra de las medidas que el gobierno habría tomado es la circulación del nuevo cono monetario, el Bolívar Soberano (Bs S), cuyo valor estará "anclado al petro", la criptomoneda creada por el gobierno de Venezuela, fecha para la que estaría pautado la nueva reconversión el lunes 20 de agosto. (“Nuevo aumento salarial entrará en vigencia a partir del 1° septiembre”,2018)

Por otra parte, existe una figura restrictiva en el rol de las universidades nacionales en el país, quebrantando su libertad académica y de autonomía con el propósito de evitar que las universidades expresen libremente la manera de dar sus clases y dirigir sus investigaciones; un ejemplo de ello es la intervención del gobierno hacia este sector universitario con la utilización de un modelo multivariable para la asignación de la totalidad de cupos argumentándolo con el criterio de equidad, reforzando el principio de cantidad por calidad, insistiendo en el incremento exasperado de la matrícula estudiantil, sin bases presupuestarias e institucionales convenientes para dichos requerimientos (Hurtado, 2015).

Para argumentar lo expuesto entre las medidas que restringen a las universidades para planificar libremente su gestión, en el año 2014 por decreto presidencial fue anunciada la eliminación de las pruebas internas, que se aplicaban a los aspirantes a nuevo ingreso de educación superior; hecho que se materializó a partir del 14 de mayo del 2015, con la publicación de la Gaceta Oficial Nº 40.660 (Luna, 2015). Como resultado de esto, se han suscitado cifras alarmantes en cuanto al número de estudiantes reprobados en la Universidad Simón Bolívar en las carreras Administrativas, Industriales y de Ingeniería, por lo que las autoridades correspondientes en vista de la situación, han tenido que establecer un programa de nivelación para los estudiantes, y que estos puedan comenzar de nuevo el ciclo básico. La responsabilidad de este hecho según el rector de la Universidad

Simón Bolívar, Enrique Planchart, recae en el nuevo sistema de ingreso de la Oficina de Planificación del Sector Universitario, la cual es la que se encarga de la selección de los aspirantes a ingresar en la universidad ("La mitad de reprobados en la USB no llegó a 5 puntos en Matemática", 2017).

En este orden de ideas, aunque a las universidades privadas de Venezuela no les aquejan los mismos males públicos, estas no dejan de ser susceptibles a los problemas producto de la situación país. El representante estudiantil Jesús Govea, de la Universidad privada Rafael Belloso Chacín, aseguró que ha existido una deserción por parte de los estudiantes por los diferentes males que le aquejan a esta población; Govea afirma que más de tres mil quinientos (3.500) estudiantes desertan de inscribirse trimestralmente en la institución, lo que puede inducir al cierre técnico, obstaculizando el funcionamiento normal de las actividades académicas (Luengo, 2017).

Las deserciones académicas, también se han incrementado con carreras específicas, aunque esta situación aqueja también algunas universidades públicas como la Universidad Experimental Pedagógica Libertador, la cual forma docentes en sus ocho sedes en todo el país; la Universidad Católica Andrés Bello de acuerdo a lo expresado por el Decano de la Facultad de Educación José Francisco Juárez destaca que en los últimos 10 años habido un descenso de estudiantes interesados en estudiar la carrera de educación, destacando que, de haber sido una de las escuelas más demandadas para los años 80, hoy día es la que menos alumnos posee, experimentando una caída de 200 cada año (Pimentel, 2017a).

Cabe acotar también que a pesar de que el gremio universitario es considerado una puerta para las oportunidades de movilidad de la población, existen diferencias entre el sector público y el sector privado, prueba de ello es que las universidades privadas en su mayoría poseen un sistema de seguridad y vigilancia privada, por lo que cuentan con mayor seguridad dentro del campus; pocas veces experimentan los paros, no dependen del gobierno nacional, ni del ministerio, ni de un presupuesto asignado (Martínez, 2017).

Las universidades privadas tienen por lo general un mayor grado de autonomía y son por naturaleza económicamente eficientes (Iszak, 2007). Sin embargo, el déficit presupuestario que enfrentan producto de la situación país ha generado problemas en su financiamiento, además del balance entre ingresos, costos y gastos ya que principalmente dependen de la matrícula que pagan los estudiantes, siendo esto para el rector de la

Universidad Metropolitana Benjamín Scharifke, un sistema de financiamiento inaccesible, por esta razón plantea al mismo tiempo la necesidad de diversificar las fuentes de inversión de estas casa de estudio a través de la ejecución de proyectos del sector productor de bienes y servicios ("UNT: Venezuela cuenta con un sistema educativo obsoleto, de muy baja calidad", 2014)

Además de las restricciones políticas y económicas, también existen obstáculos a nivel jurídico como la Ley de Costos y Precios Justos que afectan a las universidades privadas, limitando el monto de las matrículas que éstas deben cobrar a sus estudiantes en los períodos académicos de los cuales las instituciones se rigen, repercutiendo así en el desfase económico en comparación con los niveles inflacionarios de la economía (Albornoz, 2014).

En este sentido, se puede decir que el problema común que enfrentan estas universidades de distinta naturaleza económica es el problema financiero producto de la situación país, y aunque su modo de financiamiento es distinto, para el rector de la UNIMET, ninguno resulta viable ni garantiza su desarrollo ("UNT: Venezuela cuenta con un sistema educativo obsoleto, de muy baja calidad", 2014)

La realidad del sector universitario es que mientras las universidades privadas realizan ajustes constantes y de montos progresivos de matrícula y de aranceles sobre todo en las privadas; las públicas reducen la operatividad en sus áreas para garantizar servicios mínimos ante la situación de déficit presupuestario que las afecta ("Universidades venezolanas entre déficit y reajustes económicos", 2016) y no ejecutan las funciones clásicas de una universidad como lo son la investigación, la extensión, la publicación y la docencia. Para dar cuenta de ello, el Vicerrector de la Universidad Central de Venezuela Nicolás Bianco, establece que solo pueden destinar un 2% del presupuesto para el equipamiento y actualización de los laboratorios de investigación (Pimentel, 2017a)**.** Esta situación genera un declive en la producción científica para Venezuela en comparación con los demás países Latinoamericanos, pasando Venezuela de estar en el top 50 de los países con mayor producción científica en el año de 1.999, a ocupar la posición 84 para el año 2016, teniendo un retroceso de los índices científicos venezolanos (número de publicaciones citables) entre el 2015-2016 de 27% (Armenise, 2017).

Para el Rector de la Universidad Católica Andrés Bello José Virtuoso, a pesar de la difícil situación que enfrentan las universidades, estas realizan un esfuerzo investigativo para observar la realidad, estudiarla y generar propuestas, sin embargo, a pesar de ello no existe ninguna interacción por parte del Gobierno con las distintas instituciones involucradas en el área educativa ("Universidades sufren migración de profesores y estudiantes", 2017).

El Estado Venezolano se ha caracterizado por tener un comportamiento de paternalismo, donde no se discuten criterios de evaluación, de calidad, ni eficiencia. El mayor daño que le ha hecho a las universidades venezolanas es la reducción de presupuesto y el establecimiento de barreras que no permitan el desarrollo de las instituciones, es por esto que se reclaman incrementos en la partida presupuestaria y la asignación de recursos; de otro modo las universidades se siguen desgastando en su lucha que acorta las oportunidades de éxito (López, 2006).

Además de la situación actual de las universidades, también se asocian los acontecimientos causados por la intensa conflictividad política del país, cuya realidad ha sido cada vez más compleja y ha afectado a todos los ciudadanos, estando Venezuela azotada por una crisis inflacionaria que para el año 2015 según fuentes oficiales del Banco Central de Venezuela cerró con una tasa de inflación anual de 180,9 %, aunado a la escasez de productos básicos la cual es cada vez más acentuada y los precios para obtenerlos son cada vez más costosos. Adicional a estos indicadores, se describen otros que han generado fuerte tensión social en el país, como la delincuencia (Sánchez, 2016), que según cifras del Observatorio Venezolano de Violencia de acuerdo al informe nacional del año 2016 se estima una tasa de 91, 8 muertes violentas por cada cien mil habitantes, ubicando a Venezuela en el segundo lugar entre los países con mayor violencia en el mundo (https://observatoriodeviolencia.org.ve/). Estos conflictos sociales, han generado una sensación colectiva de inestabilidad e incertidumbre, que va originando otros fenómenos, como la tendencia a emigrar a distintas partes del mundo (Sánchez, 2016).

Por otro lado el sector universitario no se escapa del fenómeno migratorio, los profesionales de la investigación y la ciencia dada las condiciones que presenta Venezuela en la actualidad corresponden a un grupo altamente sensible a experimentar este fenómeno. Para el investigador Iván de la Vega, profesor asociado de la facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Simón Bolívar, la emigración de científicos

venezolanos hacia otros países, separa cada vez más a Venezuela del mundo desarrollado y la transformación tecnológica (Olivares, 2015), aumentando la cantidad de científicos que huyen del país en busca de mejores oportunidades, dejando a su paso una academia cada vez menos capacitada para afrontar el desarrollo científico y tecnológico en Venezuela (Armenise, 2017).

En el ámbito de la docencia, el fenómeno de la migración también arrasa con los profesores universitarios de Venezuela, en los últimos 4 años, según cifras proporcionadas por las asociaciones de profesores de cada universidad, alrededor de 1.600 docentes de las principales casas de estudio venezolanas han renunciado a su actividades. La Universidad Central de Venezuela cuya plantilla era de 4.278 profesores, han renunciado 700 desde 2011 hasta la fecha; en la Universidad de los Andes han recibido renuncias de 100 profesores y aproximadamente 200 permisos no remunerados en los últimos 2 años; en la Universidad del Zulia, de 4.870 profesores entre activos y jubilados se han ido 200 desde el año pasado, y en la Universidad de Carabobo de 5.000 docentes han renunciado 300 ("1.600 profesores han renunciado en los últimos 4 años", 2016).

Esta situación ha generado una transformación en las labores docentes, algunos se han visto en la necesidad de abandonar su dedicación a tiempo completo para dedicarse a otras labores que les permita completar su sueldo; las actividades de investigación y extensión se han reducido porque los profesores buscan otras opciones de sustento económico; Directivos de la Asociación de Profesores de la Universidad Central de Venezuela destacan que cada vez son más los profesores que se dedican a dar clases solo a medio tiempo o tiempo convencional ("Docentes abandonan universidades por merma salarial, 2016").

Para finales del año 2017 según el Rector de la Universidad Simón Bolívar Enrique Planchart, dicha casa de estudios cuenta con tan solo con 734 docentes, donde solo un 30% de ellos trabajan a dedicación exclusiva (Pimentel, 2017b). En relación a la Universidad Católica Andrés Bello, las cifras de profesores y estudiantes que han renunciado por diversas razones de la universidad según información del Vicerrector Académico Gustavo Peña, actualmente oscila entre un 10% y un 15% (Mayora, 2017).

Además de ello, existen programas como el "Prometeo Viejos Sabios" el cual es promovido por el Estado Ecuatoriano; este programa hizo que la tendencia de los

profesores e investigadores a emigrar de Venezuela fuera más acentuada, ya que su modelo se basa en fomentar y fortalecer las capacidades de los investigadores y docentes que posean títulos de doctorado, así como vincular los aspectos académicos y nutrirse del gran capital humano venezolano. Además de esto, entre las condiciones del programa se encuentra que los pasajes aéreos, la vivienda y el salario están incluidos en los costos del programa, y que principalmente son asumidos por el gobierno ecuatoriano y los entes que lo promueven. Es por esto que la oferta para este gremio que actualmente se encuentra en crisis en Venezuela, resulta mucho más atractivo (Montesinos, 2017).

Al hacer referencia a profesores e investigadores, para efectos de esta investigación conviene hacer una reflexión y destacar que las funciones principales de las instituciones se caracterizan por una triada fundamentada en la docencia, la investigación y extensión (Rojas, 2012 citado en Sánchez, 2017). Sin embargo, el perfil del profesor universitario refiere que sus funciones principales son la investigación y la docencia; otra de las funciones como miembro más de la institución, de acuerdo a los expuesto en la Ley de Reforma Universitaria de 1.983 y la Ley Orgánica de Universidades del 2.001 es aquella que hace referencia a la participación de la gestión en la organización, quedando esta como el compromiso personal que cada uno adquiera voluntariamente con la institución donde labora (Torelló, 2011). En lo que respecta a este estudio, es necesario hacer esta distinción, y destacar que estas funciones principales no pueden estudiarse en el ámbito universitario por separado.

Lo anteriormente expuesto, da cuenta que el status quo del sistema universitario se resume en la desatención de las universidades autónomas, limitaciones para las experimentales, fuga de cerebros, sueldos y salarios altamente insuficientes; del mismo modo los adoctrinamientos curriculares en el caso del sector público, y la pérdida de la moral institucional (Albornoz, 2013a).

Evidentemente, este fenómeno no ha trastocado solamente al sector universitario, las organizaciones en general son también vulnerables a esta situación. Según Culshaw (2014), el reto que enfrentan las empresas es retener a su personal valioso, implementando políticas salariales e incentivos paralelos a una economía inflacionaria, donde el desafío consiste en alinear sus estrategias a la realidad, diseñando políticas de compensación atractivas en un entorno inflacionario para retener a un personal que tiende a rotar o a emigrar, tratando de que no se desvanezca la motivación y el poder adquisitivo del

empleado, destacando que la fuga de talento se ha convertido en una de las mayores preocupaciones de las empresas.

Los cambios que ha sufrido la actualidad venezolana acogen a todos los gremios productivos del país, bien sea industrial, comercial o educativo como es el presente caso. Sin embargo, un factor que suele ser el efecto de una gran crisis socioeconómica es la rotación del personal. Y esto se evidencia en un discurso ofrecido por Juan Pablo Olalquiaga Presidente de CONINDUSTRIA en el año 2015, donde de acuerdo a lo expuesto por el diario El Impulso ("Juan Pablo Olalquiaga: la alta rotación del personal afecta a la industria", 2015) afirmó que:

> La rotación de personal se ha convertido en un problema terrible, porque en la medida en que esto ocurre, no permite que los trabajadores puedan adquirir la capacitación necesaria, como para darle eficiencia a las plantas de producción.… Con este nivel de rotación, los trabajadores que se van, no son repuestos y esto incide en la baja de la producción de las empresas, obligándolas a disminuir la gama de variedades, racionalizan sus portafolios de productos para poder extender la producción y poder mantener sus plantillas (párr.3).

Los datos de rotación de personal que se pueden evidenciar, se obtienen de una encuesta realizada por Datanálisis en el año 2015, donde se evidencia que se ha incrementado en más de la mitad de las organizaciones venezolanas, tomando como base los últimos 12 meses para dicho año, arrojando así que el 51,9% de las empresas sufren la alta rotación de su personal ("En el I Congreso Bumeran destacan situación laboral en Venezuela", 2015).

Para una idea más reciente al respecto, la firma Consultores 21 en una encuesta nacional con una población n=2000 sujetos realizada entre el 17 de noviembre y el 4 de diciembre del año 2017, revelaron que cuatro (4) de cada diez (10) venezolanos tuvo la aspiración de emigrar del país, como solución a la situación económica por la que pasa el país. Estas cifras se han duplicado en relación al año 2015, cuando la intención de migrar estaba determinada por factores económicos con un 63% de escogencia siendo esta la principal razón. Del mismo modo esta constante se mantuvo en todos los grupos de edades consultados. Cabe destacar también que dicha encuesta destacó que las personas que

escogieron como principal razón para emigrar a la situación política se encontraron dentro de un 29% de la población siendo el 35% de éstos, el grupo de los adultos comprendidos entre los 45 años o más. El estudio realizado también arrojó que las personas con mayores deseos de salir de Venezuela representando un 50% fueron el grupo comprendido entre 25 y 44 años, de los cuales 55% de ellos forman parte de las clases media y alta del país. Otro dato a saber de dicha encuesta, revela que 44% de los Venezolanos que mantienen la postura migratoria se han sentido molestos con la gestión del gobierno en últimos tres meses del año 2017; del mismo modo 74% de la población aspirante a migrar no poseen ningún tipo de ayuda por parte del gobierno de Nicolás Maduro. Es de gran relevancia mencionar que entre los países con preferencia a emigrar se encuentran Colombia con un 17%, Chile 17%, Perú 10% y Estados Unidos con un 10%. (https://concienciaesnoticias.com/2018/01/13/consultores-21-cuatro-de-cada-10-venezolanos-prefieren-emigrar-que-seguir-en-el-pais/).

Si bien la carencia de mecanismos económicos para retener se presenta a todo nivel, las universidades se ven afectadas de igual manera, y es que la universidad es una empresa del conocimiento, y así como cualquier organización ésta debe gestionarse de acuerdo a criterios de eficiencia, efectividad y eficacia, sin desmejorar la naturaleza institucional y sin poner en tela de juicio la calidad de la formación que en ella se imparte (Sierra, Ortiz, Rangel & Alvarado, 2010).

Del mismo modo, otros autores aseguran que pensar en la universidad como una empresa es introducirla en el mercado de la educación superior, y como consecuencia de ello, esto proporciona incentivos para así mejorar la calidad de la enseñanza, la investigación y la productividad académica, estimulando así la innovación de los planes y programas académicos, ofreciendo una optimización en el servicio que ésta proporciona a la sociedad en general (Dill, 1997ª citado en Mora, 1998). Asimismo, esa inserción en el mercado es mencionada por expertos y organismos internacionales como la manera más eficaz de asignar los recursos pertinentes a las universidades, basándose en la prestación de servicios y de educación para la población adulta durante toda la vida (UNESCO, 1995; World Bank, 1994; OCDE, 1990 citado en Mora, 1998).

Tomando en cuenta el impacto y el carácter complejo que tiene la rotación de personal en las empresas de cualquier gremio o naturaleza de trabajo, conviene mencionar que las estrategias de retención son importantes para mantener al personal idóneo dentro de

la organización, garantizando principalmente la satisfacción de sus necesidades. El planteamiento de dichas estrategias está únicamente fundamentado en suplir las necesidades básicas de los trabajadores, adecuándose solo a su formación y experiencia; estas, aunque son necesarias no son suficientes para retener el talento, es necesario aumentar su motivación y expectativas de crecimiento permitiendo que hagan carrera dentro de la organización, con el fin de potenciar sus capacidades, beneficiándose de esta manera tanto el personal como la institución u empresa (Münch, 2005 citado en Figueroa, 2014).

Las organizaciones en general, en aras de obtener buenos resultados que le proporcionen valor a su organización, consideran el recurso humano un talento importante que hay que buscar, captar y retener, todo esto para mantener a sus activos más valiosos, ya que la huida de ciertos empleados claves y críticos puede representar costos significativos y una disminución de potencialidad operativa para la organización (Martínez, Piña, Ramírez, Rodríguez & Villalta, 2009 citado en Prieto, 2013). La retención del personal clave es uno de los indicadores más importantes en la gestión del talento humano; en la medida que las empresas tengan la capacidad de cuidar y potencializar su capital intelectual, podrán garantizar la sostenibilidad de los mismos en el largo plazo (Gómez, De Núbbila, Quintana, & Santofimio, 2012).

Las empresas consideran que el talento humano es el activo más difícil de gestionar y retener, por esta razón emplean estrategias para garantizar su permanencia, elaborando planes de inversión que incluyan beneficios sociales, revisiones salariales, jornadas justas, planes de carrera, entre otras acciones de retención. Esta es la acción primordial de la gestión, cuya finalidad consiste en asegurar la permanencia en el mediano y largo plazo (Prieto, 2013).

Es importante destacar que aunque se evidencie que las remuneraciones monetarias y no monetarias se complementan entre sí, la opinión del empleado cuenta, así lo explica Abad (2011) cuando establece que los empleados le dan valor a los beneficios no monetarios, debido a que estos hacen la vida del empleado relativamente más placentera, por lo que la empresa debe tener creatividad al momento establecer sus estrategias para poder retener a sus empleados.

Del mismo modo y en base a la opinión importante del empleado (Vergara Pinto, 2007 citado en Salazar, Cordon & de la Torre, 2015) afirma que desde el punto de vista de la empresa, el profesional puede ser copartícipe del paquete salarial retributivo que percibe, esto para lograr que el empleado valore mucho más lo que la empresa hace por él al tomarlo en cuenta como persona y sus necesidades, para así aumentar la percepción personal de la compensación total recibida.

Por consiguiente uno de los modelos de compensación total que es considerado más completo y que contiene mejores prácticas de compensación es el que presenta la organización World at Work, la cual es sin fines de lucro proporcionando educación, conferencias e investigaciones de recursos humanos, en toda el área de compensación, con el objetivo de brindarle a las empresas, una gama de herramientas para atraer, motivar y retener a un personal altamente talentoso (Florencia & Sardi, 2013).

Existe literatura para que los empleadores analicen la retención desde la perspectiva de los empleados. Uno de los aspectos que aquí destacan, es que se debe considerar aquel empleado que conoce y sabe acerca de la organización, ya que este hecho, define el compromiso que tiene el individuo con la empresa. Del mismo modo, el empleador debe comprender las necesidades de su empleado, así como sus aspiraciones, lo que los impulsa y los motiva a permanecer en la organización (Manpowergroup Solutions, 2015).

Las empresas que dan prioridad a la retención, en las medidas de sus posibilidades manifiestan su compromiso por medio de acciones informativas; hay organizaciones que cuentan con planes de desarrollo y crecimiento en sus empresas, y aunque la mayoría de los gerentes de recursos humanos creen que estos programas son conocidos, muchas veces son pocas las personas que conocen de su movilidad interna (Manpowergroup Solutions, 2015).

Si bien el dinero puede considerarse un factor motivador, existen otros factores que aunque son difíciles de evaluar pueden contribuir a la retención de personal (Dess & Lumpkin, 2003 citado en Gonzáles, 2009). Los estudios demuestran que el dinero no es la razón principal para que las personas tomen o dejen un trabajo (Gonzáles, 2009).

En virtud de ello, las acciones que se pueden ejercer para retener a los empleados radican en las necesidades que hayan sido detectadas dentro de la organización, así como

la frecuencia e intensidad en las que necesiten ser aplicadas. Independientemente de la naturaleza de la organización, su tamaño y gremio, el tema de la retención de personal se convierte en un mecanismo eficaz para conservar el talento humano (Maldonado, 2011).

De acuerdo a este respecto, un estudio realizado en la Universidad Católica de Colombia en el año 2014, se evidenció que no siempre es el salario económico el factor más importante para tener a un colaborador contento dentro de una organización, sin duda alguna aspectos como el horario flexible, clima laboral y las oportunidades de formación son fundamentales en la organización, evidenciándose que las personas valoran más su trabajo, al desempeñarse en un ambiente cuyas condiciones de trabajo sean favorables, con cierto grado de autonomía y con oportunidades de desarrollo dentro de la empresa (Garzón, Romero, & Torres, 2012).

Entre las estrategias para retener se encuentra la compensación no salarial como parte de la gestión de talento humano, y es por esto que es pertinente mencionar algunas líneas que describen este fenómeno. En una investigación de tipo descriptiva del Colegio de Estudios Superiores de Administración en Colombia, tomó el salario emocional como factor importante en la retención del personal, describiéndolo como una herramienta para fidelizar y retener al personal mediante la remuneración no monetaria, la cual incide en la familia, el desarrollo personal y profesional, así como la incidencia en el reconocimiento dentro del equipo de trabajo. El objetivo general de ese estudio se basó en la evaluación del concepto del salario emocional y su impacto en la retención y atracción de talento y la futura implementación en la empresa estudiada de consumo especializado. Se halló que el personal que se encuentre insatisfecho y desmotivado es aquel que tiene las probabilidades más altas de aceptar ofertas de empleos de otras empresas, éstos representan en su mayoría a la población con estudios superiores encontrándose que un 33% poseen estudios de pregrado y un 4% estudios de postgrado. Es por esto que se recomendó la alineación de las estrategias y la planificación de la gerencia de talento humano, con el conocimiento y comprensión de las necesidades así como los niveles de participación del personal de la empresa, donde se diseñen herramientas de motivación y compensación en cada una de las áreas y de los niveles de la estructura organizacional (Amador & Gómez, 2011).

A propósito de lo expuesto, Maldonado (2011) asegura que:

> Existen un sinnúmero de estrategias y políticas de retención a las que se pueden recurrir, todo dependerá de a quiénes se desee retener: a todos los trabajadores, a algunos trabajadores o a algunos que ocupan cargos de vital importancia en el giro del negocio de la compañía. No olvidemos que el éxito organizacional depende del talento humano que la conforma y que en la medida del valor agregado que brinde el personal clave, se fomentará una imagen corporativa que sirva como señuelo para atraer a los mejores candidatos en cada búsqueda que se efectúe (p.33).

Una investigación realizada en el año 2017 por Vallejo y Portalanza en la Universidad de Especialidades de Espíritu Santo en Ecuador, tuvo como propósito describir las estrategias de gestión de talento humano en el sector educativo general básico promovidas por el Ministerio de Educación del Ecuador, destacando la Importancia de la Gestión del Talento Humano como Estrategia para la Atracción y Retención de Docentes. En dicho estudio, se describe como es el proceso de atracción, selección, capacitación, remuneraciones, compensaciones y beneficios promovidos, las cuales han permitido la existencia de un incremento del 6.3% en el promedio de las remuneraciones de los docentes en el 2016 en comparación con el año 2013. De esta manera concluyen que los cambios y estrategias planteadas en cada sub-sistema de gestión, ponen de manifiesto la importancia de establecer políticas de gestión de talento humano adecuadas que favorezcan un desarrollo profesional docente incentivado, reconocido y progresivo (Vallejo & Portalanza, 2017).

Otro antecedente relevante para la investigación, es un estudio realizado en el año 2013 en la Universidad de Agricultura y Tecnología de Jomo Kenyatta en Juja Kenya, por Jame Mucheke Ng'ethe; cuyo propósito consistió en establecer los determinantes de retención del personal de las universidades públicas kenyanas. El objetivo de la investigación fue determinar si los factores extrínsecos (estilo de liderazgo, remuneración) e intrínsecos (formación, promoción) influyen en la retención del personal académico y si el efecto moderador de las características personales (edad y nivel educativo) influye en la retención de los mismos. El estudio se realizó utilizando el diseño de la encuesta en 7 universidades públicas, cuya población fue de 4.967 profesores que se encuentran distribuidos dentro de las 7 universidades. El tipo de muestreo empleado fue el estratificado, posteriormente aplicaron un muestreo aleatorio simple con un total de 496

encuestados. Los resultados obtenidos, demuestran que el estilo de liderazgo no influye en la retención del personal académico; los ascensos y las promociones, sí resultaron ser técnicas adecuadas para retener profesores; contrariamente, el factor remuneración resultó ser un elemento poco predominante en la retención de los mismos (Ng'ethe, 2014).

Entendiendo la importancia de las estrategias de retención y que estas deben estar presentes en las organizaciones independientemente de su tamaño y gremio, analizando también el contexto venezolano y las imposiciones presupuestarias establecidas por parte del Estado venezolano hacia las universidades públicas, las cuales limitan la capacidad de inversión, a nivel académico y de conocimiento, ya que se enfrentan a necesidades que no pueden ser cubiertas (Dirección de Información y Comunicaciones UCV, 2017); se rescata que las universidades privadas aunque también se ven afectadas por la crisis actual, éstas mantienen su figura de autonomía y según, López (2006) pueden adaptarse más rápido a la realidad social que las universidades públicas.

Del mismo modo la intención de rescatar la situación de las universidades privadas, recae en que los docentes universitarios de acuerdo al escalafón de profesores y a su categoría como instructor, asistente, agregado, asociado y/o titular (Ley de Universidades, 1970. Art. 87) además de su tiempo de dedicación según la Ley de Universidades en su artículo 104, donde se expone que estos pueden tener actividades docentes o de investigación clasificado como: a) Profesores de dedicación exclusiva; b) Profesores a tiempo completo; c) Profesores a medio tiempo; y d) Profesores a tiempo convencional, los cuales según la misma ley en el artículo 100, estos pueden ser contratados por las universidades para desempeñar cátedras o trabajos de acuerdo a las condiciones de cada institución encontrándose vinculados a varias universidades, sin distingo de separación sectorial
(http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/documentos/ley_de_universidades.pdf)

En virtud de ello, conociendo que el Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología y la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU) a través del Libro de oportunidades de Estudio Universitarios (LOEU) proporciona un espacio digital que además de brindar información acerca de las ofertas académicas a nivel nacional, clasifica a las universidades dependiendo de su gestión y ubicación (http://loeu.opsu.gob.ve/vistas/index.php#5), se manifiesta la siguiente interrogante:

¿Cuál es la eficacia de las estrategias y prácticas de retención aplicadas por las Universidades de gestión pública autónomas y de gestión privada, de la Región Metropolitana de Caracas, que mantengan a los profesores de tiempo completo en las instituciones?

Este estudio permite ofrecer una visión innovadora acerca de las prácticas y estrategias de retención del profesorado universitario, el cual no es un tema tratado extensamente en la literatura, por lo que ésta carencia de investigaciones sobre dicho tópico, proporciona el interés de ser indagado; más aún en el ámbito de la educación universitaria, ya que los roles que desempeñan profesores e investigadores son importantes para mejorar la calidad de los estudiantes, y por esto resulta indispensable la retención de los mismos, debido a que son necesarios para el funcionamiento de las instituciones educativas, las cuales preparan profesionales para potenciar el recurso humano necesario para trabajar en el desarrollo del país. Esta premisa puede sustentarse de acuerdo a lo expuesto por Balakrishnan y Vijayalakshmi (2014), quienes consideran que "sólo a través de la educación, un país puede lograr un desarrollo económico, con una inversión sustancial en el capital humano" (p.70).

Es evidente que la formación académica es parte fundamental del desarrollo integral de la sociedad, por lo que en el ámbito económico y político, ésta debe contar con un gran apoyo por parte de los gobiernos nacionales, así lo expone Clark (1991), cuando comenta que en América Latina se debe exigir una estructura social de apoyo para el conocimiento avanzado, considerando a todos los sectores institucionales, otorgando la responsabilidad no solo a la educación básica y media, sino también a la educación superior que, entonces, está destinada a la producción de un número casi ilimitado de especialidades.

Es por ello, que se considera que el tema de la retención de profesores e investigadores en las universidades cobra relevancia, porque la educación de un país es fundamental para su desarrollo, y la diáspora que se vive Venezuela está emprendida por un perfil calificado, que será necesario después de superar la situación coyuntural que atraviesa el país para construir una nueva sociedad.

Además de ello, esta investigación pretende ser útil como antecedente para aquellos que deseen realizar estudios posteriores y pretendan crear vínculos con los sistemas

estratégicos de retención, así como también para quienes deseen adentrarse o profundizar acerca de la gestión o administración de los departamentos de recursos humanos, específicamente en el área de la educación superior.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

- Identificar la eficacia de las estrategias y prácticas de retención aplicadas por las Universidades de gestión pública autónomas y de gestión privada de la Región Metropolitana de Caracas, que mantengan a los profesores de tiempo completo en las instituciones.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir las prácticas y estrategias de retención que aplican las universidades seleccionadas, para mantener a los profesores de tiempo completo en las instituciones.
- Identificar cómo los profesores de tiempo completo perciben las prácticas y estrategias de retención de las universidades ubicadas en la Región Metropolitana de Caracas.
- Comparar la información de las prácticas y estrategias de retención que otorgan las universidades, con las perspectivas que tienen sus profesores para cada una de ellas.
- Comparar la experiencia que tienen los profesores de tiempo completo que trabajan en las universidades públicas con respecto a los que trabajan en las universidades privadas.

CAPÍTULO II.

MARCO TEÓRICO

Estrategias de retención: Aspectos que deben considerarse para preservar al capital humano en la organización.

Implementar prácticas y estrategias de retención en las empresas es necesario para preservar el talento humano en la organización. En las universidades, tanto profesores como investigadores merecen ser compensados por su labor, es por ello que atraer y retener a los empleados valiosos forma parte de una estrategia necesaria en términos de competitividad con respecto a otras empresas (Bohlander & Snell, 2008). La retención del talento humano hoy en día no se centra únicamente en remuneración y beneficios, los profesionales actualmente le dan importancia a elementos intangibles como la marca y la reputación de la organización y las empresas capaces de gestionarlo sabrán como retener a su talento interno (Torres, 2016). En este sentido, la atracción y retención de los buenos empleados es un aspecto prioritario en todos los sectores y con mayor importancia en el ámbito educativo, ya que los profesores universitarios como promotores del conocimiento desempeñan un papel importante en las sociedades para el desarrollo productivo del país (Vallejo & Portalanza, 2017).

Para Valcárcel cp. (Madrid, 2004), indica que es importante centrar la atención en el profesorado, conocer cuáles son las condiciones y situaciones en las que éste se encuentra, destacando que ante cualquier acción o reforma que el sistema de educación superior desee implementar, es necesario reconocer el apoyo y el papel relevante que desempeñan tanto el docente como los investigadores en las universidades.

Los profesores universitarios para alcanzar la excelencia, además de proporcionar sus conocimientos en universidades competitivas, deben desarrollarse en un entorno profesional que sea beneficioso y adecuado para ellos. En este sentido, que las universidades inviertan en atractivos e incentivos para los profesores e investigadores, son elementos claves para retenerlos y hacerlos parte de sus programas (Comisión de las

Comunidades Europeas, 2005 citado en Michavila 2005).

1. Retención de personal

Resulta oportuno visualizar la concepción de retención de personal tomada por autores con trayectoria académica; Chiavenato (2008) establece que en las organizaciones, no solamente es viable captar el recurso humano, sino que también para ser factible, se debe mantener al personal satisfecho, es por ello que la retención de personal abarca un conjunto de elementos que están imbricados al individuo cuando éste forma parte de una organización, algunos de estos elementos están referidos a los estilos administrativos, las relaciones con los empleados y los programas de higiene y seguridad en el trabajo, que garantizan el bienestar dentro de la organización.

Para Chiavenato, los pasos que se ejecutan para retener personal, tienen como finalidad mantener a los colaboradores satisfechos y motivados, del mismo modo se busca garantizarles las condiciones físicas, psicológicas y sociales que sean agradables y adecuadas para ellos, así como también asegurar las buenas relaciones sindicales, ya que las relaciones son aspectos que definen la permanencia de las personas en una organización y las motivan a trabajar en pro de los objetivos de la empresa.

1.1. Estrategias de retención

Las estrategias de retención son aquellas que establecen las prácticas salariales que se van a desarrollar, los planes de beneficios sociales a utilizar y los programas de preparación e incentivos; estas pueden poseer distintas modalidades en función de los métodos que aplica, para cumplir los objetivos dentro de la organización (Chiavenato, 2007 citado en Sánchez, 2011)

Las retribuciones permiten atraer, retener y motivar a las personas, sin embargo, esto es algo que va vinculado con la importancia que la gente le otorgue al dinero; ya que la retribución tanto directa como indirecta, tienen la capacidad de satisfacer las diferentes necesidades de las personas. Sin embargo, hay empleados que desean entrar en una organización y rendir óptimamente por motivos diferentes a los monetarios, puede que las personas estén motivadas por las recompensas que no implican un carácter monetario como por ejemplo el prestigio de la organización, la posición social por el puesto ocupado, garantías de empleo, seguridad, responsabilidad en el puesto de trabajo, entre otras (Dolan,

Valle, Jackson, & Schuler, 2007).

Las organizaciones deben tener en cuenta al momento de diseñar sus estrategias buscar aumentar la moral de los empleados, su satisfacción en el trabajo, motivarlos, tomando en cuenta que el funcionamiento de dichas estrategias deben corresponder con las necesidades del empleado (Dolan, Valle, Jackson, & Schuler, 2007).

A continuación, se podrán apreciar una serie estrategias de carácter no salarial que reflejan la importancia sobre la retención de personal:

Torres (2016), destaca un listado elaborado por Robert Walters España que indica los factores necesarios para crear un vínculo prolongado entre el empleado y la empresa:

- Un gran jefe: varios estudios realizados, entre ellos la Encuesta sobre el Mercado Laboral 2015 de Robert Walter, destacan que la incompatibilidad que tenga el empleado con su superior es uno de los elementos principales para cambiar de trabajo. Cuando la relación del jefe es conflictiva es difícil que los empleados mantengan su compromiso. Un jefe valorado por sus empleados mantiene la lealtad de los trabajadores, incluso cuando el resto de los factores organizacionales no cumplan con las expectativas de los mismos.

- Confianza y respeto: las relaciones de trabajo fundamentadas en el respeto y en la confianza crean un alto compromiso en el equipo de trabajo. Para lograr esto se requiere que los empleados perciban un sistema de evaluación objetivo en el que se la meritocracia sea tomado en cuenta como un elemento principal.

- Reconocimiento al trabajo bien hecho: Los empleados necesitan sentirse compensados por sus logros y preciados por sus esfuerzos; este reconocimiento profesional origina un equipo comprometido con su puesto de trabajo y con sus objetivos de desempeño. Cabe destacar que este tipo de reconocimientos no van referidos a una acción costosa; detalles como el agradecimiento, halago ante una mención especial ante los compañeros son positivos en el empleado hasta conseguir su fidelización.

- Oportunidades de promoción: Cuando un empleado siente que ya no aporta valor a la organización o que ya no puede desarrollarse profesionalmente, es difícil mantenerlo motivado. Los planes de desarrollo de carrera son importantes para los empleados; ya que los profesionales necesitan afrontar nuevos desafíos y actualizarse, ya

sea por medio de formaciones, o adquisición de nuevas responsabilidades.

- Cultura corporativa: Los trabajadores permanecen gran parte de su tiempo dentro de la organización, por lo que conocer y adaptarse a la cultura de la empresa es importante a la hora de permanecer en ella; por esta razón las actitudes y los comportamientos del lugar de trabajo son un factor fundamental para los profesionales. Los directivos son los responsables de construir la cultura y los valores de la organización, al igual que su misión y visión. De este modo, para mantener el talento, se debe crear una cultura compartida que fomente el permanecer y crecer dentro de la organización.

- Comunicación: La comunicación es un elemento muy influyente en las organizaciones y que actúa de forma determinante en la retención de los empleados. La falta de comunicación es una de las principales razones por la que los profesionales deciden renunciar a su puesto de trabajo. Por esta razón es necesario implicar la comunicación en la visión, los objetivos, los planes y las estrategias de la compañía reiteradamente mediante políticas de información fluidas.

- Responsabilidad Social Corporativa: Existen estudios que confirman que el compromiso de la empresa con la responsabilidad social corporativa es crucial para retener al talento, una compañía con una política de RSC arraigada, no solo se beneficiará de una buena reputación, sino también de un equipo comprometido.

Como se puede observar, la manera de gestionar la recompensa ha evolucionado a lo largo del tiempo según se vayan modificando las características y aspiraciones de las empresas así como la de los trabajadores, por esta razón ha pasado a considerarse estratégica, no solamente por su importancia económica, sino por su incidencia en los demás aspectos de la organización (Valdebenito, 2016). El paquete de remuneraciones en las empresas, hoy día no se reduce únicamente al cash y a los beneficios; crecientemente el énfasis en las organizaciones líderes es la recompensa total que incluyen a las recompensas financieras, las recompensas intangibles como el ambiente de trabajo, la calidad de vida, la oportunidad de avance y reconocimiento, flexibilidad de trabajo, teletrabajo y horario flexible (León, 2013 citado en Valdebenito, 2016).

La Recompensa Total, contiene todos aquellos elementos que compensan a un individuo (Valdebenito, 2016), por esta razón, se podrán apreciar una serie de modelos de

varios autores, que reflejan las estrategias de retención consideradas para retener al personal en las organizaciones:

1.2. Prácticas y Estrategias de retención

Para Dolan, Valle, Jackson, & Schuler (2007), los sistemas de compensación total de las organizaciones son preponderantes tanto desde el punto de vista de la organización, como individual; estos pueden ser muy variados y se pueden implementar tomando en cuenta las diferencias de los sujetos, sin olvidar los objetivos principales de la organización que son: atraer, retener y motivar a los buenos empleados.

La compensación total de un empleado, se refiere al conjunto de percepciones financieras, servicios o beneficios de carácter tangible que reciben los trabajadores por la prestación de sus servicios en la empresa (Dolan, Valle, Jackson, & Schuler 2007); y está constituida por dos partes:

Compensación directa: es de carácter monetario, incluye el salario base que es la cantidad recibida de forma regular ya sea retribuida mensual, semanal o por horas, que el trabajador recibe como consecuencia de su trabajo. Esta retribución, constituye la parte más importante del total recibido. Otro componente de la retribución directa es el incentivo o partes variable, que está relacionado normalmente a medidas de rendimiento.

Compensación indirecta: son gratificaciones que conceden las empresas a sus empleados por forma parte de ella; están vinculada a servicios o beneficios (públicos o privados) que recibe el empleado, que van referidas a seguros médicos, planes de jubilación, vacaciones, vivienda, coche. Esta forma de retribución, adquiere un peso importante en la retribución total de la persona. Algunas de estas son de obligatorio cumplimiento, otras, las ofrecen voluntariamente las empresas en distintos grados. Se dividen en tres categorías: programas de protección públicos o privados (seguridad social, desempleo, seguros, pensiones), sueldo correspondiente a tiempo no trabajado (formación, vacaciones, asuntos personales), servicio para empleados y retribuciones en especie (guardería, vivienda, préstamos) (Dolan, Valle, Jackson, & Schuler, 2007).

Las retribuciones permiten atraer, retener y motivar a las personas, esto es algo que va vinculado con la importancia que la gente le otorgue al dinero; ya que la retribución tanto directa como indirecta, tienen la capacidad de satisfacer las diferentes necesidades de

las personas. A pesar de ello, hay empleados que desean entrar en una organización y rendir óptimamente por motivos diferentes a los monetarios; puede que las personas estén motivadas por las recompensas no monetarias, como el prestigio de la organización, la posición social por el puesto ocupado, garantías de empleo, seguridad, responsabilidad en el puesto de trabajo, entre otras. Estas, pueden también denominarse recompensas casi intangibles, que aunque son esenciales, las recompensas monetarias, suelen considerarse la parte principal de las retribuciones en la mayoría de las organizaciones (Dolan, Valle, Jackson, & Schuler, 2007).

Además de los objetivos que persigue la organización, estas deben tener en cuenta buscar aumentar la moral de los empleados, aumentar su satisfacción en el trabajo, motivarlos, mejorar la imagen de la organización entre los empleados y reducir la rotación del personal. A pesar de que las empresas son conscientes de ello, las retribuciones como elemento motivador para que funcionen, deben corresponder a las necesidades del empleado (Dolan, Valle, Jackson, & Schuler, 2007).

Urquijo & Bonilla (2010), describen otra forma de visualizar los elementos que integran la compensación, de acuerdo al manual de ACA (American Compensation Association) hoy en día conocida como la World at Work:

Compensación Intrínseca: es aquella en la que el trabajador se siente compensado solo por ejercer algún trabajo que le resulta interesante y que favorece su crecimiento y desarrollo personal. Este no depende de los planes o programas de compensación formales, sino de las necesidades de los propios empleados y el trabajo que estos realizan.

Compensación Extrínseca: Posee una relación directa con lo que es el trabajo en sí y con el ambiente donde es realizado; estas recompensas pueden ser:

Extrínsecas no financieras: incluyen aspectos que parecieran no ser trascendentes, como las felicitaciones a un trabajador por el buen desarrollo de una tarea, un agradable ambiente en el trabajo, buenas relaciones con los compañeros, el prestigio que tiene la organización, o el hecho de contar con una buena oficina. Las organizaciones hoy en día, se han esmerado por desarrollar un ambiente o clima de trabajo atractivo.

Extrínsecas financieras: estas implican un costo para los empleadores, se centran en atraer, retener y motivar al personal. De acuerdo a su naturaleza, pueden dividirse en:

Directas: Son todos aquellos costos financieros que permiten el pago a los empleados por el tiempo trabajado o por los resultados generados en su trabajo. Dentro de esta categoría, se pueden mencionar los siguientes pagos: Sueldo o salario básico, primas o bonos de varios tipos (bono vacacional, horas extras, prima por hijos, prima de antigüedad, etc.), comisiones por rendimiento (bonos a ejecutivos, pagos por rendimiento, pago por piezas, bonos por contratación, comisiones por venta), asignaciones en incentivo, incentivo por inventario.

Indirectas: tienen también costos financieros, pero derivados del otorgar beneficios (públicos y privados) para los empleados. Estos pueden clasificarse en:

Programas de protección: estos pueden ser públicos o privados, los de carácter público son requisito de obligatorio cumplimiento para las empresas (Seguro Social, Paro Forzoso, Política Habitacional). Los de carácter privado, parten de la iniciativa y acuerdo entre empleadores y trabajadores (Caja de Ahorro, HCM, entre otros).

Pago por tiempo no trabajado: esta puede generarse en dos momentos, cuando los empleados están en sus sitios de trabajo o cuando no lo están. Esto hace referencia a que trabajador sigue siendo remunerado durante sus periodos de descanso durante el trabajo o durante sus vacaciones, días feriados.

Servicios y donaciones a los empleados: se refiere a los servicios otorgados por los empleadores. Según su esquema, pueden estar dirigido a todos los trabajadores o solo a un grupo de ellos; entre los más comunes destacan (comedores, pagos de matrícula escolar, acciones de club, asignación de teléfono celular, servicios de asesoría legal).

La World at Work, a través del tiempo, ha evolucionado en sus elementos estratégicos para atraer, motivar, retener e involucrar a los empleados dentro de una empresa, incorporando una serie de elementos de recompensas totales que se ilustran en el siguiente gráfico:

Figura Nº 1: Modelo World at Work de Recompensa Total.

Modelo de World at Work. Adaptado por Cañizales y Pérez (2018).

La explicación del modelo, en lo que se refiere a recompensas totales, tienen los seis elementos que definen colectivamente la estrategia de una organización para atraer, comprometer, motivar, retener e involucrar a los empleados:

a. Compensación: Pago proporcionado por un empleador o sus representantes o Gestor a sus empleados por servicios prestados, es decir, el tiempo, el esfuerzo y la habilidad. Esto incluye el pago fijo y la porción variable que puede estar vinculado a los niveles de rendimiento determinado por el desempeño alcanzado.

b. Beneficios: Programas que diseña y utiliza un empleador para complementar la compensación en efectivo que reciben los empleados. Que incluye los mandatorios por razones legales de carácter obligatorio, contractuales o convenidas entre las partes. Estos pueden ser: los programas de salud y bienestar, los de protección del ingreso, los de ahorro y jubilación de ser el caso a manera de seguros privados, todos los cuales proveen seguridad para los empleados y sus familias directas nucleadas o ascendientes (limitado a padres). Soporte con motivo del retiro del trabajo o luego de ello, ajustado a esquemas convenidos entre las partes. También incluye pagos por tiempo no trabajado o sea el uso de tiempo mediante permisos y ausencias, permitidas o permisivas diferentes a las legales admitidas y mandatarias.

c. Efectividad en Vida – Trabajo: un conjunto específico de políticas, programas y prácticas organizacionales, además de una filosofía que apoya activamente los esfuerzos

para ayudar a los empleados a lograr el éxito tanto en el trabajo como en el hogar, en decisiones compartidas para balance vida - trabajo - familia. Actividades abiertas como Teletrabajo, horario flexible, cambios acordados de flexibilidad, horarios parciales ajustado a ambas partes.

d. Reconocimiento: programas formales y sistemáticos o informales que no son sistemáticos o intermitentes que reconocen o prestan atención especial a las acciones, esfuerzos, conductas o desempeño de los empleados y apoyan la estrategia del negocio y actúan reforzando comportamiento; por ejemplo, logros extraordinarios los cuales contribuyen al éxito de la organización bien sea por su adaptación a circunstancias o iniciativas importantes para mejores resultados.

e. Desarrollo de Carrera: Proporciona la oportunidad y las herramientas para que los empleados avancen en sus habilidades y competencias en sus carreras tanto de corto como de mediano y largo plazo. Centrado en el Talento es determinante.

Hay otros elementos reforzantes tales como Atraer, Comprometer, Motivar, Retener, son elementos bidireccionales en sus efectos, en sus condiciones moderadoras y resultados.

Atraer es una función simbólica de la organización, que transmitida se convierte o la posiciona en un objetivo para su público target o a otros que la convierte en centro de atención y posición deseada de trabajo. Ser consistente con la cultura, su misión, visión y misión es una tarea discriminante para los acertados a entrar o para los inconvenientes.

Comprometer para entablar unas relaciones laborales dentro de un clima de deberes y derechos, de disposición de actitudes correctas y oportunas, en acompañamiento a la exigencia ante el entorno, y al ambiente interno, en medio de las dificultades que son oportunidades.

Motivar La motivación se refiere al impulso y esfuerzo por satisfacer un deseo o meta. Son reflejos de deseos, se esperan que sean las recompensas o incentivos ya identificados o por determinar, los cuales intensifican el impulso a satisfacer esos deseos. Son también los medios (tangibles e intangibles) por los cuales es posible articular necesidades o destacar alguna necesidad o sentimiento para darle prioridad sobre otra(s).

Retener va a significar un distingo que la preservación del capital humano debe constituir un objetivo estratégico de la organización laboral, al permitir aprovechar las capacidades, destrezas y experiencias de los trabajadores en su propio desarrollo y fomentar al sentimiento de pertenencia a ésta. Evitar rotación no planificada, los empleados conforman un recurso diferenciador que genera ventaja competitiva, y es por esto que saber cómo retener a los trabajadores claves y críticos implica un trabajo constante, desde el desarrollo del talento hasta conseguir motivación y satisfacción por parte del empleado que se contrata. De modo que las empresas deben satisfacer las necesidades del talento si quieren un buen desempeño de los mismos (https://www.worldatwork.org/home/html/home.jspw).

En este sentido y tomando en cuenta el desglose de todas las dimensiones así cómo se cada sub dimensión e indicador se presenta a continuación los conceptos tomados para la investigación ya que forman parte del inventario de las recompensas totales del modelo de World at Work para el año 2007.

Asimismo, se realiza el contraste de lo que está contenido conceptualmente dentro del modelo teórico así como de los mismos conceptos pero vistos desde la legalidad venezolana (LOTTT).

- ***Compensación:*** Pago recibido en efectivo por el trabajador, producto de los servicios prestados a un empleados (por su tiempo, esfuerzo y habilidades) (Camiña y Goncalves, 2009 citado en World at Work, 2006).

- *Pago Fijo:* Se conoce como salario básico. Es aquel que no varía por los resultados obtenidos y está determinado por la organización, ya que se deriva de un análisis previo del trabajo (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).
    - *Salario*: pago fijo en efectivo recibido por el trabajador (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009)
- *Pago Variable*: Es aquel que está directamente relacionado con el rendimiento o resultados obtenidos por la persona, es un pago único qué se debe establecer de acuerdo a los resultados obtenidos de cada período (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).
- *Incentivos a Corto y Largo Plazo:* Es aquel tipo de compensación variable que trata de recompensar el rendimiento obtenido, en relación al rendimiento esperado durante un

periodo de tiempo, es decir, se trata de una planificación previa del comportamiento futuro que se espera del empleado. El incentivo a corto plazo está diseñado para estimular el desempeño en un periodo de tiempo de un año o menos mientras que el incentivo a largo plazo para estimular el desempeño en un periodo de tiempo de más de un año (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).

- *Incentivos individuales:* Compensación otorgada de forma individual que trata de compensar el rendimiento esperado y obtenido (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).
- *Incentivos* de rendimiento compartido: compensación otorgada de formal grupal que trata de compensar el rendimiento; se otorga al grupo que haya logrado el rendimiento esperado la cual termina siendo repartida entre sus miembros (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).
- *Acciones:* compra de acciones: derecho a comprar acciones de la compañía a un precio determinado y periodo establecido. Acciones de resultados: acciones de existencia real adjudicadas a una persona, las cuales se encuentran condicionadas a la consecución de objetivos de desempeño durante un período determinado (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).

- ***Beneficios:*** conjunto de retribuciones no monetarias utilizadas por la empresa para complementar la remuneración monetaria (compensación) recibida por los empleados. Están diseñados para proteger al trabajador y a su familia de riesgos financieros (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009). Está conformado por:

- *Pagos por tiempo no trabajado en el lugar de trabajo y fuera de este:* Programas diseñados para proteger al ingreso del empleado cuando no participa activamente en el trabajo (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).

En este respecto se hace necesario realizar el contraste de los beneficios de pago por tiempo no trabajado, que, contemplados en el Modelo de la World at Work, también se encuentran expuestos como un derecho obligatorio en la Ley Orgánica del Trabajo las Trabajadores y Los Trabajadores Venezuela:

Tabla Nº 1 Comparación de términos contemplados en la LOTTT, Ley del estatuto sobre el régimen de jubilaciones y pensiones de los funcionarios o empleados de la administración pública nacional y el Modelo de World at Work.

Modelo World at Work	Marco legal venezolano
Beneficios – Pagos por tiempo no trabajados	
• *Utilidades*	
Por parte de lo establecido en la World at Work, en lo que respecta a las utilidades, está la define como "participación en las ganancias" la cual explica que es mantenido por un empleador para prever la participación en sus ganancias. El plan debe asignar los aportes realizados entre los participantes para distribuir los fondos acumulados después de un número fijo de años, o ante la ocurrencia previa de despido, enfermedad, discapacidad, jubilación o muerte (World at Work, 2007, p. 445).	Las Utilidades según lo que describe la Ley Orgánica del Trabajo, las trabajadoras y los trabajadores, explica que es la distribución de los beneficios líquidos que obtuvo la empresa al final de su ejercicio anual. Esta obligación tendrá respecto de cada trabajador como límite mínimo, el equivalente al salario de treinta días y como límite máximo el equivalente al salario de cuatro meses (Art. 131, LOTTT).
• *Planes de Jubilación*	
Los Planes de jubilación, son aquellos planes que prevén los ingresos de un empleado a la terminación de su empleo por jubilación (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).	Según el artículo 1 de la Ley del Estatuto sobre el régimen de jubilaciones y pensiones de los funcionarios o empleados de la administración pública nacional, de los estados y de los municipios, la jubilación es un derecho para aquellos funcionarios de la administración pública nacional que trabajan en Ministerios. Tomando en cuenta la naturaleza de la investigación su muestra y las leyes vinculadas a este, se determinan los planes de jubilación como un derecho para los profesores universitarios, adicional a los planes de jubilación que ofrecen las

	universidades de manera espontánea.
• *Días Festivos*	
Este indicador está referido a los días feriados que la World at Work lo refiere como "Fiestas" y la reseñan como "un tiempo en que... las compañías les dan a los empleados el pago por no trabajar en sus días de diversión legales. Las empresas a menudo pagan a los empleados... si trabajan en días festivos legales y conceden otro día libre con pago como días feriados legales" (World at Work, 2007, p.423).	En la legislación venezolana se contempla que el trabajador o trabajadora tiene derecho a que se le Pague el salario correspondiente a los días feriados o de descanso cuando haya prestado servicios durante los días hábiles de la jornada semanal de trabajo. Cuando se haya convenido un salario mensual el pago de los días feriados y de descanso obligatorio estarán comprendidos en la remuneración (Art. 119, LOTTT).
• *Ausencias por enfermedad*	
Llamada por la World at Work cómo "Baja por enfermedad", este indicador está descrito de la siguiente manera, "las compañías proporcionan un número determinado de días por año para la continuación del salario en caso de que un empleado no pueda trabajar debido a una enfermedad personal" (World at Work, 2007, p.422).	La LOTTT, hace referencia a los conceptos de ausencias en los siguientes aspectos: a) La enfermedad ocupacional o accidente de trabajo que incapacite al trabajador o trabajadora para la prestación del servicio durante un período que no exceda de doce meses. b) La enfermedad o accidente común no ocupacional que incapacite al trabajador o trabajadora para la prestación del servicio durante un período que no exceda los doce meses (Art. 72 LOTTT). Durante el tiempo que dure la suspensión, el trabajador o trabajadora no estará obligado u obligada a prestar el servicio ni el patrono o la patrona a pagar el salario. En los casos de los literales a) y b) del artículo anterior, el patrono o la patrona pagará al trabajador o trabajadora la diferencia entre su salario y lo que pague el ente con competencia en materia de seguridad social (Art. 73 LOTTT).

• *Ausencias por duelo*	
Por parte de la World at Work, este tipo de ausencia es llamado “Licencia por duelo” en las que las empresas a menudo conceden tiempo libre para asistir al funeral de un familiar inmediato. El número típico de días libres con paga es de tres” (World at Work, 2007, p.422).	Por parte del contexto venezolano estas ausencias tienen carácter legal y se basa en que los trabajadores tienen derecho a la suspensión de la relación de trabajo en los literales establecidos en el artículo 72 de la LOTTT. Los cuales sólo serán remunerados de carácter obligatorio aquellas faltas por enfermedad o accidente común y/o enfermedad ocupacional o accidente de trabajo.
• *Licencia por maternidad y paternidad*	
En el modelo World at Work del año 2007, este tipo de ausencia está contemplado para los “casos de adopción en donde las compañías decidieron que debido a que los planes médicos brindan cobertura de maternidad, es apropiado también proporcionar algún reembolso a los empleados que opten por adoptar un niño” (World at Work, 2007. p.424).	Es de carácter legal en Venezuela tomar las ausencias por maternidad y paternidad al igual que la adopción. En este sentido el - Artículo 336. Explica que, la trabajadora en estado de gravidez tendrá derecho a un descanso durante seis semanas antes del parto y veinte semanas después, o por un tiempo mayor a causa de una enfermedad, que según dictamen médico le impida trabajar. En estos casos, conservará su derecho al trabajo y al pago de su salario, de acuerdo con lo establecido en la normativa que rige la Seguridad Social. - Licencia por paternidad Artículo 339. Todos los trabajadores tendrán derecho a un permiso o licencia remunerada por paternidad, de catorce días continuos contados a partir del nacimiento de su hijo o hija o a partir de la fecha en que le sea dado o dada en colocación familiar por parte de la autoridad con competencia en materia de niños, niñas y

	adolescentes. Adicionalmente, gozará de protección especial de inamovilidad laboral durante el embarazo de su pareja hasta dos años después del parto. También gozará de esta protección el padre durante los dos años siguientes a la colocación familiar de niños o niñas menores de tres años. -Artículo 340. La trabajadora a quien se le conceda la adopción de un niño o niña menor de tres años, tendrá derecho a un descanso de maternidad remunerado, durante un período de veintiséis semanas contadas a partir de la fecha en que le sea dado o dada en colocación familiar. -Artículo. 420 literal 3. Los trabajadores y trabajadoras que adopten niños o niñas menores de tres años, gozarán de inamovilidad por el lapso de dos años desde la fecha en que el niño o la niña sea dado o dada en adopción.
• *Permisos Personales*	
En cuanto a los permisos personales para la World at Work, estos se contemplan como parte de beneficios, y en particular ésta describe los permisos por licencia militar. Que "según los servicios uniformados, los empleados que sirven en los grupos armados tienen derecho a la continuación de su posición, antigüedad, estado y tasa de pago como si no hubiera habido una interrupción en el empleo" (World at Work, 2007. p.423).	Los permisos personales descritos por la ley venezolana se basan en que, los trabajadores tienen derecho a la suspensión de la relación de trabajo en los literales establecidos en el artículo 72 de la LOTTT. Los cuales sólo serán remunerados de carácter obligatorio aquellas faltas por enfermedad o accidente común y/o enfermedad ocupacional o accidente de trabajo.
• *Vacaciones*	

El beneficio de vacaciones está referido como los "subsidios que a menudo se basan en el servicio y la posición. El personal exento generalmente recibe un tiempo de vacaciones más generoso que él no exento, especialmente durante los primeros años de empleo" (World at Work, 2007. p.422).	En la Ley Orgánica del Trabajo, las trabajadoras y los trabajadores, en el Artículo 190, explican qué las vacaciones se dan cuando el trabajador o la trabajadora cumpla un año de trabajo ininterrumpido para un patrono o una patrona, disfrutará de un período de vacaciones remuneradas de quince días hábiles. Los años sucesivos tendrá derecho además a un día adicional remunerado por cada año de servicio, hasta un máximo de quince días hábiles.

- *Bono Vacacional:* los patronos y las patronas pagarán al trabajador o a la trabajadora en la oportunidad de sus vacaciones, además del salario correspondiente, una bonificación especial para su disfrute equivalente a un mínimo de quince días de salario normal más un día por cada año de servicios hasta un total de treinta días de salario normal (Art 192 LOTTT).

- ***Salud y Bienestar:*** Programas diseñados para garantizar una buena salud y bienestar de los empleados, en el lugar de trabajo y fuera del mismo (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009)
  - *Planes médicos:* paquetes de beneficios brindados por la empresa a fin de cubrir los gastos médicos del trabajador (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).
  - *Planes odontológicos*: paquete de beneficio brindado por la empresa a fin de cubrir los gastos odontológicos del trabajador (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).
  - *Planes de salud mental:* paquete de beneficios brindados por la empresa a fin de cubrir los gastos referidos a la salud mental (psicológicos) (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).
  - *Cuenta de ahorros médicos*: cuenta creada para el beneficio del empleado. Tanto el empleado como el empleador pueden hacer contribuciones (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).
  - *Seguro de vida*: contrato que establece el pago de un beneficio en caso de muerte (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).

- *Seguro de invalidez:* contrato que establece el pago de un beneficio en caso de que el individuo contraiga una invalidez durante la relación laboral (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).
- *Seguro de accidentes:* contrato que establece el pago de un beneficio en caso de que el individuo sufra un accidente profesional (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).
- *Seguro de automóvil:* contrato que establece el pago de un beneficio en caso de que el automóvil del individuo sufra algún siniestro (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).
- *Seguro de hogar:* contrato que establece el pago de un beneficio en caso de que el hogar del individuo sufra algún siniestro (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).

El siguiente indicador también mantiene una connotación legal contemplada dentro del contexto de Venezuela:

Tabla Nº 2 Comparación de términos contemplados en la LOPCYMAT y el Modelo de World at Work.

Modelo World at Work	Marco legal Venezolano
● *Provisión de enfermería en la organización*	
Lugar físico destinado a proporcionar ayuda o asesoramiento médico en caso de que algún empleado presente alguna complicación de salud (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).	De acuerdo a lo establecido en el artículo 39 de la LOPCYMAT los empleadores deben organizar un servicio propio de Seguridad y Salud en el trabajo, de carácter esencialmente preventivo, tomando en cuenta que unas de sus funciones de acuerdo a los establecido en el artículo 40, es organizar sistemas de atención de primeros auxilios, transporte de lesionados, atención médica de emergencia y respuestas y planes de contingencia.

-
- *Otros:* que no están contemplados en las sub-dimensiones anteriores y que en muchos casos se establece un mínimo por ley, el cual puede superarse por la empresa y otorgarse en condiciones más favorables para los empleados (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).

Los siguientes apartados están considerados como beneficios legales en el contexto venezolano y además forman parte de los paquetes compensatorios, por este sentido se han definido dentro de la última categoría "*Otros*".

Tabla Nº 3 Comparación de términos contemplados en la ley del seguro social, la ley de alimentación y el Modelo de World at Work.

Modelo World at Work	**Marco Legal Venezolano**
• *Seguro social*	
World at Work la contempla como los "beneficios que se reducen como resultado de la flexibilización de las reducciones salariales, generalmente de 1 0 5 por ciento" (p.516). "las contribuciones al seguro federal son los impuestos a la seguridad social; los empleadores y los empleados comparten por igual este impuesto" (World at Work, 2007 p, 410).	Definido por la Ley del Seguro Social en Venezuela como un derecho que posee de forma obligatoria todo trabajador que se encuentre bajo la dependencia de un empleador, de acceder a un campo de bienestar social en los casos de maternidad, vejez, sobrevivencia, enfermedad, accidentes, invalidez, muerte, retiro y cesantía o paro forzoso. La seguridad social también abarca para los trabajadores a domicilio, domésticos, temporeros y ocasionales; y aquellos trabajadores no dependientes, así como para las mujeres no trabajadoras con ocasión de la maternidad (Ley del Seguro Social, 2008).
• *Ley de alimentación:*	
Este beneficio se puede comparar con el servicio de **comida subsidiada** por la World at Work que "no es de carácter obligatorio en donde los empleadores subsidian el costo de los alimentos servidos en las cafeterías de los empleados" (World at Work, 2007, p, 424).	Establecido como un derecho en Venezuela, definido para proteger la alimentación del trabajador, ya que es de carácter obligatorio otorgarle a los trabajadores como beneficio de una comida balanceada durante la jornada de trabajo el beneficio de alimentación denominado " Cesta Ticket Socialista"

	(Art. 2 Ley del Cesta Ticket Socialista para los Trabajadores y las Trabajadoras).

- *Régimen prestacional de vivienda y hábitat:* Toda persona tiene derecho a acceder a una vivienda y hábitat digno, mediante el cumplimiento de las condiciones mínimas necesarias para garantizar la satisfacción de sus necesidades y cumpliendo requisitos mínimos de habitabilidad (Art 2, Ley del régimen prestacional de vivienda y hábitat).
- *Anticipo*: Es un pago por adelantado donde el trabajador o trabajadora tendrá derecho al anticipo de hasta de un setenta y cinco por ciento de lo depositado como garantía de sus prestaciones sociales, para satisfacer obligaciones derivadas de: a) La construcción, adquisición, mejora o reparación de vivienda para él y su familia; b) La liberación de hipoteca o cualquier otro gravamen sobre vivienda de su propiedad; c) La inversión en educación para él, ella o su familia; y d) Los gastos por atención médica y hospitalaria para él, ella y su familia (Art. 144, LOTTT).
- *Transporte:* facilidades que otorga la organización para la movilización hacia y desde el lugar de trabajo (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).
- *Estacionamiento*: facilidades que otorga la empresa para el resguardo de vehículos de los empleados (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).
- *Celular provisto por la empresa:* beneficio otorgado por el empleador para facilitar la comunicación de sus empleados (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).
- *Descuento en la compra de productos*: beneficio otorgado por la organización en donde se le ofrecen a los empleados un descuento en los productos y/o servicios de dicha empresa (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).
- *Cafetería, áreas comunes y espacio para el esparcimiento:* espacios físicos ubicados dentro de la organización para el esparcimiento de los empleados (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).
- *Acciones en clubes:* beneficio que otorga la organización, la cual facilita al empleado la adquisición de (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).

- ***Balance Vida-Trabajo:*** Serie de prácticas y programas que poseen las organizaciones, los cuales apoyan los esfuerzos y ayudan a que los empleados logren el éxito tanto en el ámbito laboral como en el hogar (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).

- *Flexibilidad en el puesto de trabajo*: Variedad de opciones de flexibilidad asociadas a la naturaleza del trabajo que permiten personalizar el cómo, dónde y cuándo hacer el trabajo World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).
    - *Flexibilidad de horario:* variabilidad del horario laboral de acuerdo al contexto en el cual se encuentra la empresa y las necesidades de los trabajadores (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).
    - *Semanas laborales comprimidas:* variación del número de días a la semana y horas laborales (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).
    - *Facilidades comunicacionales:* existencia de medios canales que permitan y faciliten la comunicación en la organización (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).
- *Tiempo libre remunerado y no remunerado:* Proporcionado al trabajador para atender asuntos que puedan estar relacionados o no, con el ámbito laboral y personal (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).
    - *Tiempo libre*: período en el que una persona deja de trabajar en la organización (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).
    - *Ejercicio actividad gremial sindical:* contemplado en la legislación laboral venezolana como un derecho individual de la libertad sindical, que en su artículo 355 comprende el derecho a: 1.Organizarse para la defensa de sus derechos en el proceso social de Trabajo; 2.Afiliarse libremente a la organización sindical que decida. No ser obligado u obligada, ni constreñido o constreñida directa o indirectamente a formar parte o no de un sindicato; 3.No afiliarse, o separarse de una organización sindical a libre voluntad, sin que ello comporte lesiones o perjuicios de cualquier naturaleza; 4.Elegir y ser electo o electa como representante sindical; 5. Intervenir activamente en el proceso de formación de un sindicato para la defensa de sus derechos e intereses en el proceso social de trabajo; 6.Participar democráticamente en la toma de decisiones de la organización sindical a que esté afiliado o afiliada; 7.Ejercer libremente la actividad sindical (Art 355, LOTTT).

- *Vinculación de la vida laboral y personal*: programa que facilitan la elección entre la vida personal y profesional de los empleados en el lugar de trabajo (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).
- *Facilidades para el cuidado personal en el lugar de trabajo:* espacio físico o asesoramiento dirigido ayudar a los empleados en su cuidado personal, como por ejemplo: salón de belleza, gimnasio, asesoramiento para el cuidado de peso, para el cese del hábito de fumar manejo del estrés y salud reproductiva y embarazo (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).

- Cuidado a dependientes: Programas que facilitan el cuidado de personas que están bajo la dependencia de los trabajadores de la organización (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).
  - *Facilidades para el cuidado de los hijos*: conjunto de actividades y programas que lleva a cabo la empresa a fin de facilitarle a los empleados el cuidado de los hijos (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).
  - *Ayuda para el pago de actividades educativas:* programas económicos que son otorgado a los empleados con el propósito de ayudarle en el pago de las actividades educativas de sus hijos (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).
  - *Ayuda para el pago de la asistencia geriátrica a dependientes:* programas económicos que son otorgados a los empleados con el propósito de ayudarles en el pago de la asistencia geriátrica de sus familiares dependientes (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).
- Apoyo Financiero: Programas que aseguran el bienestar financiero de los empleados (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).
  - *Préstamos para la adquisición de vivienda y remodelaciones del hogar:* programa de tipo económico cuyo fin es ayudar a los empleados en la adquisición de una vivienda o para la realización de remodelaciones en el hogar (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).
  - *Préstamos para la adquisición de vehículos:* programa de tipo económico cuyo fin es ayudar a los empleados en la adquisición de un vehículo (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).
  - *Préstamos personales*: programa de tipo económico cuyo fin es ayudar a los empleados en cualquier asunto que consideren de importancia (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).

- *Caja de ahorro:* sistema de ahorro voluntario constituido por el aporte de los trabajadores de la empresa y de los empleadores (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).

- *Participación en la comunidad:* Ciudadanía corporativa. Alcance y responsabilidad con la comunidad externa (responsabilidad social), y un renovado interés en la construcción de un fuerte vínculo y compromiso de los miembros de la organización con la comunidad (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).
    - *Programa de ayuda a la comunidad*: programas dirigidos a brindar apoyo y ayudas a las comunidades inmediatas (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).
    - *Elaboración de planes de ayuda en caso de desastres, donaciones a la comunidad y patrocinio:* conjunto de programas y actividades dirigidas a proporcionar apoyo y ayuda en caso de desastre, donaciones a las comunidades que lo ameriten y patrocinio aquellas organizaciones o instituciones que requieran de dicho apoyo (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).
- *Participación e intervenciones que involucren cambio de cultura organizacional:* Programas que permiten gestionar la participación en la empresa e intervenciones en el cambio de cultura existente (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).
    - *Iniciativas de inclusión y diversidad:* programas y actividades que incentivan la inclusión de todo el personal de la organización, además de promover la aceptación de la diversidad de los miembros que conforman la misma (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).
    - *Iniciativas de desarrollo de la mujer:* programas y actividades dirigidas al desarrollo, crecimiento y mayor participación de la mujer en el ámbito laboral (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).
    - *Iniciativas de ayuda y cuidado ambiental:* programas y actividades elaboradas con el propósito de promover y ayudar al cuidado del medio ambiente (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).
- ***Desempeño y Reconocimiento:*** Se trata de dos componentes fundamentales para toda organización, los cuales determinan el éxito de las mismas (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).

- *Desempeño:* Permite conocer así los empleados de la organización logran alcanzar los objetivos determinados por la misma. El desempeño tanto individual, como grupal y organizacional son evaluados para poder comprender cuáles fueron los logros obtenidos y cómo de obtuvieron. Es el medio o vía que le permite a los trabajadores demostrar sus habilidades, capacidades y destrezas (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).
    - Reuniones para la fijación de metas
    - Seguimiento del cumplimiento de las metas
    - Reuniones de discusión de resultados
- *Reconocimiento (en efectivo y no en efectivo):* Consiste en reconocer de manera individual y grupal a los trabajadores cuyas acciones, esfuerzos y conocimientos apoyan a la estrategia del negocio lo cual contribuye al éxito de la organización. Este reconocimiento puede ser formal o informal, en efectivo y no en efectivo (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).
    - *Aumentos salariales:* incremento del sueldo o salario de los miembros de la organización por su gestión, esfuerzo demostrado, conocimientos, etc. (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).
    - *Bonificaciones:* pago adicional al sueldo o salario de los trabajadores por su gestión y desempeño en el lugar de trabajo (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).
    - *Ascensos:* promoción o mejora del puesto de trabajo de los miembros de la organización (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).
    - *Placas*: forma de reconocimiento formal otorgada a los empleados con el fin de reconocer el ejercicio efectivo de su trabajo (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).
    - *Certificados:* documento que certifica y reconoce la gestión y el desempeño de los miembros de la organización (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).
    - *Reconocimiento verbal:* tipo de reconocimiento explícito, cuyo fin es reconocer de manera pública la gestión y el esfuerzo realizado por aquellos trabajadores que se han destacado sobre los demás (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).

- *Premio a la excelencia:* reconocimiento aquellos empleados que se han destacado por su excelente y sobresaliente gestión durante un período determinado (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009)
- *Empleado del mes/ año*: reconocimiento aquel empleado que se ha destacado por su gestión durante un período determinado (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).
- *Otros*: otros tipos de reconocimiento en efectivo y no en efectivo, formales o no formales, no contemplado en los aspectos mencionados anteriormente (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).

- ***Desarrollo y oportunidades de carrera:*** Se basa en experiencias de aprendizaje qué aumentan las capacidades y competencias de los empleados. Las oportunidades de carrera son planes diseñados para que los empleados puedan avanzar en sus propios objetivos de carrera y puedan ser promovidos a una posición de mayor responsabilidad dentro de la organización. La organización apoya las oportunidades de carrera de los trabajadores internos con el talento para que, de esta manera, se desplieguen en las posiciones que les permitan aportar el mayor valor agregado a la organización (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).
- *Oportunidades de aprendizaje:* Son aquellos programas que le permite a los trabajadores tener un mejor desempeño y colaborar con el crecimiento de las organizaciones (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).
  - *Universidades corporativas:* programas de educación no formal brindados por la organización, las cuales utilizan las tecnologías de la de la información como una herramienta para transferir conocimientos y elaborar planes de formación integral (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).
  - *Formación en nuevas tecnologías:* programas que le brindan conocimientos a los empleados acerca de las nuevas tecnologías utilizadas en el mercado laboral (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).
  - *Asistencia a seminarios, conferencias, educación virtual, entre otros:* posibilidad que otorga la organización a que los empleados asistan a diferentes seminarios y conferencias, con el fin de obtener algún conocimiento útil para desempeñar su labor (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).
  - *Herramientas y técnicas de autodesarrollo:* posibilidad que se le otorga a los empleados de obtener herramientas que le ayuden a desarrollarse tanto personal

como profesionalmente (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).

- *Ayuda de matrícula*: ayuda proporcionada por la organización en donde se le otorga a modo de préstamo o no, una cantidad referida a la matrícula para la realización de un estudio (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).

- *Oportunidades de desarrollo:* Programas que le permiten a las personas ampliar sus conocimientos y capacidades, así como también avanzar en sus propios objetivos profesionales (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).
  - *Anuncio de trabajos internos*: publicaciones dentro de la organización sobre vacantes (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).
  - *Promociones*: posibilidad que ofrece la organización de ascender a un nuevo puesto de trabajo (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).
  - *Pasantías:* posibilidad de rotar en diferentes cargos dentro de la organización y ejercer las respectivas funciones (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).
  - *Desarrollo de carrera:* plan definido para un empleado, que ofrece la oportunidad de desarrollar una carrera interna (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).
  - *Planes de sucesión:* proceso que implica la identificación de los posibles reemplazos para los cargos claves, previniendo que este se encuentre vacante (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).
  - *Trabajos o asignaciones en el extranjero*: posibilidad que ofrece la empresa de realizar trabajos temporales en el exterior (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).
  - *Aprendizaje con expertos*: posibilidad que brinda la organización de tener proceso de instrucción con expertos de algún área (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).
- *Coaching y Mentoring:* Proceso mediante el cual un "Coach" ayuda a otra persona "Cohache", a producir resultados esperados tanto personales como profesionales, profundizando en el aprendizaje, mejorando el rendimiento y facilitando el éxito del mismo (World at Work,2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).
  - *Acceso a expertos*: posibilidad que brinda la organización de tener un contacto directo con personas especializadas en un área específica, así como también a sus redes de información (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).

- *Formación de dirigentes:* programas destinados a la formación de personas con una visión hacia la dirección y la gerencia (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).

2. Cómo retener en tiempos de crisis

Tomando como contexto la situación venezolana que se suscita actualmente y de cara a la crisis que se vive en el país, la empresa consultora HU Consulting, realizó una encuesta en relación a la "Fuga y Retención de Talentos" donde arrojan resultados de las medidas que se han tomado en las empresas venezolanas para la retención de su personal, una de las medidas más comunes con 72% de representación es el aumento de salarios como modo de retención y para contrarrestar la crisis, estrategia que suele ser un poco más de corte tradicional. Otra de las medidas utilizadas, es la incorporación del tickets de alimentación a todo nivel jerárquico y de base, lo cual se considera una estrategia general. En cuanto a los bonos especiales, esta suele ser una medida más flexible, versátil y controlable por parte de la planificación estratégica así como desde el punto de vista de los costos; esta medida suele ser tomada en un 35% en las empresas. Otro de los métodos implementados para la retención, han sido los pagos en moneda extranjera, sin embargo solo un 13% de las empresas aplican este beneficio, acotando que es una consideración aplicable a cierto tipo de cargos y grupos pequeños de empleados, que no forman parte de la población más vulnerable a la situación económica del país (HUrdaneta, s.f.).

Para retener a personal en tiempos de crisis Vergara (2017) asegura que es necesario, garantizar que se cubran las necesidades diarias de los colaboradores, de manera que puedan obtener mayor flujo de caja en corto plazo. Del mismo modo se considera que otra de las prácticas para retener se basa en el desarrollo y crecimiento del personal dentro de la organización, por lo que es necesario invertir en su formación y a su vez el otorgamiento de beneficios que impulsen el balance vida-trabajo.

Es también de carácter importante, la implantación de gestión de competencias para promover ese desarrollo individual, así como planes de carrera y sucesión, que mantengan al personal comprometido (Vergara, 2017).

Otras consideraciones para la retención se encuentran según Vergara (2017):

- Impulsar actividades de esparcimiento y recreación durante el horario de

oficina.

- Acompañar a los equipos en su conformación y crecimiento.
- Velar por la construcción y mantenimiento de un buen clima laboral.
- Abrir espacios para que la gente comparta ideas y soluciones ante situaciones.
- Reconocer el aporte de los colaboradores, y promover su práctica en el resto de la organización

En el año 2016 se desarrolló un trabajo de grado acerca de las prácticas sobre Fuga de Talentos implementadas por el área de Recursos Humanos en empresas del sector de Telecomunicaciones y Financiero, ubicadas en el área metropolitana de Caracas, este fue desarrollado por Pereira & Rodríguez en la Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela. El estudio se compuso por caracterizar cuatro diferentes grupos representados por: 1. el personal adscrito a Recursos Humanos responsables en la toma de decisiones, diseño, aplicación e implementación de las prácticas de retención de talentos. 2. el personal responsable de realizar la entrevista de salida. 3. Supervisores inmediatos de los colaboradores, en las áreas que presentan mayor rotación en la organización, y 4. Consultores dedicados a la gestión del Talento Humano expertos en compensación. La técnica implementada fue la entrevista y posterior análisis de contenido. Los resultados que se obtuvieron de este estudio fue que las organizaciones estudiadas efectivamente se encuentran implementando prácticas de retención dirigidas hacia la fuga de talento al extranjero, utilizando estrategias monetarias y no monetarias, destacando con mayor eficacia e impacto en la retención del personal las prácticas monetarias, beneficios económicos, bonificaciones-incentivos, política salarial y compensación variable. No obstante, los resultados demuestran que no existen prácticas efectivas o poco efectivas, ya que las mismas son ambientadas a necesidades particulares para asegurar y mantener la productividad de la empresa (Pereira & Rodríguez, 2016).

En este sentido es necesario rescatar la concepción de la llamada “Fuga de Cerebros” la cual está definida por la Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, Departamento de Estudios, Extensión y Publicaciones (2015) como:

> La emigración de personas con altas calificaciones educacionales y/o con talentos especiales, los cuales abandonan sus países de origen para dirigirse a una región o país desarrollado, impulsados

> por mejores perspectivas económicas y laborales, los cuales se trasladan, generalmente, sin la intención de retornar a sus países de origen (p.4).

De este modo, la Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, Departamento de Estudios, Extensión y Publicaciones (2015), asegura que la pérdida de capital humano, es sin duda una pérdida de la inversión que ha hecho el país para educar a esas personas, la cual es directamente proporcional al quebranto de capital social que esto representa de acuerdo a las redes en las que las personas estaban insertas.

En lo que respecta a esta temática, América Latina y el Caribe es conocida como región de emigración, y aunque estos fenómenos se presentan no solo en el siglo actual, hoy por hoy es éste territorio el que exporta mayor capital humano en comparación al capital que importa (Aupetit, Gérard & eds. 2009).

Del mismo modo, estudios del Banco Mundial, revelan que la fuga de cerebros se presenta con mayor abundancia en países pequeños y pobres, donde las cifras que muestra el estudio es de 30% y más, de migrantes profesionales universitarios en naciones centroamericanas, y el 80% en países caribeños (como por ejemplo Jamaica y Haití), lo que esto ocasiona una pérdida y costo considerados irremplazables, trascendiendo en la pérdida de competitividad y dejando vacías las posibilidades de contar con profesionales de primera línea (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, Departamento de Estudios, Extensión y Publicaciones, 2015).

Asimismo, Aupetit, Gérard & eds. (2009), explican que el movimiento migratorio basado en las oportunidades en los países exteriores se presentan por las posibilidades de formación, ejercicio profesional, de investigación o bien de docencia, ya que estas según la percepción de los migrantes no pueden ser cubiertas en el país de origen. Es importante destacar que las expectativas pueden también transformarse en el llamado “migration hump” por (Dayton Jonson, 2008 citado en Aupetit, Gerard & eds, 2009), el cual se basa en las brechas existentes entre la prosperidad y seguridad de los países receptores, y en la reducida amplitud interna de incorporación de mano de obra altamente calificada, esto se debe a la especialización productiva de las economías nacionales (Aupetit, Gérard & eds. 2009).

Toda esta dinámica social, económica, política y evidenciada en una estampida de venezolanos de diferentes clases sociales, oficios, ocupaciones que no tiene parangón en su historia, más ello si es posible comparar con resultados en países que por causas políticas y económicas simultáneas o no, tales como Argentina, Chile, Colombia y por razones de empleo y mejor calidad de vida los Dominicanos, los centroamericanos desde México hasta Panamá, permite plantear la relevancia para estas situaciones inacabadas exponer un conjunto de características que construidas de alguna manera, da pie para una teoría del alcance intermedio, tal como lo señala Merton (2002) en su libro de Teoría y Estructuras Sociales ya que esta teoría es capaz de explicar aspectos delimitados de diferentes fenómenos sociales acontecidos por una causa, que sirvan de orientación a la investigación empírica, que no conforman una teoría general pero es una explicación transitoria para situaciones volátiles, o nada sistemáticas. En tal sentido acota Abreu (2014): "Con este propósito, Merton distingue por un lado los objetivos definidos culturalmente, que tienen el rol de un marco de referencia aspiracional [que sean profesores y enseñen] y, por otro, aquello que define (controlando y regulando) los medios aceptables de tener éxito, es decir, de lograr tales metas. [no importa donde sea]" (p. 104).

Un profesional con talento es aquel que está comprometido con su labor, que pone en prácticas sus capacidades para lograr resultados superiores en la organización. El talento requiere de un proceso de aprendizaje y de la influencia de condiciones ambientales, por lo cual este puede ser estimulado y favorecido por las circunstancias siendo considerado como un rasgo dependiente de los cambios del individuo y el ambiente (Divulgación Dinámica Club de Formación, 2017).

El capital humano en las Instituciones de Educación Superior, tienen las competencias y la capacidad de crear un nuevo conocimiento representado de forma individual y social, que debe mantenerse alineado con los objetivos de la organización. Parte de ello está conformada por los profesores, doctorandos y maestrandos que en conjunto con otra serie de factores forman el compendio de capital intelectual (Gómez, 2013 citado en Vásquez & Zenea, 2017).

Por lo que la importancia de tomar a la población de estudio se fundamenta también en el hecho de que el capital humano en la educación superior posee varios atributos en conjunto como lo son cualidades de tipo social, intelectual y afectivo que son manifestados

en el desempeño laboral, el cual mediante su uso y desarrollo determina el progreso de la universidades (Vázquez, 2013 citado en Vásquez & Zenea, 2017).

3. Prácticas y Estrategias de retención desarrolladas para profesores e investigadores

Las políticas de retención de docentes según Ortúzar, Ayala, Flores & Milesi (2016), no solo se basan en los componentes salariales y de lo que se integra, sino que las mayores tasas de retención van asociadas a las mejores condiciones laborales. Existen estudios que afirman que en la retención incide la asignación adecuada e impartir de o los cursos (cátedras), que se cuente con un ambiente seguro, el acceso favorable a los materiales de enseñanza y que el tamaño de los cursos también sean adecuados (Futernick, 2012 citado en Ortúzar, Ayala, Flores & Milesi, 2016).

Madrid (2004), sostiene que el profesor Valcárcel ante un proceso de reforma universitaria centrada en el nuevo proceso de enseñanza aprendizaje que conduce el Espacio Europeo de Educación Superior EEES, deja en claro la importancia que tiene el rol docente, el desarrollo profesional, y las buenas prácticas comprobadas y aprobadas de la importancia estratégica y la conveniencia del docente universitario. De esta manera, valora 3 aspectos para mejorar la calidad universitaria, las cuales se relacionan mutuamente: La necesidad de formación pedagógica, la evaluación de la docencia y la incentivación y el reconocimiento institucional del docente.

A su vez, plantea que para incentivar al profesorado tiene que ser:

> A partir de una evaluación que permita tomar decisiones sobre la asignación de incentivos estatales, autonómicos e institucionales (individuales o grupales), los cuales podrían tener un carácter retributivo (compensaciones económicas estables o temporales), académico (cambios en la actividad universitaria, años sabáticos, ayudas para proyectos, permisos especiales o premios académicos, asignación de recursos extraordinarios a los departamentos o incentivos para la formación) o de promoción profesional (p.210).

Del mismo modo, Valcárcel citado en (Madrid, 2004) reitera que el incentivo del docente universitario, debe realizarse con los criterios de calidad demostrados en la evaluación, y que de esta manera se avale el incentivo del docente.

En esta misma línea, la Comisión Europea mediante distintas comunicaciones, reitera el valor de los recursos humanos para el debate sobre el proceso de construcción del EEES, tomando como estímulo para los profesores **la capacitación profesional** de aquellos docentes que se dedicarán a su nuevo rol en los procesos de aprendizaje. Igualmente, se plantea **la movilidad de los profesores,** exhortando a la participación en programas internacionales, la asistencia entre académicos de la misma rama de conocimientos con distintas localidades geográficas, el desarrollo de redes tecnológicas de docentes e investigadores que promuevan la elaboración planes de trabajo interdisciplinario e internacional (Michavila, 2005).

Adicionalmente, existen otros tipos de incentivos para los docentes universitarios y los investigadores, uno de ellos son los **complementos de gestión**, los cuales permiten que los profesores e investigadores se comprometan en los niveles intermedios de carácter administrativo. Sin embargo, cuando se hace mención a los puestos de rectoría, vicerrectoría o decanato, estos cargos corresponden a un estímulo adicional que se vincula más con el reconocimiento y las competencias del puesto, que a un incentivo económico. Estos incentivos por gestión, se articulan con los méritos que profesores e investigadores han logrado de forma autónoma, como por ejemplo: la antigüedad, dedicación, titulación, méritos docentes y de investigación, siempre tomando en cuenta los criterios de cada universidad. En algunos casos, los incentivos que obtienen los profesores e investigadores, los alcanzan más por sus méritos logrados de forma independiente (méritos, titulaciones, sexenios, etc.) que por el peso de sus actividades (Escudero, Pino & Rodríguez, 2010).

Entendiendo que las retribuciones son importantes para retener al personal dentro de las organizaciones (Dolan, Valle, Jackson, & Schuler 2007); se pueden mencionar las remuneraciones adicionales vinculadas a los méritos individuales de docentes e investigadores, denominados quinquenios y sexenios. **Los quinquenios** corresponden a una retribución monetaria por el puesto de trabajo desempeñado, asociado al mérito académico, el cual se otorga por las evaluaciones positivas que haya tenido el profesor universitario, este se entrega en períodos de cinco años, y corresponde hasta un máximo de seis quinquenios. **Los sexenios** están asociados a la productividad, son un complemento

monetario que busca premiar la investigación, y se entrega en periodos de seis años; estos sexenios deben cumplir con ciertos criterios de calidad, y se entregan hasta un máximo de seis años (Vaquero, 2006).

En la investigación, existen diversas formas de compensar con distintos niveles de formalización, los cuales no necesariamente atañen ser de naturaleza económica; un modo particular de estímulo consiste en otorgar **recompensas de carácter simbólico**, **materiales y de autoridad** que no se asemejan con otras profesiones. En el ámbito científico, las recompensas simbólicas son una práctica habitual, donde el conocimiento es significativo para los demás miembros del grupo, y en las publicaciones se toma como audiencia aquellos grupos de referencia conformado por otros colegas, los cuales funcionan como colegios invisibles. Estos ejercen un control a distancia de aquellos conocimientos que están sujetos a discusión pública y que en función de ello, al investigador lo posicionan dentro de la estructura científica (Crene, 1974 citado en Fernández, Pérez & Merchán, 2005). De dicha posición, los investigadores obtienen un estatus científico frente al resto, pero de aquí también surgen **recompensas económicas y posiciones de poder** dentro de la organización (Fernández, Pérez & Merchán, 2005).

De manera más concreta, se puede resumir que existen tres formas de recompensas para los investigadores: están los **recursos simbólicos** que proporcionan prestigio profesional y autoridad. Igualmente están los **recursos en términos de poder** estos se refieren al lugar que el investigador ocupa en la estructura organizativa de la ciencia. Por último se hace mención a los **recursos económicos** estos apuntan a los ingresos y a la estabilidad en el tiempo o a los recursos materiales correspondientes a la realización de la actividad científica (Fernández, Pérez & Merchán, 2005).

A continuación, se expondrán algunas de las recompensas para los investigadores que operan en la ciencia pública española según Fernández, Pérez & Merchán, (2005):

Sistema de selección para acceder a los puestos de trabajo y seguir los pasos de la carrera investigadora: es un proceso donde se asignan las recompensas en función de la autoridad/estatus, retribuciones económicas, poder y estabilidad en el empleo. Se encuentran asociados a cada puesto de acuerdo a su naturaleza contractual y la posición jerárquica que tienen en los niveles en que se estructuran los puestos de trabajo.

La distribución competitiva de recursos para realizar la investigación: se refiere a la adquisición de equipamientos, infraestructura científica y contratación de investigadores en formación (principalmente becarios), para la realización de proyectos.

La atribución de méritos por los resultados alcanzados en la investigación: se trata de condecorar a los investigadores por la aprobación de la actividad realizada, tomando en cuenta ciertos criterios de calidad previamente ratificados. Esta condecoración incluye la asignación de un complemento salarial mensual. Igualmente, existe un sistema de atribución de reconocimiento por la calidad de la labor docente desempeñada por los profesores universitarios, donde cada universidad se responsabilidad en la asignación de dicho reconocimiento el cual también se asocia a un complemento salarial semejante en tiempo y cantidad al de la actividad de investigación.

La obtención de ingresos económicos en el mercado por la realización de actividades investigativas: además del ingreso salarial que obtienen los investigadores, también pueden obtener otros ingresos por la realización de proyectos de investigación, estudios, informes, y diagnósticos para instituciones públicas o privadas, haciendo uso de la infraestructura del centro donde labora.

CAPÍTULO III.
MARCO REFERENCIAL

1. Las Universidades en Venezuela

Antes de indagar acerca de la estructura universitaria en Venezuela, así como sus leyes, normas y principios, primeramente se hará referencia al significado de esta institución y lo que la misma representa.

1.1. Concepto

La universidad es un centro de actividad intelectual superior, cuya función es crear conocimientos, propagarlos, desarrollar y disciplinar la inteligencia para formar a los hombres por su cultura y capacidad. Esta institución, también debe preparar buenos profesionales que se distingan por su manera de plantear y resolver problemas, para contribuir al bienestar de sus conciudadanos (Houssay, 1941).

Hoy en día, el funcionamiento de las universidades va mucho más allá de la docencia. Para los años 60 el presidente la de la Universidad de California operaba recursos por más de medio millón de dólares, y contaba con numerosos empleados que realizaban operaciones en más de 100 localidades en sus campus, estaciones experimentales, centros agrícolas, centros de extensión universitaria y en otros países (Kerr, 1963 citado en González, 1997).

La semejanza de las universidades con las organizaciones empresariales comunes, además de representar actividades económicas, se determina también por el gerenciamiento interno de sus actividades; en América Latina se mantiene la tradición europea, donde la administración de las universidades tradicionales era gerenciado por los propios profesores, quienes se abocaban a definir los contenidos de los cursos y programas, a desarrollar los mecanismos de admisión del estudiantado y a gerenciar la contratación o promoción de profesores, entendiéndose esto como autonomía universitaria. Los puestos de dirección, rectores, directores, jefes de departamento o institutos siguen siendo ocupados por profesores de prestigio, quienes reducen sus actividades académicas para atender a las necesidades de administración, o buscan especializarse en administración y

política universitaria, desertando de sus actividades académicas anteriores (Schwartzman, 1996).

1.2 Principios Leyes y Normas

El funcionamiento de las universidades en Venezuela, actualmente se rige por los principios y normas definidas en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela de 1.999, así como a través de un conjunto de leyes, entre estas, la Ley Orgánica de Educación, la Ley de Administración Central y la Ley de Universidades, las cuales aún no han sido reformadas para adecuarlas a los principios de la constitución vigente (Morales, Medina, & Álvarez, 2003).

En Venezuela, las universidades gozan de autonomía universitaria para poder dedicarse a la búsqueda del conocimiento a través de la investigación para beneficio de la Nación (Art. 109 CRBV), dicha autonomía, comprende el establecimiento propio de sus normas de gobierno, planificación, organización, elaboración y actualización de los programas de docencia, investigación y extensión, así como la administración de su patrimonio. En este sentido se establece la autonomía universitaria, al igual que el control y la vigilancia por parte del Estado para garantizar la calidad de las actividades docentes, de investigación y extensión, así como la eficiencia en la gestión de los recursos humanos, materiales y financieros, que el Estado otorga a las instituciones de educación superior (Morales, Medina, & Álvarez, 2003).

Así como la constitución reconoce la existencia de la educación pública, también reconoce a la educación privada, la cual debe cumplir con las condiciones éticas, académicas, científicas, económicas y de infraestructuras estipuladas en la ley; reservándose el Estado del control y la vigilancia de sus actividades (Morales, Medina, & Álvarez, 2003).

1.3. Estructura Organizativa

Venezuela no cuenta con un ordenamiento jurídico de educación superior, sino con una ley universidades vigente desde el año de 1.958 (Castellano, 2001 citado en Morales, Medina, & Álvarez 2003). La cual se acompaña según Morales, Medina, & Álvarez (2003) de una variedad de instituciones que integran este sector, las cuales poseen vínculos con el Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología

y el Consejo Nacional de Universidades, y se rigen por un conjunto de instrumentos que se mencionarán a continuación, los cuales presiden el funcionamiento de las instituciones de educación superior:

> (a) Todo el conjunto: lo hace siguiendo los principios generales establecidos en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y la Ley
>
> (b) Orgánica de Educación; (b) Las universidades autónomas: por la Ley de Universidades (promulgada en 1958 y reformada en 1970), el Reglamento Parcial de esa Ley, dictado por el Ejecutivo Nacional en 1967 y por reglamentos internos dictados por los Consejos Universitarios; (c) Las universidades experimentales y las instituciones de educación no reconocidas como universidades: por un Reglamento promulgado por el Ejecutivo Nacional en 1970, todas aquellas normas de la Ley de Universidades no relacionadas con la autonomía institucional que les son aplicables y por los reglamentos internos dictados por el Ministerio de Educación; y, (d) Las universidades privadas y otras instituciones de educación superior no oficiales: por sus estatutos internos y por las normas académicas de la Ley de Universidades y de los Reglamentos oficiales que les sean aplicables (p.16).

Los organismos de dirección y coordinación del sector universitario, los coordina el Consejo Nacional de Universidades, que está integrado a su vez por el Ministro de Educación, presidido por los rectores de las universidades nacionales y privadas, tres representantes del profesorado (uno por cada tipo de institución), tres representantes de los estudiantes (uno por cada grupo de universidades), dos profesores designados por el Congreso de la República y un representante del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas (CONICIT). Otros colaboradores del Consejo que tienen derecho solo a voz más no a votos es el Secretario Permanente del Consejo, el Director de la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU), el Director de la Oficina Coordinadora de las Contralorías Internas de las Universidades (OCOI), el Director de la Oficina Central de Central de Orientación y Admisión a la Educación Superior (OCOAES), el Director General Sectorial de Educación Superior del Ministerio de

Educación, un representante del Ministerio de Finanzas y dos decanos de Facultad (Morales, Medina, & Álvarez, 2003).

Es menester destacar que las universidades privadas se manejan de acuerdo a lo establecido en el Capítulo IV de la Ley de Universidades y por sus Estatutos internos; igualmente estas se encuentran sometidas a cierto control del Ministerio de Educación, específicamente en lo concerniente a la entrega de títulos, ya que estos deben ser autenticados por dicha dependencia. En otro sentido, y simultáneamente con la supervisión y coordinación que ejercen los organismos oficiales, Venezuela cuenta con asociaciones privadas organizadas por directivos de instituciones, que junto con colegios y asociaciones profesionales desarrollan funciones informales de control y orientación del desarrollo de la educación superior, de estos organismos destacan la Asociación Venezolana de Rectores Universitarios (AVERU), la Asociación Venezolana de Educación Privadan (AVEP) y la Asociación de Directores de Institutos y Colegios Universitarios (ADICU) (Morales, Medina, & Álvarez, 2003).

1.4. Clasificación

Las universidades en Venezuela se pueden clasificar de muchas maneras: de acuerdo a su origen, tipo, grado de autonomía, según el tamaño, ubicación geográfica, entre otras características que se le atribuyen. La clasificación más conocida es de acuerdo a su origen, las cuales pueden ser Oficiales y Privadas; conforme a sus tipos se dividen en Universidades, Institutos y Colegios Universitarios. Sin embargo, la clasificación establecida legalmente se describe en el Artículo 28 de la Ley Orgánica de Educación, la cual establece que los institutos de educación superior están comprendidos por: las universidades, los institutos pedagógicos, politécnicos, tecnológicos, los colegios universitarios, así como también los institutos de formación oficiales de las Fuerzas Armadas, los institutos especiales de formación docente, los de bellas artes, investigación, formación de ministros de culto y todos aquellos que tengan como objetivos lo referido en el artículo 27 de la mencionada ley y que se ajusten a los requerimientos que la misma establezca (Morales, Medina & Álvarez, 2003).

En este sentido y para efectos de esta investigación es importante extraer la concepción de la Universidad como institución, así como sus tipos y todos los desagregados que en ella se constituyen:

1.4.1 Universidades Nacionales Autónomas.

Gozan de autonomía para prescribir sus normas internas, también tienen potestad académica en su planificación, organización y en la realización de sus programas de investigación, docencia y extensión; poseen libertad administrativa en la elección, nombramiento y designación de su personal docente, de investigación y administrativo; gozan de independencia económica y financiera para organizar y administrar sus acervos. Generalmente, estas instituciones cuentan con programas de formación profesional en más de dos campos del conocimiento.

1.4.2. Universidades Nacionales Experimentales

Han sido instauradas por el Estado venezolano con la finalidad de emprender nuevas disposiciones y estructuras tanto académicas como administrativas. Este tipo de universidades poseen una autonomía establecida por las condiciones especiales de su experimentación educativa. Tanto su organización como funcionamiento está conducido por el Ejecutivo Nacional.

1.4.3. Universidades Privadas

Son instauradas por personas naturales o jurídicas de carácter privado, en lo académico se conducen en función de la Ley de Universidades y para poder operar necesitan de la autorización del Ejecutivo Nacional. Este tipo de universidades sólo pueden ofrecer aquellas carreras que sean aprobadas por el Consejo Nacional de Universidades (Morales, Medina & Álvarez, 2003).

En la próxima página se expone la clasificación en materia de instituciones de educación superior consideradas en su ambiente académico. Se han realizado una taxonomía para mejor distribución de la información.

2. Universidades de Estudio

Se corresponden universidades de Gestión Pública y de Gestión Privada, bajo el amparo de Ley de Universidades y del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología.

2.1. Universidades de Gestión Pública

Son competencia directa y operacional del Estado y son las denominadas Nacionales y Experimentales. Aquellas son autónomas en sus autoridades y funcionalidad bajo auditoria de la Contraloría General de la Republica. Las otras la dependencia es mayor ya que incluye a las autoridades que son de libre nombramiento y remoción.

2.1.1 Universidad Central de Venezuela

2.1.1.1. Breve reseña

La Universidad Central de Venezuela nace el 22 de diciembre de 1721 representando uno de los mayores acontecimientos en la época colonial venezolana, Desde su surgimiento hasta la época actual esta casa de estudios ha presentado diversas reformas, evolución y revolución, ésta última con medio para la modernidad y la democracia representativa y protagónica, en la que dicha postura ha acompañado la evolución política del país y a la vez universitaria desde 1936 a la primera década del siglo XXI. Se destaca que el principal aporte que otorga la UCV en la historia es el número de egresados de pregrado y postgrado entre 216.686 son los que han salido del Aula Magna ya titulados entre los años 1936 y 2009. Datos que para la fecha se consideran asombrosos en comparación con los 23.000 graduados a lo largo de los dos siglos anteriores. Asimismo, cabe destacar que las reformas universitarias que se iniciaron desde 1937 durante el período de rectorado del Dr. Antonio José Castillo siempre se apuntó hacia la gradual recuperación de la autonomía universitaria, la modernización científica y el ceremonial universitario, contenidos en el ámbito estructural con la presencia del contexto material de una ciudad universitaria, imagen que se construye y se desarrolla en las bases del talento del arquitecto talento Carlos Raúl Villanueva (http://www.ucv.ve/sobre-la-ucv/resena-historica.html).

2.1.1.2. Misión

La Universidad Central de Venezuela tiene como misión crear, asimilar y difundir el saber mediante la investigación y la enseñanza; completar la formación integral iniciada en los ciclos educacionales anteriores; y formar los equipos profesionales y técnicos que

necesita la nación para su desarrollo y progreso (http://portal.ucv.ve/sobre-la-ucv/resena-organizacional/mision-y-vision-objetivos-y-valores.html).

2.1.1.3. Visión

Ser el centro de referencia nacional e Internacional en la formación de talento humano necesario y en la generación, gestión y difusión del conocimiento (http://portal.ucv.ve/sobre-la-ucv/resena-organizacional/mision-y-vision-objetivos-y-valores.html).

2.1.1.4. Valores.

Autonomía, democracia, equidad, calidad y excelencia académica, pertenencia, pluralidad y tolerancia. (http://portal.ucv.ve/sobre-la-ucv/resena-organizacional/mision-y-vision-objetivos-y-valores.html)

2.1.1.5. Autoridades actuales

- Rectora: Cecilia Carlota García-Arocha Márquez.
- Vicerrector Académico: Nicolás Bianco Colmenares.
- Vicerrector Administrativo: Bernardo Méndez Acosta.
- Secretario: Amalio Belmonte Guzmán (http://www.ucv.ve/autoridad).

2.1.2 Universidad Simón Bolívar

2.1.2.1 Breve reseña

Para el año 1967 el 18 de julio, el presidente de Venezuela para esa fecha, Raúl Leoni, firmó el decreto Nº 878, donde afirma la creación de la Universidad como Instituto Experimental de Educación Superior con el nombre de Universidad de Caracas, por primera vez. Esa concepción de universidad fue definida para aportar en los estudios y las investigaciones de carácter científico, tecnológico y humanístico que para tal momento el país lo requería. El 9 de julio de 1969, el decreto Nº 94, fue cambiado el nombre de la institución por Universidad Experimental Simón Bolívar. La inauguración solemne y oficial de la sede que hasta la fecha se mantiene se realizó el 19 de enero de 1970, bajo la presidencia del Dr. Rafael Caldera, con el nombre de Universidad Nacional Experimental Simón Bolívar en la antigua hacienda de Sartenejas ubicada en el valle que lleva el mismo nombre.

El ciclo profesional de esta casa de estudios inició con cinco carreras: Ingeniería Eléctrica, Ingeniería Mecánica, Ingeniería Química, Licenciatura en Matemática y en Química. Después de dos años se insertaron tres carreras nuevas: Ingeniería Electrónica, Ingeniería de Computación y Arquitectura. En los años 70 iniciaron las licenciaturas en Física, Urbanismo e Ingeniería de materiales y Biología; para los años 90 se incluyeron las carreras de Ingeniería en Geofísica e Ingeniería en Producción.

Para cubrir con las necesidades de formación de carreras técnicas, a mediados de los 70 se aprobó la creación del Núcleo Universitario del Litoral, el cual se inauguró el 12 de febrero de 1977 e inició sus actividades académicas en el mismo mes. En esta sede, existen un conjunto de carreras técnicas en el área industrial y administrativa (http://www.usb.ve/home/node/41).

2.1.2.2 Misión

Su misión es contribuir con la formación sustentada en valores éticos de ciudadanos libres, líderes emprendedores de calidad profesional, orientados hacia la creatividad, la innovación, la producción, la sensibilidad y la solidaridad social; la búsqueda y transmisión universal del saber, la generación, difusión y aplicación del conocimiento dentro de un ámbito libre, abierto y crítico; la transferencia directa de la labor investigativa, académica, creativa y productiva, para dar soluciones a las demandas y necesidades de la sociedad en pro de un mundo mejor. La misión de esta universidad entiende como una forma de participación activa en el logro de una sociedad más justa, y de promover el desarrollo sustentable de las dimensiones sociales, políticas y económicas (http://www.usb.ve/home/node/33).

2.1.2.3 Visión

La universidad Simón Bolívar es reconocida por su excelencia tanto nacional como internacional, en la formación de líderes con un alto compromiso social por su capacidad de generar aportes tecnológicos, científicos y humanos. El prestigio académico de esta institución, permite la participación de la comunidad universitaria a nivel internacional, acrecentando la demanda de estudiantes de otros países.

El modelo educativo de esta universidad se centra en el estudiante, y en la mejora permanente, tanto en la generación de conocimientos como en su forma de transmitirlo y como este se relaciona y se aplica a contextos diferentes. La universidad fomenta

programas de investigación, desarrollo y creación, de forma integrada, lo que supone la creación de conocimientos e innovaciones, lo cual es indispensable para ampliar los productos y servicios que se ofrecen a la sociedad.

La dinámica organizacional de la universidad siempre permanece en constante revisión apoyando una gestión productiva fundamentada en la planificación estratégica, lo que ha permitido diversificar las fuentes de ingreso y lograr sustentabilidad financiera (http://www.usb.ve/home/node/33).

2.1.2.4 Valores

Los Valores reúnen el conjunto de principios, actitudes y disposiciones que han servido como referencia por los integrantes de la comunidad Universitaria desde su fundación. El Patrimonio Ético de esta institución es deber de todos los integrantes de la comunidad universitaria, no sólo para guiar los propósitos y acciones personales e institucionales de cada integrante, sino también para consolidar el sentido y las metas de la Institución. Los valores que sustentan a esta institución son: La búsqueda de la Excelencia, la creación de futuro, la calidad profesional, la mística, la honestidad, el respeto, la responsabilidad, la solidaridad, la equidad, la conciencia ecológica (http://www.usb.ve/home/node/43).

2.1.2.5 Autoridades

- Rector: Prof. Enrique Planchart
- Vicerrector académico interino: Prof. Luis Holder
- Vicerrectora administrativa encargada: Profa. Mariella Azzato
- Secretario: Prof. Cristián Puig (http://www.usb.ve/home/node/28).

2.1.2.6. Criterio de Selección.

La Universidad Simón Bolívar dentro de los estatutos de la OPSU, se encuentra dentro de la categoría de las universidades experimentales, sin embargo, desde el 18 de Julio de 1995, de acuerdo al decreto presidencial Nº 755 en el gobierno de Rafael Caldera, a esta casa de estudio se le otorgó la Autonomía plena. Desde entonces, la USB se considera autónoma para los efectos académicos, organizativos, patrimoniales y administrativos. En paralelo el carácter experimental según el decreto de la gaceta oficial para la fecha, Nº 3576, asegura que se mantendrá en su estructura dinámica, adaptable al ensayo de nuevas orientaciones tanto en el desarrollo de la investigación, tecnológico,

extensión, administración y financiamiento como en la relación formal integral de los estudiantes (https://usbnoticias.info/post/52438). Es por este motivo que dicha institución se encuentra dentro de las universidades objeto de estudio.

2.2. Universidades de Gestión Privada

Las universidades que se presentan a continuación corresponden a las universidades de Gestión Privada del Área Metropolitana de Caracas, donde sus recursos económicos son propios de la institución.

2.2.1. Universidad Católica Andrés Bello

2.2.1.1. Reseña

La Universidad Católica Andrés Bello es una institución de educación superior de la Compañía de Jesús. Su fundación fue decretada por el Episcopado Venezolano en el año 1951 y realizada en Caracas el año 1953 por la Compañía de Jesús, a quien pertenece a perpetuidad. La Universidad Católica Andrés Bello es una institución sin fines de lucro; la fuente de sus ingresos son los estipendios provenientes de matrículas y pensiones estudiantiles, los aportes, donaciones, herencias o legados de personas y comunidades que quieran vincular su nombre a la organización, y los derivados de cualquier convención lícita cuya celebración se considere conveniente. El producto de dichos ingresos, si lo hubiere después de pagar lo que requiera el servicio universitario, revertirá directa o indirectamente en beneficio de la obra cultural que cumple la Universidad.

2.2.1.2. Misión

Formar profesionales integrales mediante la promoción de experiencias, aprendizaje interdisciplinar y humanístico, de reflexión sobre la acción docente y de generación de nuevo conocimiento, para poder dar respuestas a las necesidades educativas, partiendo del compromiso social en la transformación del país (http://w2.ucab.edu.ve/mision-vision-objetivos.2051.html).

2.2.1.3. Visión

Ser un lugar de producción de conocimientos para la innovación educativa a través de la investigación; formar educadores de excelencia académica, profesional y personal, competentes atender la realidad socio-económica del país y generar encuentro de saberes

que favorezcan el diálogo entre la comunidad y la universidad (http://w2.ucab.edu.ve/mision-vision-objetivos.2051.html).

2.2.1.4. Valores

Excelencia, pertinencia social, solidaridad, honestidad, sentido de pertenencia (http://w2.ucab.edu.ve/mision-vision-objetivos.2051.html).

2.2.1.5. Autoridades

- Rector: RP, Dr., José Virtuoso SJ
- Vicerrector Académico: Dr. Gustavo Peña
- Vicerrector Administrativo: Dr. Gustavo García
- Secretario General: Abg. Magaly Vásquez (https://www.ucab.edu.ve/informacion-institucional/acerca-de-la-universidad/autoridades/).

2.2.4. Universidad Metropolitana

2.2.4.1. Reseña

El surgimiento de la Universidad Metropolitana estuvo liderado por Eugenio Mendoza Goiticoa, junto a un grupo de hombres con visión a futuro que pensaron en una universidad que capacitará a jóvenes que integrarán en el futuro equipos profesionales y calificados que ejercieran influencia en el desarrollo del país. Para mayo de 1964 se constituye una asociación civil sin fines de lucro, y 1 de octubre de 1970 surge la Universidad Metropolitana la cual fue aprobada por el Consejo Nacional de Universidades autorizando su organización planes y programas.

Sus puertas fueron abiertas el 22 de octubre de este mismo año, en la antigua sede del colegio América, ubicada en San Bernardino Caracas, con cinco carreras: Ingeniería Mecánica, Ingeniería Eléctrica, Ingeniería Química, Ciencias Administrativas y Matemática, donde se formó la primera generación de 198 estudiantes. En el año 1976, la UNIMET se establece en su sede definitiva ubicada en Terrazas del Ávila, Estado Miranda, dicho campus con una superficie de 100 hectáreas que colindan con el Parque Nacional Waraira Repano (http://www.unimet.edu.ve/historia/).

2.2.4.2. Misión

Su propósito es formar profesionales reconocidos por su ética, sólida formación integral, capacidad de emprendimiento, liderazgo y trabajo en equipo, con dominio de al

menos un segundo idioma y comprometidos con el desarrollo del país (http://www.unimet.edu.ve/mision/).

2.2.4.3. Visión

Ser una institución universitaria reconocida por la competitividad y formación integral de sus egresados, destacada por la calidad de su producción técnica e intelectual, el esfuerzo permanente y el compromiso para responder a la realidad del entorno nacional e internacional (http://www.unimet.edu.ve/mision/).

2.2.4.4. Valores

Los valores que busca promover la universidad son: honestidad, excelencia, respeto a la dignidad de las personas, responsabilidad en el trabajo, espíritu de trabajo en grupo, actitud de servicio, fomento de la innovación, mejoramiento continuo del profesorado y del personal de apoyo y administrativo; liderazgo de los directivos, basado en el diálogo permanente con los alumnos, profesores y personal administrativo de la Institución; administración eficiente de los recursos; vinculación con la comunidad para responder a sus necesidades de acuerdo con la misión de la institución (http://www.unimet.edu.ve/mision/).

2.2.4.5. Autoridades

- Rector: Dr. Benjamín Scharifker
- Vicerrector Académico: Dra. Mary Carmen Lombao
- Vicerrector Administrativo: Econ. María Elena Cedeño
- Secretario General: Dra. Mirian Rodríguez de Mezoa (http://www.unimet.edu.ve/autoridades/).

Los miembros del personal docente y de investigación pertenecientes a cada una de las universidades descritas, se clasifican de acuerdo a lo establecido en la ley de universidades de la siguiente manera:

3. Clasificación de los profesores de acuerdo al escalafón universitario

De acuerdo al artículo 87 de la Ley de Universidades, los miembros ordinarios del personal docente y de investigación se clasifican en cinco (5) niveles, los cuales son:

a) Los Instructores

b) Los Profesores Asistentes
c) Los Profesores Agregado
d) Los Profesores Asociados
e) Los Profesores Titulares

De acuerdo a esta clasificación aquellos que sean miembros ordinarios y según el artículo 89, se ubican y ascienden en el escalafón de acuerdo a sus credenciales, méritos o años de servicio. Del mismo modo para realizar el ascenso de una categoría a otra es necesario hacer la presentación al jurado nombrado y un trabajo original como credencial de mérito.

En la Ley de Universidades, se encuentra la especificación de los niveles jerárquicos del personal académico de las universidades, por lo que los artículos 91, 92, 94, 95, 96 y 97 indican que los profesores e investigadores se iniciarán en la docencia como Instructores, correspondiendo al nivel inferior de la jerarquización, exigiéndose que posea un título universitario, sin embargo se pueden posicionar en una jerarquía más elevada siempre y cuando se evidencien sus méritos profesionales en la docencia y la investigación. Les sigue los profesores Asistentes, los cuales deben poseer un título universitario y capacitación pedagógica, así como el haber cumplido dos (2) años de servicio como profesor Titular, exceptuando condiciones previstas en la ley. Los profesores Agregados, deberán tener título universitario y cumplir cuatro (4) años en estas funciones. Seguidamente para entrar en la categoría de los profesores Asociados, se exige poseer título de doctorado y durarán cinco (5) años al menos en el desarrollo de sus funciones. Y finalmente, para ser profesor Titular el nivel más elevado de la jerarquía, es necesario haber cumplido como profesor asociado los cinco (5) años que corresponden y pueden permanecer en el ejercicio de sus funciones hasta que se cumpla el lapso para su jubilación.

Además de la clasificación de acuerdo a los escalafones, considerando las políticas internas de cada universidad, estos tienen distintos tiempos de dedicación:

4. Tiempo de Dedicación de Profesores por Universidad.

Los profesores Universitarios según la Ley de Universidades, en su artículo 104, expresa que "*según el tiempo que consagren a las actividades docentes o de investigación, el personal se clasificará en*":

Tabla Nº 4 Tiempo de Dedicación de Profesores Universitarios.

Tiempo de Dedicación de Profesores Universitarios.
Profesores de Dedicación Exclusiva
Profesores a Tiempo Completo[1]
Profesores a Medio Tiempo
Profesores a Tiempo Convencional

(Ley de Universidades, 1970). Art. 104.

De acuerdo a un sondeo previo, se diseñó un instrumento para recolectar la información de la tipología de profesores conforme a la normativa de interna de cada universidad, se pudo observar que el tiempo de dedicación de los profesores universitarios varía de acuerdo a lo establecido internamente en sus estatutos, por esta razón se detalla a continuación la información acerca del tiempo de dedicación docente por cada universidad de estudio de acuerdo a las respuestas suministradas por cada encargado.[2]

4.1 Universidad Central de Venezuela

La Universidad Central de Venezuela, se rige de acuerdo a las convenciones colectivas y leyes que se encuentran dispuestas por el Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología, así como de las que hayan sido acordadas a nivel nacional para las universidades autónomas del país. En ella se estipulan cuatro modalidades de tiempo de dedicación de profesores universitarios: tiempo completo, medio tiempo, tiempo convencional y dedicación exclusiva; todos estos pueden presentarse bajo las características de docencia, investigación y extensión.

Todas estas categorizaciones se cumplen para profesores que laboren bajo la modalidad de docente regular y docente contratado, y a su vez de las distintas posiciones

[1] El tiempo de dedicación señalado en el tono, será objeto de investigación.

[2] Link del instrumento de recolección de información para conocer las tipologías por universidad: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdOuCmYIDRDbvczRMO_DOGsB6jbisj5QZ4_SJEB6gVp0TAKmg/viewform?usp=sf_link
Las respuestas de las universidades que se mencionan a continuación fueron obtenidas por comunicación directa: Universidad Alejandro de Humboldt, Universidad José María Vargas y Universidad Central de Venezuela, estas se obtuvieron directamente por los encargados de las Unidades de Recursos Humanos.

y/o rangos que existen según la Ley de Universidades correspondientes a: Instructor, Asistente, Agregado, Asociado y Titular.

Aquellos profesores que se desempeñen bajo la modalidad de tiempo convencional, deberán cumplir semanalmente con un rango de dos (2) horas mínimas y nueve (9) horas máximas de trabajo. Por otro lado, el profesor a tiempo completo corresponde a las cuarenta (40) horas semanales que se establecen en la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras, en este sentido el profesor a medio tiempo asume la mitad del estipulado al tiempo completo.

Finalmente la Dedicación Exclusiva, es aquella dedicación en la que el docente universitario se encuentra dispuesto exclusivamente al servicio de la universidad, sin prestar servicios a ningún otro ente de trabajo del mismo o diferente rama laboral, este debe estar dispuesto para cualquier actividad que se le sea solicitado. Es una modalidad en la que la mayoría aunque no necesariamente excluyente, entre su plantilla se encuentran: Directivos, Decanos y otras Autoridades.

En las universidades nacionales, aquellos profesores que se encuentren regulares o contratados de Tiempo Completo y Dedicación Exclusiva no pueden dar clases de ningún modo en otras entidades educativas Hurtado J.C, Jefe de Departamento (comunicación personal, Abril 28, 2018).

4.2 Universidad Simón Bolívar

La Universidad Simón Bolívar cuenta con las tipologías de profesores contratados y fijos cumpliendo con las distintas posiciones que existen correspondientes a las categorías de Instructor, Asistente, Agregado, Asociado y Titular de acuerdo a lo establecido en el artículo 104 de la Ley de Universidades. En el caso de los profesores contratados, sus tiempos de dedicación pueden ser:

A Tiempo Integral: pueden realizar funciones administrativas, de investigación y extensión; en este respecto no se encuentra un límite de horas para laborar; a Tiempo Convencional: no realizan actividades fuera de las horas de clase, y en este sentido tampoco poseen límites o mínimos de horas de clases; a Dedicación Exclusiva: estos pueden realizar las tres funciones principales de administración, investigación y extensión sin limitaciones de horas: y por Horas de Dedicación: no realizan actividades adicionales a las de docencia, no poseen límite de horas para hacerlo.

Los profesores bajo el cargo de Fijos, están únicamente bajo la modalidad de Tiempo Integral, Tiempo Convencional y Dedicación Exclusiva, y estos realizan distintas funciones de acuerdo a la modalidad que pertenezcan.

Los profesores a Tiempo Integral pueden realizar funciones administrativas, de investigación y de extensión laborando unas 36 horas semanales como mínimo; los de Tiempo Convencional solo pueden realizar actividades de docencia sin límites de horas obligatorias; mientras que los profesores a Dedicación Exclusiva pueden desarrollar actividades de investigación, administración y extensión, de las cuales para todas estas no se requiere límite de horas establecidas.

4.3 Universidad Católica Andrés Bello

Existe la figura de profesor contratado y profesor ordinario cumpliendo con las distintas posiciones correspondientes a las categorías de Instructor, Asistente, Agregado, Asociado y Titular de acuerdo a lo establecido en el artículo 104 de La ley de Universidades. Para ser profesor ordinario, se deben cumplir con al menos dos contratos anuales o cuatro semestrales.

Los profesores Contratados laboran de la siguiente forma:

Profesor a Tiempo Completo: su jornada de trabajo es de 40 horas semanales, exceptuando aquellos profesores que dicten clases en las escuelas cuyo horario es en la tarde, que será de 37 ½ semanales por ser jornada mixta. Dictarán mínimo 12 horas semanales de clases, se recomienda que sus horas de clase no excedan de 16 horas semanales; deberán trabajar en las actividades académicas o administrativas asignadas por el director correspondiente. Para los docentes que poseen cargos directivos y de investigación, cumplen con 6 horas para dar clases, y 12 horas para aquellos con cargos de coordinación.

Profesor a Dedicación: Su jornada de trabajo es de un tiempo menor que el de tiempo completo, es decir, tres cuartos, medio o un cuarto de tiempo, y sus obligaciones serán proporcionales a las de “tiempo completo” Para los docentes que poseen cargos directivos y de investigación, cumplen con 6 horas para dar clases, y 12 horas para aquellos con cargos de coordinación y esto cumpliéndose la proporción a los tiempos de dedicación.

Profesor a Tiempo Convencional: Sus horas académicas son exclusivas a unas o varias escuelas, su jornada de trabajo se limita a las horas de docencia en las cátedras específicas y de acuerdo con las secciones que le son asignadas por la dependencia correspondiente. Se recomienda que un profesor a tiempo convencional no dicte más de 20 horas semanales.

Los profesores bajo la modalidad de contrato "Fijo", pueden prestar servicios con los tiempos a dedicación: Tiempo Completo, Tiempo Convencional, Tiempo Parcial o medio tiempo, a Dedicación Exclusiva y por horas trabajadas.

Tanto los profesores contratados como los fijos se pueden presentar en las características de docencia, investigación y extensión, así como actividades administrativas. Del mismo modo se especifica que todas las horas estipuladas para la docencia y las demás actividades se igualan a la de la figura de profesores contratados.

4.4 Universidad Metropolitana

Existe la figura de profesores contratados y fijos, cumpliendo con las distintas posiciones correspondientes a las categorías de Instructor, Asistente, Agregado, Asociado y Titular de acuerdo a lo establecido en el artículo 104 de la ley de universidades.

Los profesores que prestan sus servicios bajo la modalidad de fijos y contratados pueden ser profesores a Tiempo Completo y Tiempo Parcial. Los profesores a Tiempo Completo desempeñan actividades docentes, administrativas y de investigación cumpliendo, ocho (8) horas de labor semanal. Los profesores cuya dedicación es a Tiempo Parcial, sólo desempeñan actividades de docencia, cuyas horas de labor semanal están comprendidas entre 4 y 20 horas de dedicación.

CAPÍTULO IV.

MARCO METODOLÓGICO

1. Diseño y Tipo de investigación

Como recurso metodológico para la investigación de las estrategias aplicadas por las universidades para retener a su personal docente e investigador, se realizó un estudio de diseño no experimental, ya que según Hernández, Fernández, & Baptista (2006) y como acota Palella & Martins (2006), éste se lleva a cabo sin manipular intencionalmente las variables, tratándose de estudios que no las hacen alterar de forma deliberada, sino que el fenómeno se observa tal y como se muestra en su contexto natural para posteriormente analizarlo. Kerlinger & Lee (citado en Hernández, Fernández & Baptista, 2006) señalan que "en la investigación no experimental no es posible manipular las variables o asignar aleatoriamente a los participantes o tratamientos" (p.205).

De igual modo, el estudio se caracterizó por ser de tipo transversal, ya que recopila los datos en un tiempo único, siendo su propósito la descripción de las variables y el análisis de su incidencia e interrelación en un período determinado (Hernández, Fernández, & Baptista 2006).

En lo que respecta a la naturaleza de la investigación, esta es cualitativa ya que varía según el interés del investigador y no es representado estadísticamente (Corbeta, 2007) de tipo descriptiva, ya que consiste según Sabino (1986) en mostrar las realidades de los hechos, dando una interpretación fundamentalmente correcta de la misma. Principalmente, una investigación de esta naturaleza, radica en el descubrimiento de algunos conjuntos homogéneos de fenómenos, tomando como base los criterios sistemáticos que permitan manifestar su estructura o comportamiento; de este modo es que se obtiene la caracterización de la realidad estudiada.

2. Unidad de Análisis Población y Muestra

2.1. Unidad de análisis

La presente investigación fue desarrollada en las universidades públicas nacionales autónomas y las universidades privadas, las cuales se encuentran ubicadas en la Región Metropolitana de Caracas-Venezuela, donde se consideraron los departamentos responsables de ejecutar las prácticas y estrategias de retención de los profesores que laboran dentro de estas instituciones. Del mismo modo, fueron considerados como parte de la unidad de análisis los profesores de tiempo completo que desempeñen sus funciones de docencia en las universidades mencionadas.

2.2. Población

La población seleccionada estuvo conformada por todas las universidades públicas autónomas y privadas de Venezuela destacadas en el Libro de Oportunidades de Estudios Universitarios correspondientes a la OPSU, así como también los profesores de tiempo completo que laboran en estas universidades. En la tabla No. 5 se exponen las universidades de Gestión Privadas en el ámbito geográfico respectivo.

Tabla Nº 5 : Universidades De Gestión Privada.

Región Capital	
Universidad	**Ciudad/Estado**
Universidad Bicentenaria de Aragua	San Antonio de Los Altos (Extensión)
Universidad Metropolitana	Caracas (Sede)
Universidad Católica Andrés Bello	Caracas (Sede) / Los Teques (Extensión)
Universidad Santa María	Caracas (Sede)
Universidad	**Ciudad/Estado**
Universidad José María Vargas	Caracas (Sede)
Universidad Privada Nueva Esparta	Los Naranjos (Sede) – Caracas (Extensión)
Universidad Privada Alejandro de Humboldt	Caracas (Sede)
Universidad Privada Monte Ávila	Caracas (Sede)
Universidad Católica Santa Rosa	Caracas (Sede)
Región Central	
Universidad	**Ciudad/Estado**
Universidad Tecnológica del Centro	Guacara (Sede)
Universidad Bicentenaria de Aragua	Turmero (Sede)
Universidad Privada José Antonio Páez	Valencia (Sede)
Universidad Privada Arturo Michelena	San Diego (Edo. Carabobo) (Sede)
Universidad Privada Alejandro de Humboldt	Valencia (Extensión)

Universidad Panamericana del Puerto	Puerto Cabello (Sede)
Región Centro Occidental	
Universidad	**Ciudad/Estado**
Universidad Privada Fermín Toro	Cabudare (Sede) - Portuguesa/Araure (Extensión)
Universidad Privada Yacambú	Barquisimeto (Sede) -Araure/Acarigua (Extensión)
Universidad Católica Andrés Bello	Coro (Extensión)
Universidad de Falcón	Carirubana (Sede)
Región Guayana – Oriente Sur	
Universidad	**Ciudad/Estado**
Universidad Bicentenaria de Aragua	Puerto Ordaz (Extensión)
Universidad Católica Andrés Bello	Ciudad Guayana (Extensión)
Universidad Santa María	Sede Amazonas (Extensión)
Universidad Nororiental Privada Gran Mariscal de Ayacucho	Barcelona (Sede) - Ciudad Bolívar- Puerto Ordaz (Extensiones)
Región Insular y Oriente Norte	
Universidad	**Ciudad/Estado**
Universidad Santa María	Puerto La Cruz (Extensión)
Universidad Privada de Margarita	El Valle (Sede)
Universidad Nororiental Privada Gran Mariscal de Ayacucho	Barcelona- Anaco- El Tigre- Cumaná-Maturín
Región los Andes	
Universidad	**Ciudad/Estado**
Universidad Santa María	Barinas (Extensión)
Universidad Católica del Táchira	San Cristóbal (Sede)
Universidad Valle del Momboy	Valera (Sede)
Región los Llanos	
Universidad	**Ciudad/Estado**
Universidad Bicentenaria de Aragua	San Fernando de Apure (Extensión)
Región Nor Oriental	
Universidad	**Ciudad/Estado**
Universidad Santa María	Puerto La Cruz (Extensión)
Universidad Nororiental Privada Gran Mariscal de Ayacucho	Barcelona (Sede) - Anaco- El Tigre- Cumaná-Maturín
Región Zuliana	
Universidad	**Ciudad/Estado**
Universidad Rafael Urdaneta	Maracaibo (Sede)
Universidad Experimental Privada Cecilio Acosta	Maracaibo (Sede)
Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín	Maracaibo (Sede)
Universidad Privada Dr. José Gregorio Hernández	Maracaibo (Sede)
Universidad Privada Alonso de Ojeda	Ciudad Ojeda (Sede)

Fuente: Libro de oportunidades de estudios universitarios correspondientes a la OPSU.

En la tabla No. 6 a continuación, se indican las universidades autónomas de Gestión Públicas.

Tabla Nº 6 Universidades Autónomas de Gestión Pública.

Región Capital	
Universidad	**Ciudad/Estado**
Universidad Central de Venezuela	Caracas (Sede)
Región Central	
Universidad	**Ciudad/Estado**
Universidad de Carabobo	Valencia (Sede) – Maracay (Extensión)
Universidad Central de Venezuela	Maracay (Extensión)
Región Centro Occidental	
Universidad	**Ciudad/Estado**
Universidad Central de Venezuela	Barquisimeto (Extensión)
Universidad del Zulia	Punto Fijo (Sede)
Región Guayana	
Universidad	**Ciudad/Estado**
Universidad Central de Venezuela	Ciudad Bolívar-Puerto Ayacucho (Extensiones)
Universidad de Oriente	Puerto Ordaz (Extensión)
Región Insular	
Universidad	**Ciudad/Estado**
Universidad Central de Venezuela	Barcelona- Cumaná- Carúpano- Anzoátegui (Extensiones)
Universidad	**Ciudad/Estado**
Universidad de Oriente	Cumana (Sede) - Nueva Esparta- Monagas- Anaco-Anzoátegui – Ciudad Bolívar (Extensiones)
Región los Andes	
Universidad	**Ciudad/Estado**
Universidad de los Andes	Mérida (Sede) – Táchira – Trujillo (Extensiones)
Región los Llanos	
NO HAY REGISTROS	
Región Nor Oriental	
Universidad	**Ciudad/Estado**
Universidad de Oriente	Nueva Esparta - Monagas - Anaco – Anzoátegui (Extensiones)
Región Zuliana	
Universidad	**Ciudad/Estado**
Universidad del Zulia	Maracaibo/Cabimas (Extensiones)

Fuente: Libro de oportunidades de estudios universitarios correspondientes a la OPSU.

2.3. Muestra

Con respecto a la muestra de la investigación, es necesario establecer que se trató de un muestreo no probabilístico, -denominado sujetos tipo- cuya elección de los elementos a estudiar no es de acuerdo a la probabilidad, sino que depende de lo que el

investigador atribuya a las características de la muestra. En este sentido, el procedimiento no es mecánico, ni en base a fórmulas, o grupos de personas. Las muestras son seleccionadas por decisiones subjetivas, por lo que tienden a estar sesgadas (Hernández, Fernández, & Baptista 1998). Esta selección de muestreo no probabilístico que es realizada a los sujetos-tipo y se fundamenta en el criterio de inclusión, ya que ello fundamentalmente proporciona riqueza, calidad y profundidad de la información del fenómeno y no en la cantidad y estandarización probabilística de los participantes. Comúnmente, es utilizado en estudios de perspectiva fenomenológica, en los cuales se analizan valores y significados de grupos sociales determinado, por lo que el uso de este muestreo es frecuente (Bijarro, s/f).

A propósito de ello, la muestra debidamente seleccionada ha sido de carácter intencional, esta selección depende del investigador, expertos, encuestadores o las personas interesadas; resulta útil cuando el estudio se concentra más en las características de los sujetos de estudio que en la población, aunque decididamente forman parte de ella, en alguna proporcionalidad a su naturaleza estructural. Es menester destacar, que este tipo de muestras no está orientado a conclusiones de carácter general a la población (Grajales, 2000). Para efectos de la investigación, la muestra seleccionada corresponde a dos Universidades de Gestión Privada y dos Universidades de Gestión Pública pertenecientes al área Metropolitana de Caracas así como su personal académico, específicamente los profesores de tiempo completo sin distinción de escalafón y años de antigüedad, quienes en conjunto permitirán determinar la eficacia de las estrategias de retención. Todo ello para una mayor riqueza de la información obtenida y comprender el punto de vista del sujeto estudiado bajo un enfoque de metodología cualitativa (Corbetta, 2007).

Por ser un muestreo no probabilístico denominado -sujetos tipo-, las elecciones de la muestra fueron por criterios subjetivos, en este sentido se tomó una muestra de diez (10) profesores de cada universidad, que cumplieran con las características de la dedicación "tiempo completo" sin distinción de escalafón ni antigüedad. Esto resultó un total de cuarenta (40) profesores participantes entre las cuatro (4) universidades participantes. En el caso exclusivo de la Universidad Simón Bolívar los tiempos de dedicación de los profesores poseen una categorización particular, por lo que el tipo de tiempo que se encontró equivalente a el cumplimiento de horas por días y semanas es el "tiempo integral" los cuales cumplen 36 horas semanales de actividades laborales; información encontrada

en los reglamentos propios de la universidad y que se corrobora en el proceso de recolección de datos.

Tabla Nº 7 Universidades de Gestión Pública y Privadas del área Metropolitana de Caracas.

Región Capital	
Universidades Privadas	**Ciudad/Estado**
Universidad Metropolitana	Caracas
Universidad Católica Andrés Bello	Caracas/ Los Teques
Universidad Santa María	Caracas
Universidad José María Vargas	Caracas
Universidad Privada Nueva Esparta	Caracas – Los Naranjos
Universidad Privada Alejandro de Humboldt	Caracas
Universidad Privada Monteávila	Caracas
Universidad Católica Santa Rosa	Caracas
Región Capital	
Universidades Públicas Autónomas	**Ciudad/ Estado**
Universidad Central de Venezuela	Caracas
Universidad Simón Bolívar 3	Caracas

Fuente: Libro de oportunidades de estudios universitarios correspondientes a la OPSU.

En consonancia con los objetivos planteados y considerando el tipo de muestreo -sujetos tipo-, se realizó un sondeo en toda la muestra seleccionada, con la finalidad de conocer qué universidades en su clasificación de profesores mantienen la tipología a "Tiempo Completo"[4] de acuerdo a lo descrito en el marco referencial, estas universidades son las siguientes:

Universidad Central de Venezuela, Universidad Simón Bolívar, Universidad Católica Andrés Bello, Universidad Metropolitana, Universidad Católica Santa Rosa y Universidad Monte Ávila.

[3] Que aunque es experimental, se asume como un elemento importante de manera excepcional para enriquecer la investigación.

[4] Link para conocer la tipología de profesores universitarios. https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdOuCmYIDRDbvczRMO_DOGsB6jbisj5QZ4_SJEB6gVp0TAKmg/viewform

En base a este primer acercamiento, se pudo observar que los tiempos de dedicación de los profesores universitarios en las distintas universidades seleccionadas son muy diversos; así como las categorías de escalafón, la cual no se lleva a cabo en toda la muestra seleccionada[5]. Por esta razón, y tomando como fundamento el tipo de muestreo seleccionado, se procedió a establecer un criterio común de escogencia, donde se tomaron todas las universidades que clasifiquen a sus profesores ordinarios de acuerdo a lo establecido en el artículo 87 y 104 de la ley de universidades; quedando como muestra para el estudio las siguientes universidades: **La Universidad Metropolitana, La Universidad Católica Andrés Bello, La Universidad Central de Venezuela y La Universidad Simón Bolívar**[6].

Del total de universidades de la muestra seleccionada, habiendo recabado la información pertinente a la tipología de sus profesores, se encontró la disparidad de los criterios de selección, por lo que se muestra a continuación los casos de aquellas universidades que no se encontraron seleccionadas para la muestra:

-Universidad Santa María: se realizó un primer contacto mediante una visita y toma de datos tanto telefónicos como correos electrónicos para solicitar las citas de entrevistas y envío de datos para proseguir con la investigación. Sin embargo la encuesta que se realizó como pre-campo no fue contestada, los correos no fueron respondidos, así como tampoco las llamadas posteriores para el seguimiento de las respuestas.

-Universidad Nueva Esparta: no se logró la obtención de información de ningún tipo, luego de una larga insistencia por vía telefónica y correo electrónico, no se obtuvo respuesta alguna por ningún medio. Se realizó también la búsqueda exhaustiva del sitio web, y las posibles publicaciones de reglamento o material que fuese pertinente para la investigación, y se encontró que esta no posee la información requerida. Del mismo modo se realizó el acercamiento a la casa de estudio de manera presencial y la misma se encontraba a puertas cerradas.

-Universidad Católica Santa Rosa: posee dentro de sus políticas de contratación la modalidad de tiempo convencional para aquellos que ingresen en la plantilla de contratados realizando funciones de extensión, administrativas y de investigación, así como las horas de dedicación a estas actividades dependerá de las que dedica al dictado de

[5] Ver **4. Tiempo de Dedicación de Profesores Universitarios.**
[6] Que aunque es experimental, se asume como un elemento importante de manera excepcional para enriquecer la investigación.

clases, y las que puedan ser repartidas a las demás actividades. Los profesores considerados personal fijo se desempeñan en cargos directivos y rectorales con dedicación a tiempo completo y de dedicación exclusiva. En este sentido la elección de esta institución se ve afectada por sesgo en la muestra, ya que aquellos profesores que podrían seleccionarse para el estudio solo mantendrán cargos de gerencia y no el común de docentes sin distinción de escalafón cómo es una de las características del presente estudio.

Universidad José María Vargas: En esta casa de estudios, no existe la figura de profesores fijos o contratados, solo existe la modalidad de profesores por horas de dedicación donde sus horas académicas son exclusivas a unas o varias escuelas, las únicas actividades que desempeñan son de docencia, la cantidad de horas semanales que pueden dictar es ilimitada, siendo remunerados de acuerdo a las horas de cátedra que dictan. Jiménez J, Departamento de Nómina (comunicación personal, Abril 25, 2018).

-Universidad Privada Alejandro de Humboldt: existe la figura de profesores fijos y contratados. Los profesores contratados sólo desempeñan actividades de docencia, las cuales son exclusivas a una o varias escuelas, distribuidas en horas académicas de entre 2 horas mínimo y no más de 40 horas semanales; este tipo de profesores no poseen ningún tipo de beneficios legales, siendo remunerados de acuerdo a las horas de clases que dictan. Los profesores fijos laboran 40 horas semanales, desempeñan actividades de docencia y administración, Castro A, Coordinador de Administración Docente (comunicación personal, Abril 25, 2018).

-La Universidad Monte Ávila: en su plantilla de personal académico cuenta con la modalidad de profesores contratados y fijos, categorizando los profesores de acuerdo con sus estudios y preparación como: Licenciado, Magister, Especialista y Doctor.

3. Variables: Definiciones conceptuales y operacionales

A continuación, se presenta la variable que corresponde a la investigación, destacando primeramente lo expresado por Arias (1999) cuando afirma que una variable "es una cualidad susceptible de sufrir cambios. Un sistema de variables, consiste… en una serie de características por estudiar, definidas de manera operacional… en función de sus indicadores o unidades de medida" (p.43).

Hecha esta salvedad, es pertinente definir conceptualmente la variable de este estudio, la cual es conocida como "estrategias de retención". Ésta es definida por Hirschfeld (citado en Sánchez, 2011), como un conjunto de técnicas establecidas por una empresa con la intención de buscar la permanencia de los trabajadores en las organizaciones, aportando diversas recompensas.

En lo que respecta a la definición operacional de la variable de estudio, se puede decir que las estrategias de retención están fundamentadas en las distintas formas de remuneración salarial y no salarial que compensa a los trabajadores, lo cual permite su permanencia y promueven su estabilidad en una organización; a saber, beneficios - incentivos, compensación variable, formación, calidad de vida, plan de carrera, clima laboral, integración familiar, estabilidad laboral, planes de sucesión, reconocimiento, sentido de pertenencia, tareas desafiantes y gestión del conocimiento. Dichas prácticas son diseñadas por las distintas unidades abocadas a la gestión del talento humano de las empresas, determinado así que la retribución al personal puede ser otorgada mediante remuneraciones de carácter monetario y no monetario. Estas remuneraciones pueden proporcionar a los trabajadores bienestar, calidad de vida y sentido de pertenencia hacia la organización. Aunque no necesariamente esto sea una condición suficiente, el propósito es identificar y precisar otros elementos que den una posible solución de continuidad al problema planteado.

De esta manera, las definiciones antes expuestas han proporcionado una delimitación de dimensiones que se hayan encontrado vinculadas al concepto de retención lo cual permitió esclarecer la definición de la variable en estudio.

Es necesario destacar que el cuadro de operacionalización utilizado, procede de la investigación de Camiña y Goncalves (2009), quienes utilizaron el Modelo teórico de compensación total de la World at Work del año 2006, para determinar las características del sistema de compensación total en empresas de telecomunicaciones de telefonía móvil en Venezuela y del libro The worldatwork handbook of compensation, benefits and total rewards: a comprehensive guide for her professionals (2007). Es del conocimiento de las investigadoras, que la World at Work cuenta con una versión más actualizada del modelo, sin embargo se toma en cuenta el modelo del año 2006 utilizado por Camiña y Goncalves (2009), por encontrarse ya adaptado al contexto venezolano. Es importante resaltar que por esta razón se realizó una revisión comparativa de ambos modelos teóricos (año 2006 y año

2010) con la finalidad evaluar sus diferencias; destacando, que no se hallaron considerables elementos desiguales en la nueva actualización con respecto a la anterior, tomando para la investigación el modelo adaptado por Camiña y Goncalves (2009) correspondiente al modelo teórico de la World at Work 2006. Sin embargo, es importante destacar que algunos indicadores asociados al modelo de la tesis de Camiña y Goncalves (2009), fueron descartados, por no estar vinculados al contexto universitario[7].

Tabla Nº 8 Operacionalización de la variable de investigación.

VARIABLE	DIMENSIÓN	SUB DIMENSIÓN	INDICADOR
Estrategias de Retención	Compensación	Pago fijo	Salario
		Pago Variable	
		Incentivos a corto y largo plazo	Incentivos individuales
	Beneficios	Pagos por tiempo no trabajado en el lugar de trabajo y fuera de este (Permisos, reposos, pausas, entre otros)	Utilidades
			Vacaciones
			Bono Vacacional
			Reconocimientos días festivos
			Licencia por enfermedad
			Ausencia por duelo
			Ausencia (militar, personal, medicina y médico familiar)
			Permisos por maternidad
			Planes de jubilación
		Salud y bienestar	Planes médicos
			Planes odontológicos
			Planes de salud mental
			Seguro de vida
			Seguro de invalidez
			Seguro de accidentes
			Seguro de automóvil
			Seguro de hogar
			Provisión de enfermería en la organización
		Otros	Seguro social

[7]Indicadores del cuadro de operacionalización de la tesis de Camiña y Goncalves (2009) que no se tomaron en cuenta a los efectos de esta investigación: **Incentivos de Rendimiento Compartido, Acciones, Semanas Laborales Comprimidas, Celular Provisto por la Empresa, Universidades Corporativas, Acciones en clubes, Empleado del mes/año, Pasantías**

			Política habitacional
			Ley de alimentación
			Caja de ahorro.
			Anticipo
			Transporte
			Estacionamiento
			Descuento en la compra de productos
			Cafeterías, comedores y áreas comunes para el esparcimiento
	Balance vida-trabajo	Flexibilidad del puesto de trabajo	Flexibilidad de horario
			Facilidades comunicacionales
		Tiempo libre remunerado y no remunerado	Tiempo libre
			Ejercicio actividad gremial/sindical
			Vinculación de la vida laboral y personal
			Facilidades para el cuidado personal en el lugar de trabajo
		Cuidado a dependientes	Facilidades para el cuidado de los hijos
			Ayuda pago actividades educativas
			Ayuda pago de asistencia geriátrica a dependientes
		Apoyo financiero	Préstamos para la adquisición de vivienda y remodelaciones de hogar
			Préstamos para adquisición de vehículo
			Préstamos personales
		Participación en la comunidad	Programa de ayuda a la comunidad
			Elaboración de planes de ayuda en caso de desastre, donaciones a la comunidad y patrocinio
		Participación e intervenciones que involucren cambio de cultura organizacional	Iniciativas de inclusión y diversidad
			Iniciativa de desarrollo de la mujer
			Iniciativas de ayuda y cuidado ambiental

	Desempeño y reconocimiento	Desempeño	Reuniones para la fijación de metas
			Seguimiento del cumplimiento de las metas
			Reuniones de discusión de resultados
		Reconocimientos (en efectivo y no en efectivo)	Aumentos salariales
			Bonificaciones
			Ascensos
			Placas
			Certificados
			Reconocimiento Verbal
			Premio a la excelencia
			Otros
		Oportunidades de aprendizaje	Formación en nuevas tecnologías
			Asistencia a seminarios, conferencia, educación virtual, entre otros
			Herramientas y técnicas de autodesarrollo
			Ayuda de matrícula
		Oportunidades de desarrollo	Anuncios de trabajos internos
			Promociones
			Desarrollo de carrera
			Planes de sucesión
			Trabajo o asignaciones en el extranjero
			Aprendizaje con expertos
		Coaching Mentoring	Ascenso a expertos
			Formación de dirigentes

4. Estrategias para la recolección de datos.

Para recolectar los datos y la información de la investigación, se llevaron a cabo dos instrumentos:

El *primer instrumento* (que se denominará ***instrumento A***) fue un cuestionario, este es definido como una técnica de recolección de datos que supone un interrogatorio en donde las preguntas se plantea siempre en el mismo orden y se formulan con los mismos términos. Esta técnica se realiza sobre la base de un formulario preparado, estrictamente normalizado, donde las respuestas que se anotan suelen ser de manera textual y otros en

forma codificada; este de tipo instrumentos pueden estar constituidos por preguntas abiertas y cerradas permitiendo abordar el problema desde una perspectiva exploratoria y no en profundidad, buscando realizar las mismas preguntas y de la misma forma a cada una de las preguntas. (Rodríguez, Gil & García, 1999).

Las preguntas que se realizaron fueron de tipo abiertas y cerradas, según Hernández, Fernández & Baptista (2010) se definen respectivamente como aquellas que no delimitan alternativas para contestar y que a su vez contienen opciones de respuestas delimitadas.

El cuestionario aplicado fue tomado originalmente de la investigación de Camiña y Goncalves (2009), el cual estuvo sometido a ciertas modificaciones con la finalidad de adaptarlo al contexto universitario; dicho instrumento permitió identificar y diagnosticar el conjunto de prácticas y estrategias que actualmente las universidades imparten para los profesores universitarios, específicamente los de tiempo completo. Con respecto a la validación más adelante se aclaran los detalles.

El *segundo instrumento (*denominado ***instrumento B)*** fue un cuestionario de escalamiento tipo Likert, este es definido por Kerlinger & Lee (2002) como una escala de actitud, constituida por conjunto de reactivos los cuales son considerados con un valor de postura semejante, donde cada uno de los participantes responden con un grado de "acuerdo" o "desacuerdo" (intensidad), direccionalidad etc. Las puntuaciones de los reactivos de dicha escala se suman y promedian, para alcanzar una puntuación de actitud del individuo. El propósito de dicha escala, es situar al individuo en algún punto del nivel de "acuerdo" de la actitud en cuestión. Dicha escala es un instrumento estructurado que comúnmente se utiliza para la medición de variables en un nivel de medición ordinal, donde un conjunto de ítems organizados, pueden categorizarse también como sentencias, juicios o reactivos, referidos a la variable que se desea medir, y que finalmente se presenta como aprobación o desaprobación ante la afirmación presentada (Blanco & Alvarado, 2005).

El cuestionario de escalamiento tipo Likert (denominado *Instrumento B*), se diseñó con la finalidad de dar a conocer la postura que tienen los profesores en cuanto a las prácticas de retención que la universidad les proporciona, y de esta manera dar respuesta a los objetivos planteados entre estos el conocer la eficacia de dichas estrategias y la postura que estos tienen con respecto a las prácticas.

El *Instrumento B*, se diseñó tomando como referencia la información obtenida del *Instrumento A*, es decir, su elaboración fue realizada posterior a la recolección de la información en fase pre campo, fase de recolección de datos en cada una de los departamentos encargados de ejecutar las prácticas y estrategias de retención de las universidad participante, descartando aquellas prácticas que cada universidad entrevistada expresó no llevar a cabo, quedando 4 tipos de escalas distintas de acuerdo a las respuestas de cada universidad para evitar un cuestionario extenso, que incluiría salto de preguntas, se estaba ahorrando tiempo, papel y procesamiento; esto se hizo con la finalidad de hacer una escala más reducida y accesible para ser respondida por el profesor encuestado. Su valoración estuvo comprendida del 1 al 5, para medir la satisfacción que el profesor atribuye a cada práctica ofrecida, siendo el número 1 "poco satisfecho" y el número 5 "bastante satisfecho". [8]

4.1 Procedimiento de recolección de datos

En relación al método de recolección de datos del *Instrumento A*, fue aplicado mediante la entrevista. En principio se elaboró una carta de presentación que explicaba el propósito de la investigación la cual fue enviada por correo electrónico y de manera presencial, a las cuatro (4) universidades seleccionadas en la muestra; después del primer acercamiento se tomaron los números telefónicos de los contactos que serían entrevistados, y con los cuales se pautaron y se realizaron las entrevistas.

En el caso de las universidades públicas, además de obtener la información por medio de entrevistas, se recurrió a un arqueo bibliográfico exhaustivo en las páginas de cada universidad, donde se encuentran los contratos colectivos únicos de estas universidades, así como cada uno de sus reglamentos internos y distintas instituciones de apoyo. Al finalizar la revisión de estos documentos, se estableció contacto con los representantes de cada universidad siendo los mismos o funcionarios con dominio de los asuntos a investigar, para constatar la información recabada y completar la que no fue hallada en las páginas web visitadas.

Tanto en la Universidad Simón Bolívar como en la Universidad Central de Venezuela, tuvieron la característica que los departamentos de Recursos Humanos

[8] Encuesta de satisfacción UCV https://goo.gl/forms/haoyRdhxpClk7Q4D2
Encuesta de satisfacción USB https://goo.gl/forms/JeCL32ZWNAzzRsix2
Encuesta de satisfacción UCAB https://goo.gl/forms/rNuATno5ReMqWZoE2
Encuesta de satisfacción UNIMET https://goo.gl/forms/zXpVLQMziXuZdvje2

desarrollan funciones netamente administrativas, referidas únicamente al pago de nómina del personal docente, administrativo y obrero, y no poseen conocimiento alguno acerca de las prácticas de retención que las instituciones desarrollan para sus profesores, conservando las instituciones una estructura descentralizada, los cuales tienen designadas funciones específicas concernientes a cada una de las dimensiones del modelo teórico tomado para la investigación (compensación, beneficios, balance vida-trabajo, desempeño y/o reconocimiento y desarrollo).

Por esta razón, se entrevistaron a distintos departamentos, tomando en cuenta cada dimensión del modelo de la World at Work para entrevistar a las personas idóneas que conocieran acerca de la dimensión en particular.

Para complementar y corroborar la información hallada en la web de la USB correspondiente a las dimensiones: compensación, beneficios, desempeño y reconocimiento, se entrevistó a la Asistente del Vicerrector Académico de la USB; la información requerida concerniente a las prácticas de balance vida-trabajo se obtuvieron mediante de la Asociación de Profesores de la Universidad Simón Bolívar; con respecto a las prácticas de desarrollo y formación, se estableció contacto con la Directora de Desarrollo Profesoral de la USB.

Para concluir y confirmar la información encontrada en la web de la UCV, por recomendaciones del Vicerrector Académico de la UCV, se entrevistó al Coordinador de la Comisión Clasificadora de la UCV para indagar acerca de la dimensión desempeño y reconocimiento; en lo referente a las prácticas de desarrollo se entrevistó al Gerente de Desarrollo Docente y Estudiantil de la UCV; la información de las dimensiones: compensación, beneficios y balance vida trabajo se obtuvo por medio de la Convención Colectiva Única, reglamentos internos, página web de la institución y de las instituciones de apoyo como la página del IPP.

En la Universidad Católica Andrés Bello, la data recabada fue directamente en la Dirección de Recursos Humanos y se centró en la información suministrada por la Directora de Talento y la Coordinadora de Gestión de Talento de la UCAB.

Por su parte, en la Universidad Metropolitana la información se obtuvo a través de distintos departamentos; se entrevistó al Coordinador de Compensación para obtener

información concerniente a los esquemas de compensación, beneficios, balance vida-trabajo, desempeños y reconocimientos; al Director de Desarrollo Docente para conocer los programas de desarrollo; y al director de Asociación de Profesores de la Universidad Metropolitana (APUM) para complementar la información acerca de los programas de balance-vida trabajo que se imparten en la universidad.

En lo que respecta al método de recolección de datos del *Instrumento B*, como se trató de un muestreo no probabilístico denominado –sujetos tipo- las elecciones de la muestra fueron por un criterio de inclusión de profesores a Tiempo de Dedicación Completo, la técnica empleada fue a través del muestreo bola de nieve, técnica no probabilística "que se basa en la idea de red social y consiste en ampliar progresivamente los sujetos de nuestro campo partiendo de los contactos facilitados por otros sujetos" (Salamanca y Crespo, 2007, p. 2) el objetivo fueron diez (10) profesores de cada una de las cuatro (4) universidades seleccionadas es decir, un total de 40 profesores por el total de universidades; aplicándoseles los respectivos instrumentos de forma presencial), estos a su vez refirieron a otros colegas profesores a tiempo completo, a quienes se les suministro el instrumento mediante formato *formulario de Google*, con un lapso prudencial de respuesta de 15 días, máximo.

5. Procesamiento y análisis de los datos

En el análisis de la información recolectada en el *Instrumento A*, para identificar las estrategias de retención que las universidades estudiadas ofrecen a sus profesores a tiempo completo, se elaboró un cuadro comparativo donde se relacionaron las semejanzas y diferencias de las universidades públicas que forman parte del estudio, así mismo se hizo con las universidades privadas participantes. Posteriormente, se realizó un análisis general de las cuatro universidades del estudio, partiendo de las semejanzas y diferencias descritas. A continuación, se presenta un modelo que ejemplifica el formato utilizado en el análisis de los resultados.

Figura Nº 2: Tablas comparativas de los resultados obtenidos en la recolección de datos de cada una de las cuatro (4) universidades.

1. COMPENSACIÓN			
Concepto	**UCV**	**USB[1]**	**Observaciones y análisis**
1.1 Pago Fijo			**Universidades Públicas [UCV – USB]** **Semejanzas en U Públicas** **Diferencias en U Públicas**

1. COMPENSACIÓN			
Concepto	**UCAB**	**UNIMET**	**Observaciones y análisis**
1.1 Pago Fijo			**Universidades Privadas [UCAB-UNIMET]** **Semejanzas en U Privadas** **Diferencias en U Privadas**

En el análisis de la información recolectada en el cuestionario tipo Likert, las respuestas se codificaron con una ponderación numérica, donde el número 1 correspondió a una ponderación menor categorizada como "poco satisfecho" y el número 5 correspondió a la ponderación mayor, definida como "muy satisfecho"; posteriormente las respuestas tomaron un valor de acuerdo a la intensidad en el grado de satisfacción o insatisfacción con el reactivo presentado, y dicha estimación, le otorgó al sujeto una puntuación por ítem y una puntuación total que permitió determinar la propensión que tienen los profesores con respecto a la variable.

Para conocer con mayor detalle la tendencia que tienen los profesores con respecto a las prácticas de retención que les ofrecen las universidades donde trabajan, se agruparon los reactivos por dimensión, obteniendo una puntuación total por cada una; esto se hizo con la finalidad de ver la propensión que tienen los profesores con respecto a cada dimensión que se muestra en el modelo de la World at Work, en su experiencia personal.

La tabulación de los datos, se hizo en la aplicación Microsoft Excel, en donde sus valores fueron previamente codificados y permitió la elaboración de una base de datos, donde se obtuvieron los resultados estadísticos del estudio. Estos resultados, permitieron la realización de una serie de gráficos estadísticos que mostraron la tendencia y el agrado de los profesores universitarios que participaron en la muestra con respecto a las prácticas, por dimensión y con el conjunto de prácticas. Adicionalmente, se contrastaron por medio del método gráfico, las tendencias de los profesores de las universidades públicas con respecto a las privadas.

Para la discusión de los resultados, se realizó un balance de la información recabada en los cuadros comparativos de la información recolectada en las entrevistas

realizadas a los responsables de las prácticas de retención y de la información obtenida en la escala Likert proveniente de los profesores encuestados; este balance permitió que elaborar un análisis, donde se comprobó la eficacia de estas prácticas a través de la tendencia manifestada por los profesores encuestados.

6. Validación de los instrumentos de recolección de datos

Para Hernández, Fernández y Baptista (2003), la validez de un instrumento de medición se evalúa sobre la base de contenido, criterio y constructo, de esta manera, se acerca más a representar la variable que se pretende medir.

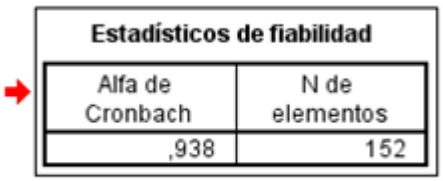
En este sentido, la validez de ambas técnicas de recolección de datos fueron de total importancia para la investigación; tanto el *Instrumento A*, como el *Instrumento B,* estuvieron sometidos bajo la estricta revisión de expertos en el tema de Gerencia de Recursos Humanos y Compensación quienes son: Lic. Iván Acosta, Lic. Raúl Briceño y Lic. José Adelino Pinto, siendo los tres profesores en la especialidad de Compensación y factores de investigación en el campo de trabajo en el mismo tema. Ellos aportaron sus opiniones al respecto, tomándose en cuenta sus sugerencias y recomendaciones. Siendo la principal reducir el número de ítems de la escala tipo Likert (o *Instrumento B*) correspondiente a las prácticas que no se implementaban por la universidad correspondiente. Además contribuyeron con calificar positivamente el *Instrumento A*.

7. Confiabilidad del instrumento de recolección de datos

Para evaluar la confiabilidad de ambos instrumentos se desechó hacerlo para el *Instrumento A* pero para el *Instrumento B*, se realizó una prueba piloto a diez (10) profesores de cada una de las universidades participantes, los cuales cumplían con los criterios de inclusión en la muestra, El procedimiento empleado para determinar la confiabilidad fue mediante el coeficiente de **alfa de Cronbach** donde 0 representa una confiabilidad nula y 1 representa una total confiabilidad (Hernández, Fernández y Baptista 2003).

El procesamiento de los datos para determinar la confiabilidad de la prueba piloto se realizó con el programa estadístico SPSS, cuyo estadístico de fiabilidad fue de 0.938.

Figura Nº 3: Alfa de Cronbach de la prueba piloto.



Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,938	152

8. Factibilidad de la investigación, limitaciones del estudio y consideraciones éticas

8.1 Factibilidad de la investigación

La investigación resultó viable, ya que a nivel profesional los profesores e investigadores forman parte de una plantilla de trabajadores activos que laboran dentro de las universidades, aportando conocimientos y descubrimientos en pro de la sociedad. De este modo, entendiendo que la universidad es una institución generadora de conocimientos y que posee políticas específicas en su gestión organizativa, estas deben poseer estrategias para gestionar el talento humano de la organización, las cuales son esenciales para mantener motivados al personal académico que trabaja en ellas.

8.2. Limitaciones del estudio

Por otro lado, un factor limitante que pudo afectar la factibilidad del estudio, fueron los trámites burocráticos que han podido enfrentar los investigadores al momento de realizar las entrevistas durante la recolección de datos. Del mismo modo, otra contrariedad que fue prevista en el desarrollo de la investigación, es la poca disponibilidad y motivación que tengan los encargados de implementar las políticas de retención para prestar la colaboración a la investigación.

Otro inconveniente previsto con antelación, fue que la unidad de recursos humanos no facilitara el acceso a la información que se requieren para lograr el contacto con los profesores e investigadores que se van a entrevistar.

Se destaca que uno de los factores que dificultaron la realización de la investigación fue el poco tiempo disponible que se obtuvo para la recolección de datos, ya que esta etapa se desarrolló dos meses antes de finalizar las actividades académicas en las universidades de estudio; la poca disponibilidad de las personas entrevistadas resultó ser

otro obstáculo, específicamente con las personas entrevistadas de la Universidad Metropolitana, lo que conllevó a realizar varias visitas a dicha casa de estudios; igualmente el no obtener la información de una sola fuente tomando en cuenta la descentralización y autonomía interna de algunas universidades, fue determinante para que se realizarán varias visitas con el fin de obtener la información requerida; una contrariedad importante, fue la obtención de las respuesta de los profesores a los que a algunos se les envió la encuesta por correo electrónico, esto llevó a los investigadores a realizar más de una visita a las distintas universidades en busca de las respuestas faltantes.

8.3. Consideraciones éticas

Durante el levantamiento de la información, el procesamiento y la exposición de los resultados, se le manifestó a todas las personas que participaron en el estudio, que toda la información recabada serviría únicamente para fines investigativos, y que se tomarían en cuenta los aspectos de confidencialidad, al no divulgar la información suministrada por ellos, manteniendo el anonimato de los profesores que respondieron la encuesta y el preservando la ética con las personas entrevistadas.

9. Procedimiento de la investigación

- Como punto de partida se decidió realizar la investigación de retención de profesores en universidades por considerarse un estudio innovador además de importante, ya que uno de los actores principales que le dan vida a las universidades son los profesores, y su función formativa es fundamental dentro de una sociedad. Por esta razón se inició con un arqueo exhaustivo de fuentes bibliográficas.

- Al realizar el arqueo exhaustivo, se encontraron pocos antecedentes acerca de retención de profesores en universidades, las referencias encontradas estaban referidas a retención de empleados en otro tipo de organizaciones; sin embargo los antecedentes hallados fueron empleados para emprender el estudio. En el arqueo bibliográfico se encontraron diversos patrones empleados para motivar, retener y atraer a los colaboradores en la organización, encontrando el Modelo teórico de compensación de la World at Work que está caracterizado por abarcar todos los elementos necesarios para retener a los trabajadores en las empresas. Buscando mayor información al respecto, se encontró una investigación de Camiña y Goncalves (2009) donde usaron dicho modelo del año 2007, y lo adaptaron al contexto venezolano para trabajar con empresas de telefonía móvil en

Venezuela. Validando de nuevo en el 2017 con la siguiente fuente bibliográfica primaria: *The worldatwork handbook of compensation, benefits and total rewards: a comprehensive guide for hr professionals.*

- Al tomar en cuenta que el modelo encontrado corresponde al año 2007 y que la World at Work actualizó su modelo en el año 2010, se hizo una revisión comparativa de ambos modelos para evaluar sus diferencias y ver si los cambios eran tanto significativos como diversos para incorporar los ajustes pertinentes.

- El modelo adaptado por Camiña y Goncalves (2009), fue modificado y ajustado, descartando algunos indicadores que no son de dominio universitario. Paralelamente, se procedió a realiza el planteamiento del problema con su debida justificación y utilidad de la investigación, así mismo se construyó el marco contextual para conocer el entorno universitario y las políticas internas en cuanto a la tipología de profesores que cada universidad maneja, al igual que la elaboración del marco teórico, donde se incorporaron todas las teorías necesarias para el abordaje y entendimiento del estudio.

- Al finalizar esta fase, se definió el diseño de investigación especificando: tipo de investigación, unidad de análisis, muestra, definición conceptual y operacional de la variable a estudiar, cuadro de operacionalización de variables, estrategia y procedimiento de recolección de datos, procesamiento y análisis de los mismos, así como la factibilidad de la investigación y las limitaciones del estudio.

- Posteriormente, se procedió adaptar el instrumento de recolección de datos de Camiña y Goncalves (2009) para poder ser aplicado a las unidades de recursos humanos del gremio universitario; simultáneamente, se elaboró un cuestionario de escalamiento tipo Likert que sería aplicado a una muestra de profesores de cada universidad estudiada, ambos instrumentos fueron expuestos reiteradas veces a revisiones y sometidos a validación por un comité de expertos en compensación.

- Una vez validado los instrumentos, se procedió a la recolección de los datos, acudiendo a las universidades de la muestra, entrevistando a los encargados de las unidades de recursos humanos, y contactando a un grupo de profesores para la aplicación del cuestionario.

- Luego de recolectada la información requerida, se procedió a tabular la información recolectada y analizarla de acuerdo a los métodos explicados en la estrategia

de procesamiento y análisis de los mismos.

- Al finalizar, se elaboraron las conclusiones pertinentes a la investigación realizada, proponiendo una serie de recomendaciones para estudios posteriores.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

1. Presentación y Análisis de los resultados de las entrevistas a las universidades de estudio.

El análisis de la información recolectada en las universidades seleccionadas que se presenta a continuación, será planteado mediante un cuadro comparativo que permite exponer las semejanzas y diferencias que existen entre las universidades públicas seleccionadas, así como las semejanzas y diferencias que poseen las universidades privadas participantes; para posteriormente realizar una lectura comparativa, y así obtener un análisis general de las cuatro universidades en cuestión, a saber: UCV, USB, UNIMET y UCAB.

Previo a la exposición de los resultados es importante tomar en cuenta que cuando se habla organizaciones pueden existir diversas conjeturas en cuanto al funcionamiento de las mismas y el desarrollo de las políticas internas, por esto se realza la distinción que caracteriza a las universidades como organizaciones por la tradición organizativa y reguladas por Leyes, Reglamentos, y normas meticulosa en casos de forma burocrática, se desenvuelven ante las exigencias del entorno, debido a esto tiene el compromiso de tener criterios de mayor flexibilidad para llegar a adaptaciones sin perder su esencia, así como su efectividad (Herrscher, 2010).

Otro aspecto a señalar es que en el sistema de administración de las instituciones universitarias se presentan tres grandes grupos: obreros, administrativos y docentes, elemento que las hace particular por sostener en algunos casos más de una convención colectiva y reglamentos internos (https://www.mppeuct.gob.ve).

Los profesores universitarios o docentes tienen una remuneración fija asociada a sus actividades de docencia formativas académicas, al adquirir responsabilidades de gestión obtienen una remuneración adicional por desempeñar esta labor, los pagos asociados a ellas se conceden mediante primas, estas retribuciones se otorgan de manera

simultánea sin que se desvanezca la naturaleza de su función docente; conforme a lo anterior se destaca que las funciones principales de la enseñanza universitaria son: docencia, investigación y extensión, recordando que el oficio de gestión dentro de cada institución se presenta de manera voluntaria como compromiso personal por parte del docente (Torelló, 2011).

Caso contrario sucede en el mundo organizacional privado, donde la remuneración fija está centrada en los cargos y en un análisis del puesto de trabajo tal como se evidencia en la definición de pago fijo, la cual establece que "es una compensación no discrecional que no varía de acuerdo con el rendimiento o los resultados logrados. Por lo general, está determinado por la filosofía y la estructura salarial de la organización (World at Work, 2007).

Por esta razón se puede partir de la premisa que en las instituciones de educación superior se otorgan primas cuya índole o naturaleza son particularmente distintas al comprarse con las otorgadas por las organizaciones no educativas, donde existen diversidad de roles y campos de aplicación como la investigación, docencia y extensión, y su eje tiene un sentido esencialmente formativo, siendo el cargo principal aquel que se ocupa como "docente", el cual tiene oportunidades de sumar otras actividades y responsabilidades las cuales le permiten tener otros cargos adicionales al de la docencia . Esto en contraste con el mundo organizacional tradicional, donde la remuneración fija es otorgado de acuerdo a un solo cargo.

Tabla Nº: 9 Comparación de la Compensación y el pago fijo entre las Universidades UCV y USB.

COMPENSACIÓN[9]			
Concepto	**UCV**	**USB[10]**	**Observaciones y análisis**
1.1 Pago Fijo [11]	Los criterios que toma en cuenta la	Los criterios que toma en cuenta para realizar sus	**Universidades Públicas [UCV – USB]**

[9] Pago recibido en efectivo por el trabajador, producto de los servicios prestados a un empleados (por su tiempo, esfuerzo y habilidades) (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).

[10] Que aunque es experimental, se asume como un elemento importante de manera excepcional para enriquecer la investigación.

[11] Se conoce como salario básico. Es aquel que no varía por los resultados obtenidos y está determinado por la organización, ya que se deriva de un análisis previo del trabajo (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).

	universidad para realizar sus aumentos salariales son escalafón universitario y primas por cargos administrativos que desempeñe. La universidad otorga a sus profesores un aumento salarial denominado prima de titularidad correspondiente a 240 U.T. Otorgan otros pagos de acuerdo a lo establecido en la convención colectiva vigente: prima por especialización, maestría y doctorado para aquellos profesores que posean sus títulos independientemente del escalafón al que pertenezcan correspondientes al 16%, 18%, 20% del salario respectivamente;	aumentos salariales son escalafón universitario y cargo administrativo que desempeñe. La universidad otorga a sus profesores un aumento salarial denominado prima de titularidad (sólo para los profesores titulares). También otorgan otros pagos mensuales establecidos de acuerdo a la convención colectiva vigente: prima por especialización, maestría y doctorado para aquellos profesores que posean sus títulos independientemente del escalafón al que pertenezcan correspondientes al 16%, 18%, 20% del salario respectivamente, igualmente una prima de apoyo a la actividad docente, equivalente a 50 U.T vigentes, bono de acuerdo al título universitario que poseas, denominado.	**Semejanzas en U Públicas** Ambas universidades realizan aumentos salariales tomando en cuenta el escalafón universitario perteneciente a cada profesor. También realizan pago tomando en cuenta los cargos administrativos que desempeñen. - De acuerdo a la CCU otorgan prima por titularidad, prima por especialización, maestría y doctorado y una prima de apoyo a la actividad docente cuyos montos para ambas corresponden a: 240 U.T, 16%, 18%, 20% del salario; 50 U.T vigentes respectivamente. **Diferencias en U Públicas** No existen diferencias de términos en cuanto a los pagos fijos otorgados por las universidades.

	igualmente una prima de apoyo a la actividad docente, equivalente a 50 U.T vigentes.		

Tabla Nº: 10 Comparación de la Compensación y el pago fijo entre las Universidades UCAB y UNIMET.

COMPENSACIÓN			
Concepto	**UCAB**	**UNIMET**	**Observaciones y análisis**
1.1 Pago Fijo	La UCAB se mide para los estudios de mercado con las empresas de consumo masivo y Conestructuras y con las universidades UNIMET y la Universidad Monte Ávila. En cuanto a la frecuencia de aumentos salariales, estos están basados actualmente por los niveles de inflación en el último año 2017 – 2018 y el ajuste que se ha hecho en lo que va del año ha alcanzado un aproximado de 17.000%. También se realizan aumentos por escalafón	La Universidad Metropolitana, realiza estudios de mercado para establecer sus pagos. En cuanto a los aumentos salariales, y los criterios se basan en el valor de hora de clase base, y por escalafón universitario. La universidad también ha hecho esfuerzos en cuanto a la frecuencia de aumentos salariales, para que éstos vayan en función de los índices de inflación. Y también hace aumentos por las funciones gerenciales	**Universidades Privadas [UCAB-UNIMET]** **Semejanzas en U Privadas** Realizan estudios de mercado para establecer sus pagos. Hacen aumentos salariales en función de los escalafones universitarios. Realizan pagos en función de los cargos administrativos que desempeñen, adicionales a los pagos por horas de clase. **Diferencias en U Privadas** Solo la UCAB toma en cuenta la inflación para realizar sus ajustes salariales. Sin embargo, la UNIMET aunque no tenga una estructura para realizar los aumentos en base a la inflación, ésta se encuentra haciendo intentos para

	universitario. Y a su vez existen otros pagos por funciones: coordinación, dirección, y funciones académicas. Otorga también un aumento especial a los doctores independientemente del escalafón al que pertenezcan ya que tiene la particularidad de tener tres niveles: licenciado, magister y doctor, y se realizan aumentos especiales (en este caso el último mes para el nivel doctoral).	que realizan los profesores que prestan servicios a tiempo completo. Todas las modalidades de pago se encuentran establecidas en un reglamento interno.	sobrellevar el fenómeno. Entre los aumentos salariales que realiza la UNIMET, se encuentra el valor de la hora de clase base. Existe un aumento especial para profesores Doctores que sólo es otorgado en la UCAB.

De la información presentada en las Tablas Nº 9 y 10, se evidencia el aspecto común entre las públicas en la gestión poco flexible de la remuneración tipo fija que se otorga. En el caso de las privadas siguen criterios de competitividad y de equidad con una revisión muy frecuente de los montos asignados de acuerdo a sus respectivas condiciones para hacerlo. Es posible que los criterios de status, rol sean similares tanto en lo público como en lo privado, mas no así en la compensación.

Tabla Nº: 11 Comparación de la Compensación y el pago variable entre las Universidades UCV y USB.

COMPENSACIÓN			
Concepto	**UCV**	**USB**	**Observaciones y análisis**
1.2 Pago Variable [12]	Se ofrece de acuerdo a la convención colectiva vigente a los profesores a tiempo completo: Prima por Antigüedad equivalente al salario normal, multiplicado por 1.5% por el número de años de servicio.	Se otorga de acuerdo a la convención establecida vigente una Prima por antigüedad equivalente al salario normal, multiplicado por 1.5% por el número de años de servicio.	**Universidades Públicas [UCV – USB]** **Semejanzas en U Públicas** Ambas universidades otorgan primas por antigüedad establecidas de acuerdo a la CCU. **Diferencias en U Públicas** No existen diferencias de términos en cuanto a los pagos variables otorgados por las universidades.

Tabla Nº: 12 Comparación de la Compensación y el pago variable entre las Universidades UCAB y UNIMET.

COMPENSACIÓN			
Concepto	**UCAB**	**UNIMET**	**Observaciones y análisis**
1.2 Pago Variable	Entre sus pagos variables, la universidad ofrece a sus profesores una Prima por antigüedad	Entre los pagos variables se destaca la evaluación de desempeño.	**Universidades Privadas [UCAB-UNIMET]** **Semejanzas en U Privadas** No existen semejanzas de términos en cuanto a los pagos variables otorgados por las universidades. **Diferencias en U Privadas** La UNIMET realiza pagos por evaluación de desempeño

[12]Es aquel que está directamente relacionado con el rendimiento o resultados obtenidos por la persona, es un pago único qué se debe establecer de acuerdo a los resultados obtenidos de cada período (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).

			mientras que la UCAB otorga primas por antigüedad.

La ley laboral de la República Bolivariana de Venezuela (LOTTT) contempla en la Exposición de motivos, Título III De la justa distribución de las riquezas y las condiciones de trabajo, el principio de antigüedad para la jurisprudencia venezolana en materia laboral, por lo que tres de las cuatro universidades de estudio han expresado contener la prima de antigüedad dentro de sus planes compensatorios; sin embargo la UNIMET, en este respecto no hace mención de su aplicabilidad, por lo que se desconoce si esta remuneración es otorgada a sus docentes, catalogándose como una omisión ya que es de carácter legal.

El elemento que distingue al conjunto de universidades seleccionadas en cuanto a los pagos variables es la bonificación que concede la UNIMET por criterios evaluativos a su personal académico, la cual no es exigida por ley ni por convención colectiva, siendo un beneficio remunerativo otorgado espontáneamente por la universidad, que varía de acuerdo al desempeño de cada profesor.

Tabla Nº: 13 Comparación de la Compensación y de los incentivos a corto y largo plazo entre las Universidades UCV y USB.

1.COMPENSACIÓN			
Concepto	**UCV**	**USB**	**Observaciones y análisis**
1.3 Incentivos a Corto y Largo Plazo[13]		La USB otorga Honorarios Extraordinarios por servicios adicionales a los profesores a tiempo integral en los casos que: ejerzan la docencia a tiempo convencional en otra institución educativa hasta por un máximo de cinco (5) horas semanales, y en el caso que ejerzan la profesión o cualquier otra actividad remunerada distinta a la que desempeñen. Para el pago de dicho concepto se toma en cuenta el sueldo ordinario del beneficiario, la complejidad y especialización del servicio prestado. Estos honorarios no influyen en el paquete salarial, las prestaciones, los bonos, ni las vacaciones, etc.	**Universidades Públicas [UCV – USB]** **Semejanzas en U Públicas** No existen semejanzas de términos en cuanto a los incentivos de corto y largo plazo otorgados por las universidades. **Diferencias en U Públicas** La USB otorga Honorarios extraordinarios aquellos profesores que ejerzan actividades adicionales a las que desempeñen, mientras que la UCV no otorga incentivos adicionales que motiven a los profesores a ejercer actividades adicionales.

[13] Es aquel tipo de compensación variable que trata de recompensar el rendimiento obtenido, en relación al rendimiento esperado durante un periodo de tiempo, es decir, se trata de una planificación previa del comportamiento futuro que se espera del empleado (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).

Tabla Nº: 14 Comparación de la Compensación y de los incentivos a corto y largo plazo entre las Universidades UCAB y UNIMET.

COMPENSACIÓN			
Concepto	**UCAB**	**UNIMET**	**Observaciones y análisis**
1.3 Incentivos a Corto y Largo Plazo	Se tiene establecidos los siguientes incentivos: Primas por Ascensos de Escalafón y Primas académicas.	Los bonos e incentivos varían de acuerdo a las circunstancias, no son recurrentes.	**Universidades Privadas [UCAB-UNIMET]** **Semejanzas en U Privadas** No existen semejanzas de términos en cuanto a los incentivos de corto y largo plazo otorgados por las universidades. **Diferencias en U Privadas** La UCAB otorga incentivos y bonos recurrentes como: prima por ascensos de escalafón y primas académicas. Los incentivos que puede otorgar la UNIMET no son establecidos de forma regular.

La periodicidad es un factor determinante en cuanto la distinción de incentivos se refiere. Si bien la sección de los incentivos son concedidos voluntariamente por parte de cada institución, también es la forma en que estos se suelen otorgar, ya que cada universidad es autónoma para determinar si dicho esquema de compensación será otorgado de forma recurrente o no. Es por esto que la UCV está excluida de este apartado porque no existen estímulos de rendimiento por plazo establecidos dentro de un marco legal y/o resolución colectiva, aunque ser miembro de ella por sus años de fundada y los logros de investigación, docencia y extensión es un sitio de prestigio para un status y rol de profesor.

Tabla Nº: 15 Comparación de los beneficios y de los pagos por tiempo no trabajado entre las Universidades UCV y USB.

2. BENEFICIOS [14]			
Concepto	**UCV**	**USB**	**Observaciones y análisis**
2.1 Pagos por tiempo no trabajado[15]	La bonificación de fin de año y el beneficio de bono vacacional es de 90 días de salario integral, los días de disfrute vacacional equivalen a 45 días continuos de vacaciones colectivas, los días festivos son remunerados siguiendo lo establecido en la LOTTT y en la convención colectiva vigente. Remuneran las ausencias por enfermedad o accidentes de acuerdo a lo establecido en la convención colectiva vigente; por ausencia de motivos personales aplica solo para casos como: atención familiar,	La bonificación de fin de año y el beneficio de bono vacacional es de 90 días de salario, los días de disfrute vacacional son el número de días de vacaciones escolares, los días festivos son remunerados siguiendo lo establecido en la convención colectiva vigente, remunerando los 365 días del año. Remuneran las ausencias por enfermedad o accidentes de acuerdo a lo establecido en la LOTTT; la remuneración por ausencia de motivos	**Universidades Públicas [UCV – USB] Semejanzas en U Públicas** Ambas otorgan 90 días de salario como bonificación de fin de año y bono vacacional. Los días de disfrute vacacional son colectivos. Sus días festivos son remunerados al igual que las ausencias por enfermedad y/o accidentes, así como por duelo de familiares directos. Los reposos pre y post natal son de acuerdo a lo establecido en sus respectivas convenciones colectivas. Ambas tienen planes de jubilación. Diferencias en U Públicas La UCV se rige de acuerdo

[14] Conjunto de retribuciones no monetarias utilizadas por la empresa para complementar la remuneración monetaria (compensación) recibida por los empleados. Están diseñados para proteger al trabajador y a su familia de riesgos financieros (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).

[15] Programas diseñados para proteger al ingreso del empleado cuando no participa activamente en el trabajo (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).

	actividades de representación deportiva y representación a la universidad; matrimonios, casos judiciales de siniestro de bienes y atención comunal. Igualmente remuneran por ausencias para desarrollar proyectos académicos; sus permisos de ausencia por duelo o fallecimiento de familiares es solo para familiares directos y de 2do grado y otorgan: 10 días hábiles si es para la misma jurisdicción federal,12 días hábiles si es en otro estado y 15 días hábiles si es fuera del territorio nacional. En cuanto a los reposos pre y post-natal, se rigen de acuerdo a lo establecido en la convención colectiva vigente, otorgando 3 días antes del parto y 110 días después, los padres disfrutan de 15 continuos después del nacimiento.	personales, está sometida a juicio del consejo directivo, para ello, deberán solicitar sus permisos ante el consejo con días u horas antelación de acuerdo al número de días que requieran ausentarse. Si el profesor ejerce un cargo de dirección, deberá solicitar adicionalmente la opinión de su superior jerárquico. En cuanto a la remuneración por ausencias para desarrollar proyectos académicos, está sometida a consideración del consejo directivo y será aprobada para: realizar estudios de postgrado, cumplir misiones de intercambio con otras instituciones, realizar actividades de índole científica o académica y/o desempeñar un cargo público	a la LOTTT y a la convención colectiva vigente para otorgar días festivos, mientras que la USB se rige de acuerdo a lo establecido en la LOTTT remunerando los 365 del año. La UCV se rige de acuerdo a lo establecido en la convención colectiva vigente para remunerar sus ausencias por enfermedad, mientras que la USB toma en cuenta además de su convención colectiva, la LOTTT. En cuanto a la ausencia por motivos personales, la UCV toma en cuenta ausencias por motivos familiares, personales y que sean en beneficio de la universidad; mientras que la USB no especifica los tipos de ausencias que los profesores pueden solicitar, pero sí que estos deben ser estudiadas por el consejo directivo y el superior jerárquico en caso de que desempeñen actividades de gestión. Para solicitar permisos para

	A las madres adoptivas les conceden 70 días. Con respecto a los planes de jubilación existe un bono recreacional para jubilados que equivale a 90 días de salario y 90 días de salario como bonificación de fin de año.	importante. Sus permisos de ausencia por duelo o fallecimiento de familiares sólo en casos de ayuda por fallecimiento, equivalente a tres millones trescientos mil bolívares (con la reconversión monetaria Bs. 33), más los servicios funerarios que la universidad tiene establecida en su convención. En cuanto a los reposos pre y post-natal, se rigen de acuerdo a lo establecido en la convención colectiva vigente. Con respecto a los planes de jubilación existe un Fondo de Pensiones y Jubilaciones del Personal Académico (FONJUSIBO) que actualmente no se está llevando a cabo y los	el desarrollo de proyectos académicos la USB somete dichos permisos a consideración del consejo directivo, mientras que la UCV no establece condiciones para ello. La USB en caso de fallecimiento de familiares directos otorga un bono de Tres millones trescientos mil bolívares (con la reconversión monetaria Bs 33) mientras que la UCV no lo menciona. La UCV toma en cuenta un beneficio para las madres adoptivas, concediéndoles 70 días. En lo que respecta a los fondos de jubilación, la UCV otorga bonificaciones de 90 días de salario como bono recreacional y como bono de fin de año, mientras que la USB no establece montos pero cuentan con FONJUSIBO en cual actualmente no se está llevando a cabo y los profesores que gozan de este beneficio, reciben un aporte mensual cuyo monto

		profesores que gozan de este beneficio, reciben un aporte mensual cuyo monto en bolívares no es significativo.	en bolívares no es significativo.

Tabla Nº: 16 Comparación de los beneficios y de los pagos por tiempo no trabajado entre las Universidades UCAB y UNIMET.

2. BENEFICIOS			
Concepto	**UCAB**	**UNIMET**	**Observaciones y análisis**
2.1 Pagos por tiempo no trabajado	De acuerdo a la convención colectiva vigente, los pagos por tiempo no trabajado son los siguientes: Bonificación de fin de año correspondiente a 90 días de salario normal. Con respecto al disfrute de tiempo vacacional este es de todo el mes de agosto (colectivas). En cuanto al bono vacacional se otorga de acuerdo a la Convención Colectiva vigente y se adicionan tres días más a partir del 8vo año de antigüedad. De acuerdo a los días festivos son	La bonificación de fin de año que otorga la UNIMET es de acuerdo al reglamento interno y equivale a 60 días continuos de salario normal. Con respecto al disfrute vacaciones éste es de 45 días y el bono del mismo se otorga de acuerdo a la antigüedad. Estos se encuentran en el reglamento interno. Adicionalmente se remuneran todos los días festivos siguiendo lo establecido en el reglamento interno de	**Universidades Privadas [UCAB-UNIMET]** Semejanzas en U Privadas Ambas universidades aportan bonificación de fin de año. Otorgan disfrute de tiempo vacacional y bono vacacional. La remuneración por días festivos es de 30 días continuos según la LOTTT. Tanto la UCAB cómo la UNIMET, remuneran las faltas por motivos de salud, enfermedad, accidentes laborales y no laborales. Ambas otorgan permisos y pagos por duelo de fallecimientos de familiares. Tanto la UCAB cómo la

	remunerados todos de acuerdo a la ley. En lo que respecta a las ausencias por motivos de salud, accidentes laborales o no, se reconoce superior al de la ley, ya que se asume directo por la universidad. Para los permisos por ausencia de duelo e remuneran y se otorgan cinco días en el distrito capital y 7 días en el interior/exterior del país. De acuerdo a las faltas por motivos personales/familiares son remuneradas y a su vez estas deben ser recuperadas. En lo que respecta a permisos para desarrollo de proyectos académicos estos se remuneran si son proyectos asignados por la universidad. Además, por Ley del trabajo realizan los permisos por Pre- y post Natal. Finalmente, la	profesores ordinarios, remunerando los 30 días continuos del mes. En cuanto a las ausencias por causas de enfermedad/accidentes laborales y no laborales son remunerados mediante el SSO. También se remuneran las ausencias debido a fallecimiento de familiares, otorgando el pago de 30 días continuos. En lo que respecta a las faltas por motivos personales éstas son remuneradas con los 30 días de pago continuo, además se debe canalizar en un consejo de autoridades y se deben gestionar con la respectiva directiva de cada facultad. En el caso de que supere 1 mes de permiso, este	UNIMET otorgan permisos y remuneran de manera continua las ausencias por motivos personales o familiares, y a su vez estas deben ser debidamente recuperables. Las dos universidades aportan a sus profesores permisos para estudios y desarrollo de proyectos académicos. Los permisos Pre y post Natal los otorgan ambas universidades de acuerdo a los establecido en la LOTTT. **Diferencias en U públicas** Los montos de las bonificaciones de fin de año varían para cada universidad, siendo para la UCAB el equivalente de 90 días de salario normal y para la UNIMET 60 días de salario normal. El disfrute de descanso vacacional para la UCAB es de todo el mes de agosto como vacaciones colectivas, sin embargo para la UNIMET éste es 45 días. El bono vacacional para la

	universidad ofrece planes de jubilación pero solo se encuentra en vigencia para profesores que hayan ingresado al plan en un periodo específico)	no será remunerado salvo razones de carácter institucional. Los permisos por motivos de estudios y realización de proyectos son remunerados siempre que cumpla con el reglamento interno y a su vez esté aprobado por las autoridades. Los permisos que excedan los tres (3) meses serán aquellos que cumplan con: estudios de post grado o elaboración de tesis doctorales, como parte de compromisos de desarrollo académico del solicitante aprobados por la Universidad; también para cumplir misiones de intercambio con otras instituciones; así como para actividades de índole científica o académica que sean en provecho de la formación del	UCAB es de acuerdo a la Convención Colectiva vigente y en casos de tener 8 años de antigüedad se adicionan el equivalente a 3 días más al bono, y para el caso de la UNIMET el bono es de acuerdo a la antigüedad. Las ausencias por motivos de salud, accidentes laborales o no en la UCAB se dan por encima de ley y son asumidos por la universidad, mientras que la UNIMET los otorga de acuerdo al Seguro Social obligatorio. Los permisos por duelo están establecidos para la UCAB con 5 días a nivel regional y 7 días a nivel estatal o internacional, y en lo que respecta a la UNIMET no se especifican número de días. Los permisos de estudios y proyectos académicos para la UCAB están dados por asignación o por solicitud del profesor debidamente discutida en consejos. Y para la UNIMET dichos

		solicitante y beneficio de la Universidad y finalmente para el desempeño de cargos públicos de relevante importancia, a juicio del Consejo Académico. Los permisos pre y post natal se otorgan de acuerdo a la LOTTT, manteniendo la remuneración durante ese tiempo.	permisos solo son otorgados mediante el cumplimiento del reglamento y la aprobación de autoridades. Únicamente la UCAB es quien se encuentra otorgando un beneficio de planes de jubilación, sin embargo es solo para aquellos profesores que en un periodo específico hayan ingresado a ese plan de jubilación, hoy por hoy no está vigente.

Se describe en las Tablas Nº 15 y 16, que en lo que respecta a la dimensión de beneficios y específicamente a los que se encuentran normados por la Ley Orgánica del Trabajo, las trabajadoras y los trabajadores, son aplicados por las cuatro universidades de estudio, bien sea por acuerdos pre establecidos en las convenciones colectivas o por que únicamente se rijan por la máxima ley. Cabe acotar que ningún de ellas aporta un beneficio menos favorable hacia el docente, todas se mantienen en un esquema estandarizado y más aún por las regulaciones de la norma laboral venezolana.

Aquellos beneficios que no se encuentren es los estatutos legales son canalizados de manera particular por cada institución y de acuerdo a las consideraciones y políticas internas. Lo que se puede observar con mayor interés es la postura flexible de las cuatro instituciones universitarias para que su personal docente pueda organizar sus espacios y lapsos para ejercer las funciones académicas.

Tabla Nº 17: Comparación de los beneficios y de la salud y el bienestar entre las Universidades UCV y USB

2. BENEFICIOS			
Concepto	**UCV**	**USB**	**Observaciones y análisis**
2.2 Salud y Bienestar[16]	Hay beneficios de salud que los ofrece el Instituto de Previsión del Profesorado IPP. Actualmente, la universidad ha subvencionado el HCM de los profesores, pero esto no quiere decir que sea la UCV la que proporciona el beneficio. De acuerdo a la convención colectiva, también existen programas otorgados por el Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología a través del SISMEU, con: Cobertura del	Existen dos planes de salud: el que otorga la universidad por parte del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología y el que ofrece el IPP; este último, tiene planes de seguros con beneficios mayores, cubriendo el total de su cobertura en todas las clínicas y entidades de salud, donde a medida que suba el dólar paralelo subirá la cobertura del seguro. En cuanto al plan de HCM, el IPP tiene actualmente una cobertura de 700 millones de bolívares, para el primero de julio se estima que sea de mil quinientos	**Universidades Públicas [USB – USB]** **Semejanzas en U Públicas** Ambas universidades poseen dos planes de salud y pólizas de seguro: uno de estos es ofrecido por el MPPPES que a través del SISMEU ofrece las mismas coberturas para ambas universidades, el siguiente por sus distintas asociaciones a través del Instituto de Previsión del Profesorado, el cual ofrece distintos servicios de salud, que los profesores podrán elegir. En cuanto a los planes de salud, ambas universidades poseen planes de HCM que cubren consultas médicas; servicios odontológicos y de salud mental, que cubren consultas médicas y exámenes médicos. Ambas universidades

[16]Programas diseñados para garantizar una buena salud y bienestar de los empleados, en el lugar de trabajo y fuera del mismo (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).

	seguro básico 7 millones de bolívares, extendido 10 millones de bolívares; Maternidad 10 millones de bolívares y Odontología 7 millones de bolívares. Cobertura para medicinas 1 millón de bolívares, que cubre Planes de salud que incluyen: HCM, Consultas Médicas, Exámenes Médicos, tratamientos médicos (para enfermedades congénitas, terminales, prótesis, marcapasos); Planes odontológicos y Servicios de Salud Mental que incluyen: Consultas Médicas, Exámenes Médicos, tratamientos médicos; y es	millones de bolívares (Bs1.500.000.000). El IPP ofrece planes de salud que incluyen: HCM el cual se extiende para el titular, cónyuge, hijos, padres y hermanos; consultas y tratamientos médicos; Planes odontológicos y Servicios de Salud Mental que incluyen: Consultas Médicas y Exámenes Médicos, todos mediante el servicio de rescarven. Los planes de salud otorgados por el Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología a través del SISMEU, son: Cobertura del seguro básico 7 millones de bolívares, extendido 10 millones de bolívares; Maternidad 10 millones de bolívares y Odontología 7	cuentan con unidades para proporcionar a sus profesores servicios médicos, odontológicos y de salud mental. También poseen espacios de atención médica y enfermería ocupacional. **Diferencias en U Públicas** Los montos establecidos por los Institutos de previsión respectivos de cada universidad (IPP-UCV, IPP-USB) en cuanto a los beneficios de salud varían; en el caso del IPP-UCV se desconocen sus montos y se destaca que la universidad ha subvencionado este servicio para sus profesores. En el caso del IPP-USB el monto es de 700 millones de bolívares, estimándose un aumento para el primero de julio destacando que sus coberturas subirán a medida que suba el dólar paralelo. El IPP-UCV ofrece sus servicios mediante el sistema auto gestionado SAMHOI Sistemas de Atención Médica Hospitalaria Integral,

	extendido para titular, cónyuge, hijos y padres. Además de esto, la universidad cuenta con unidades para proporcionar servicios médicos, odontológicos y de salud mental solo para los profesores. También poseen espacios de atención médica y/o de enfermería ocupacional en caso de que se presente alguna eventualidad de salud. En cuanto a las pólizas de seguro, su acceso es de acuerdo a la contratación colectiva a través de SISMEU y otros por el IPP que haya sido contratado por el mismo profesor.	millones de bolívares. Cobertura para medicinas 1 millón de bolívares Además de esto existen unidades para proporcionar servicios médicos, odontológicos oftalmológicos, y de salud mental solo para los profesores; y poseen espacios de atención médica y/o de enfermería ocupacional en caso de que se presente alguna eventualidad de salud. En cuanto a las pólizas de seguro estas es ofrecida por el IPP tomando en cuenta que sus montos están por actualizarse.	mientras que el IPP-USB mediante distintas aseguradoras. Con respecto a los planes de salud descritos, los de la UCV son proporcionados por el MPPPES y los de la USB por el IPP. Concerniente a la póliza HCM, la UCV cubre exámenes médicos y la USB tratamientos médicos, en el caso de la UCV se extienden para titular, cónyuge, hijos y padres, mientras que la USB además de los mencionados el hermano también es un beneficiario.

Tabla Nº 18: Comparación de los beneficios y de la salud y el bienestar entre las Universidades UCAB y UNIMET.

2. BENEFICIOS			
Concepto	**UCAB**	**UNIMET**	**Observaciones y análisis**
2.2 Salud y Bienestar	Entre los programas de salud para los profesores se encuentran: H.C.M. para profesores, cónyuge e hijos de cobertura 93%, 82% y 82% respectivamente, el monto de cobertura extra (amplia) es de treinta millones de bolívares (con la reconversión monetaria Bs 30) con deducible de dos millones de bolívares (con la reconversión monetaria Bs. 20) y un reembolso del 100%. Y todos se pagan con reembolso. En alianza con el centro de Salud Santa Inés, se ofrecen: Consultas Médicas. Exámenes Médicos, Tratamientos médicos. Planes	Entre los programas de salud para los profesores se encuentran: H.C.M. para profesores, cónyuge, hijos y padres de cobertura de ochenta millones de bolívares (con la reconversión monetaria Bs. 800) y un deducible de un millón de bolívares (con la reconversión monetaria Bs 100). En el caso de la Maternidad, se utilizan sólo diez millones de bolívares (con la reconversión monetaria Bs. 100), de los cuales se disfruta un 90% el profesor y un 40% si es cónyuge femenino. La UNIMET también otorga Planes odontológicos, Cobertura de: Oftalmológica, Dermatológica,	**Universidades Públicas [UCAB – UNIMET]** **Semejanzas en U Privadas** Tanto la UCAB como la UNIMET otorgan planes de HCM para profesores y familiares directos. Se otorgan planes odontológicos, consultas médicas y servicios de salud mental. Ambas universidades ofrecen servicio de ambulancia. Ambas aportan servicio funerario. Ambas institución poseen un espacio físico de atención médica, por parte de la UNIMET como “servicio médico” y por parte de la UCAB como “enfermería”. **Diferencias en U Privadas** La cobertura de HCM de la UCAB es de treinta millones de bolívares (con

	odontológicos para consultas, tratamientos y exámenes médicos, y estos mismos para los servicios de salud mental incluyendo los servicios proporcionados por el CADH. El porcentaje de exoneración para los servicios médicos y odontológicos es del 60% para profesores, cónyuges e hijos. Del mismo modo otorgan servicio de ambulancia. Y poseen también servicio funerario de setecientos cincuenta mil bolívares con la reconversión monetaria Bs 7,5) para el profesor. La póliza de seguro de vida con carácter contributorio es de dos mil bolívares (con la reconversión monetaria Bs. 0,02) bs para profesores. La universidad otorga	Atención domiciliaria, APM, consultas on-line. Como plan de salud mental la Escuela de Psicología y el Departamento de Ciencias del Comportamiento, en coordinación con la Dirección de Asesoramiento y Desarrollo Estudiantil y la Dirección de Capital Humano realizan "ACOMPAÑAMIENTO PSICOLÓGICO UNIMET –APU" Del mismo modo otorgan servicio de ambulancia. Y poseen también servicio funerario de quinientos mil bolívares (con la reconversión monetaria Bs. 5) para el profesor. En la universidad se encuentra un servicio médico de acuerdo a lo exigido por LOPCYMAT.	la reconversión monetaria Bs 300) Con un deducible de dos millones de bolívares (con la reconversión monetaria Bs 200) En cambio la UNIMET aporta la póliza de ochenta millones de bolívares (con la reconversión monetaria Bs. 800) millones y un deducible de un millón de bolívares (con la reconversión monetaria Bs 10), con una diferencia en los montos establecidos para el seguro de maternidad. Los planes de salud que la UCAB otorga, están dados por parte del Centro de Salud Santa Inés, como parte del convenio con la universidad incluyendo consultas, exámenes y tratamientos de diversas áreas, y de acuerdo a especialidades; y las odontológicas son cubiertas con un 60% para profesor y familiares. Por otra parte la UNIMET solo otorga algunos planes

	también un seguro de automóvil (Flota UCAB), donde se aplica una tasa cuyo monto es establecido mediante un convenio entre el seguro y la universidad. Por último existe la enfermería como espacio de atención médica inmediata al igual que el Centro de Salud Santa Inés.		como Oftalmología, Dermatología, Atención domiciliaria, APM, consultas on-line, sin especificación de montos. En cuanto a planes de salud mental la UNIMET los otorga por parte de un programa de "ACOMPAÑAMIENTO PSICOLÓGICO UNIMET –APU". Y la UCAB los proporciona tanto e CADH como el centro de salud santa Inés. El servicio Funerario de la UCAB es de setecientos cincuenta mil bolívares (con la reconversión monetaria Bs. 7,5) y el de la UNIMET es de quinientos mil bolívares (con la reconversión monetaria Bs 5) En cuanto a la UCAB, esta aporta una póliza de vida de dos mil bolívares (con la reconversión monetaria Bs 2), y la UNIMET no la contempla. La UCAB otorga un seguro de automóvil y la UNIMET no lo otorga.

			Los espacios de atención de salud se diferencian porque la UCAB posee dos espacios tanto la enfermería como el CSSI, y la UNIMET solo posee uno llamado Servicio Médico.

Los beneficios de salud expuestos en las Tablas Nº 17 y 18 están caracterizados por ser un principio común para las universidades de la muestra de investigación, ya que en ellos yace la premisa de amparar a sus profesores y familiares mediante mecanismos de seguros tipo HCM privados con arreglos de primas y coberturas diferentes lo cual escapa al interés de la presente investigación. Dichos beneficios están normados dentro de las cláusulas colectivas de cada institución, y por otra parte en casos muy específicos dentro de la ley orgánica laboral.

Un tópico a destacar es la existencia de convenios con entidades de salud que si bien no son propias de las universidades, pueden ser una extensión de la misma y brindar servicios de salud y asistencia médica al personal que labora en la institución, como es el caso de la Universidad Católica Andrés Bello y la Universidad Central de Venezuela.

Tabla Nº 19: Comparación de otros beneficios entre las Universidades UCV y USB

2. BENEFICIOS			
Concepto	**UCV**	**USB**	**Observaciones y análisis**
2.3 Otros[17]	Otorgan el beneficio de caja de ahorro, donde el aporte es del 10% del salario tanto del profesor	Otorgan el beneficio de caja de ahorro, donde el aporte es del 10% salario tanto del profesor como de la universidad (si se trata	**Universidades Públicas [UCV – USB]** **Semejanzas en U Públicas** Ambas universidades hacen un aporte del 10% para el beneficio de caja de ahorro, cuentan con

[17]Que no están contemplados en las sub-dimensiones anteriores y que en muchos casos se establece un mínimo por ley, el cual puede superarse por la empresa y otorgarse en condiciones más favorables para los empleados (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).

	como de la universidad. Existe un servicio de transporte que actualmente cubre algunas rutas de forma escasa, un servicio de estacionamiento (público) exonerado; existen espacios de esparcimiento como lugares deportivos, cafeterías, comedores, espacios culturales y auditorios; para el descanso y trabajo de los profesores cuentan con una sala de profesores y cubículos. Las universidades públicas contemplan un	de un profesor que recibe bonos de reconocimiento, prima de titularidad y/o por cargo, la universidad aporta un porcentaje mayor). Existe un servicio de transporte y de estacionamiento (público) exonerado; espacios de esparcimiento como lugares deportivos, cafeterías, comedores, espacios culturales y auditorios; para el descanso y trabajo de los profesores se les asigna un cubículo, también están los espacios de direcciones y departamentos de áreas, donde se realizan los Consejos Departamentales. Por medio de la Asociación de Profesores existen convenios para la adquisición de productos tales como medicinas, donde el	un servicio de transporte y de estacionamiento gratuito, poseen lugares de esparcimiento y de descanso para sus profesores. Ambas universidades contemplan un conjunto de primas socioeconómicas para profesores universitarios conforme a lo dispuesto en la CCU. **Diferencias en U Públicas** El servicio de transporte de la UCV actualmente cubre sus rutas de forma escasa, y en el caso de la USB no se mención irregularidades. La USB tiene convenios para la adquisición de medicinas, en algunos casos estas son importadas y se otorgan periódicamente. En el caso de la USB, esta otorga un beneficio socio económico adicional por fallecimiento de familiar.

	conjunto de primas que aunque no se consideran en ninguno de los indicadores de esta sub dimensión, son establecidos como beneficios socioeconómicos para profesores universitarios conforme a lo dispuesto en la CCU y son los siguientes: prima familiar 300 U.T, aporte por nacimiento de hijos 100 U.T, aporte por matrimonio 100 U.T	profesor presenta el informe médico y un doctor evalúa la veracidad del informe. En algunos casos las medicinas se importan desde Estados Unidos y son otorgadas al profesor cada tres meses. Las universidades públicas contemplan un conjunto de primas que aunque no se consideran en ninguno de los indicadores de esta sub dimensión, son establecidos como beneficios socioeconómicos para profesores universitarios conforme a lo dispuesto en la CCU y son los siguientes: prima familiar 300 U.T, aporte por nacimiento de hijos 100 U.T, aporte por matrimonio 100 U.T y ayuda por fallecimiento familiar bs3.300.000	

Tabla Nº 20: Comparación de otros beneficios entre las Universidades UCAB y UNIMET.

2. BENEFICIOS			
Concepto	**UCAB**	**UNIMET**	**Observaciones y análisis**
2.3 Otros	En cuanto a otros beneficios en la universidad Católica se otorgan: el beneficio de Caja de Ahorro, con una contribución de un millón de bolívares (con la reconversión monetaria Bs 10) por parte del profesor y de un millón de bolívares (con la reconversión monetaria Bs 10) por parte de la universidad. Un servicio privado de estacionamiento con exoneración de cuotas del 100%. Cuenta con espacios físicos de esparcimiento como cafeterías, comedores, ferias, canchas y áreas comunes. Y a su vez cuenta con Sala de	Con respecto a otros beneficios están: el beneficio de Caja de Ahorro de 7% del sueldo devengado de contribución por partes del profesor y el mismo porcentaje para la universidad. El servicio de transporte con el uso del carnet de la institución. También el servicio privado de estacionamiento con exoneración del 100%. A su vez existen espacios físicos de esparcimiento como cafeterías, ferias de comida, áreas verdes, canchas, sala para los profesores. También se otorga espacios físicos de descanso para el profesor como Sala de profesores, que tiene	**Universidades Públicas [UCAB – UNIMET]** **Semejanzas en U Públicas** Poseen beneficio de caja de ahorro. Ambas brindan servicio de estacionamiento privado exonerados por parte de la universidad por un 100%. Poseen espacios físicos de esparcimiento como cafeterías, comedores, ferias de comida, áreas verdes y comunes, canchas y salas de profesores. **Diferencias en U Públicas** La contribución de caja de ahorro para la UCAB es de 1 millón de bs, por ambas partes (Profesor y Universidad), y la contribución de la UNIMET es de acuerdo a porcentaje, dando un 7% para ambas partes. La UNIMET ofrece un servicio de transporte con la presentación del carnet de la

	Profesores.	todas las comodidades, tv. Internet, sitio para almorzar y calentar su comida.	institución, la UCAB no lo posee. La UNIMET concede espacios físicos para el descanso de profesores de acuerdo a lo descrito, y la UCAB no posee este beneficio.

En lo que respecta a otros beneficios y como aspecto final de dicha dimensión se puntualiza que el total de la muestra atiende a los profesores universitarios con distintos elementos entre esos: la caja de ahorro, que para el caso de las universidades públicas el porcentaje de contribución es mayor, sin embargo esto no determina que el aporte sea un monto superior al de las universidades privadas, considerando que la cuota de contribución está determinada por el salario. Asimismo, el servicio de transporte considerado determinante en el contexto actual, se presta solo en aquellas universidades cuyo acceso de traslado es más inasequible, y en particular la UCV a pesar de estar ubicada geográficamente accesible, presta este servicio pero de forma escasa.

Otra consideración que predomina es que para la USB por medio de la APUSB es única institución en ofrecer convenios para la adquisición de medicinas y tratamientos médicos que por situaciones precarias en cuanto a la salud pública en el país es muy dificultoso alcanzar.

Existe un elemento que marca la diferencia entre las universidades de gestión privada con respecto a las públicas y es que aquellas públicas por convención colectiva única, brindan un conjunto de beneficios socioeconómicos singulares para que sus profesores disfruten de ellos, cosa que las privadas no las ofrecen por tratarse de una forma de administración distinta.

Tabla Nº 21: Comparación de balance vida- trabajo y la flexibilidad en el puesto de trabajo entre las Universidades UCV y USB.

3. BALANCE VIDA TRABAJO [18]			
Concepto	**UCV**	**USB**	**Observaciones y análisis**
3.1 Flexibilidad en el puesto de trabajo[19]	Los profesores tienen la posibilidad de redefinir sus horarios de acuerdo con su flexibilidad y un común acuerdo entre estudiantes-profesores; también tienen la facilidad de poder dictar clases y cursos on-line, mediante el uso de aulas virtuales como campus UCV, u otras estrategias que se establezcan de común acuerdo con los estudiantes.	Los profesores tienen la posibilidad de redefinir sus horarios de acuerdo con su flexibilidad y un común acuerdo entre estudiantes-profesores, también tienen la facilidad de poder dictar clases on-line mediante el uso de aulas virtuales.	**Universidades Públicas [UCV – USB]** **Semejanzas en U Públicas** Ambas universidades les permite a sus profesores tener flexibilidad de horarios y dictar clases on-line. **Diferencias en U Públicas** No existen diferencias en cuanto a flexibilidad en el puesto de trabajo.

[18]Serie de prácticas y programas que poseen las organizaciones, los cuales apoyan los esfuerzos y ayudan a que los empleados logren el éxito tanto en el ámbito laboral como en el hogar (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).

[19]Variedad de opciones de flexibilidad asociadas a la naturaleza del trabajo que permiten personalizar el cómo, dónde y cuándo hacer el trabajo (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).

Tabla Nº 22: Comparación de balance vida- trabajo y la flexibilidad en el puesto de trabajo entre las Universidades UCAB y UNIMET.

3. BALANCE VIDA TRABAJO			
Concepto	**UCAB**	**UNIMET**	**Observaciones y análisis**
3.1 Flexibilidad en el puesto de trabajo	La UCAB otorga flexibilidad para cubrir horas faltantes por motivos personales o por enfermedad. También cuentan con plataformas para dictar clases on-line como Skype, aulas virtuales y Modulo 7. Del mismo modo a través del Centro de Estudios en Línea de la UCAB se realizan programas de formación para que los profesores puedan hacer la virtualización de sus materias con "UCAB VIRTUAL".	Se otorga flexibilidad para cubrir horas faltantes por motivos personales o por enfermedad. La universidad también proporciona plataformas virtuales para impartir cursos y talleres a nivel internacional y nacional a otros usuarios: El CAl, El Centro de Aprendizaje en Línea, la cual desarrolla una plataforma educativa llamada UNIMET en línea, formación en línea, dirigida a hispanohablantes de Latinoamérica y el Caribe.	**Diferencias en U Públicas Universidades Públicas [UCAB – UNIMET]** **Semejanzas en U Públicas** Ofrecen flexibilidad para cubrir horas faltantes por motivos personales o por enfermedad. Cuentan también con plataformas virtuales para dictar clases on-line. **Diferencias en U Públicas** No existen diferencias en cuanto a flexibilidad en el puesto de trabajo.

En las cuatro universidades seleccionadas resulta ser una práctica homóloga las diversas opciones que existen para ejercer la docencia académica y la recuperación clases. Así mismo, se observó que para el desarrollo de esta práctica, es preeminente e imperante tanto el uso de las herramientas tecnológicas como la formación que recibe el personal académico para el mejor aprovechamiento de las tecnologías, por esta razón las universidades mantienen una filosofía potenciadora para la virtualización.

Tabla Nº 23: Comparación de balance vida- trabajo y el tiempo libre remunerado y no remunerado entre las Universidades UCV y USB.

3. BALANCE VIDA TRABAJO			
Concepto	**UCV**	**USB**	**Observaciones y análisis**
3.2 Tiempo libre remunerado y no remunerado[20]	Aunque existe organización activa para el ejercicio de la actividad sindical a través de la asociación de profesores APUCV, los profesores no se involucran. En lo concerniente a los programas que facilitan la relación entre la vida personal (familia, intereses personales) y profesional (trabajo, intereses de carrera) estos también se llevan a cabo por medio de la	Aunque existe organización activa para el ejercicio de la actividad sindical a través de la asociación de profesores APUSB, los profesores no se involucran. En lo concerniente a los programas que facilitan la relación entre la vida personal (familia, intereses personales) y profesional (trabajo, intereses de carrera) estos no se llevan por falta de recursos, cabe	**Universidades Públicas [UCV – USB]** **Semejanzas en U Públicas** -Ambas universidades tienen asociaciones sindicales. - Estas asociaciones sindicales desarrollan programas que proporcionen un balance vida-trabajo, pero actualmente no se llevan a cabo por falta de recursos en ambas universidades. - Las dos instituciones tienen gimnasio con exoneración total y es administrado por sus respectivas asociaciones.

[20]Proporcionado al trabajador para atender asuntos que puedan estar relacionados o no, con el ámbito laboral y personal (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).

	asociación pero, además de no existir participación activa del profesor, tampoco se cuentan con recursos para impulsar este tipo de programas. Existen espacios para el cuidado personal como gimnasio (Laboratorio de salud) que está a cargo del IPP y APUCV.	mencionar que es la asociación de profesores quien organiza este tipo de eventos la cual será costeada por el mismo profesor. Existen espacios para el cuidado personal como gimnasio con exoneración total, asesoramiento de salud por parte de los programas de salud y bienestar, actividades de participación docente en actividades deportivas nacionales, cuyos procedimientos son administrados por APUSB; sin embargo la universidad costea la mitad de la participación del docente en los juegos nacionales de profesores.	**Diferencias en U Públicas** La APUSB ofrece programas adicionales de cuidado personal como asesoramiento de salud y actividades de participación deportiva docente, destacando que la universidad realiza un aporte en la participación de los juegos nacionales.

Tabla Nº 24: Comparación de balance vida- trabajo y el tiempo libre remunerado y no remunerado entre las Universidades UCAB y UNIMET.

3. BALANCE VIDA TRABAJO			
Concepto	**UCAB**	**UNIMET**	**Observaciones y análisis**
3.2 Tiempo libre remunerado y no remunerado	Se encuentra activa la organización gremial/sindical SIPUCAB para profesores universitarios. También la universidad aporta espacios de gimnasio con una exoneración del 100% de la mensualidad para aquellos que asistan en horario de 6-8 am. De lo contrario es sin exoneración de mensualidad para las demás horas del día. También posee uso de canchas deportivas y caminerías. Existe también en la UCAB asesoramiento de peso, salud y nutrición en el Centro de Salud Santa Inés. Y entre	Se encuentra activa la organización gremial/sindical APUM para profesores universitarios. Asimismo, existen también programas que facilitan la relación entre la vida personal y profesional como, actividades abiertas de bailoterapias, los cuales son desempeñadas por la oficina de capital humano. Y la universidad cuenta también con prácticas para el cuidado de salud como un gimnasio gratuito, campos de fútbol, béisbol, kickingbol, canchas de tenis, canchas múltiples, cancha de fútsal y de voleibol de	**Universidades Públicas [UCAB – UNIMET]** **Semejanzas en U Públicas** Ambas mantienen activa su organización Gremial/Sindical. Las dos universidades aportan espacios para el cuidado personal, como gimnasio, canchas deportivas y cominerías. **Diferencias en U Públicas** En el caso de la UNIMET ésta otorga programas que facilitan la relación entre la vida personal y la vida profesional, y la UCAB no lo hace. En el caso de la UCAB ésta es la única universidad en poseer planes de asesoramiento de peso, salud y nutrición mediante el CSSI.

	otras cosas existe un seguimiento anual de salud con los exámenes pre vacacionales, exámenes ergonómicos, de acuerdo a las exigencias de la LOPCYMAT.	arena. Así como también de caminarías.	

El ejercicio sindical para que los colaboradores articulen y se defiendan sus derechos e intereses de acuerdo a lo establecido en el artículo 353 de la LOTTT, se observa constituido en las cuatro universidades participantes; sin embargo se describen diferencias que acentúan una mayor actividad en las asociaciones de las universidades públicas (2) con respecto a las universidades privadas (2).

Las prácticas destinadas a promover estilos de vida saludables se hallan en las universidades que forman parte del estudio, en este respecto, la UCAB y la USB se destacan del resto de las universidades de la muestra por tener alianzas con instituciones de salud. Donde con solo pertenecer a la plantilla de profesores de esas instituciones, pueden gozar de la programación de citas para la atención del cuidado de salud nutricional llevando un control entre el especialista y el docente. Aquellas prácticas deportivas también son aportadas por dichas universidades, las cuales en algunos casos y de acuerdo a la disciplina deportiva, se organizan torneos amistosos y su participación es de libre elección.

Tabla Nº 25: Comparación de balance vida- trabajo y el cuidado a dependientes entre las Universidades UCV y USB.

3. BALANCE VIDA TRABAJO			
Concepto	**UCV**	**USB**	**Observaciones y análisis**
3.3 Cuidado a dependientes[21]	En cuanto a los beneficios de pago destinados a la educación de los hijos se rigen de acuerdo a la convención colectiva y ofrecen: bonos para útiles escolares, matrículas, becas de estudio y guarderías, cuyos porcentajes de contribución por parte de la universidad son de: 300 U.T, 100% exoneración, 50 U.T mensuales para estudios de otro nivel de acuerdo establecido en sus reglamentos y de acuerdo en lo establecido en CCU y 40% (de acuerdo a lo establecido en la LOTTT) del sueldo	En cuanto a los beneficios de pago destinados a la educación de los hijos de los profesores se rigen de acuerdo a la convención colectiva y ofrecen: bono de útiles escolares, matrículas, becas de estudio, guardería y cursos, cuyos porcentajes de contribución por parte de la universidad son de: 300 U.T, 100%, 75% (para postgrados) de acuerdo establecido en sus reglamentos y de acuerdo en lo establecido en CCU otorgan 50	**Universidades Públicas [UCV – USB] Semejanzas en U Públicas** Ambas universidades ofrecen beneficios destinados a la educación de sus hijos de acuerdo a lo establecido en la CCU, otorgando: bonos para útiles escolares, matrículas, becas de estudio y guardería cuyos porcentajes y montos son de 300 U.T, 100%, 50% y 40% (del salario) respectivamente. Ambas universidades otorgan 200 U.T por concepto de bono de juguetes de acuerdo a lo establecido en la CCU, así como ayudas a los profesores que tengan hijos con discapacidad cuyo monto es de 250 U.T Diferencias en U Públicas

[21]Programas que facilitan el cuidado de personas que están bajo la dependencia de los trabajadores de la organización (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).

	respectivamente. De acuerdo a lo establecido en la CCU se otorgan anualmente 200 U.T correspondiente al bono de juguetes. En lo que respecta a los programas económicos para ayudar a los profesores con cargas familiares de hijos con discapacidad la universidad de acuerdo a la CCU hace un aporte de 250 UT. Cuentan con programas para ayudar a los profesores en el cuidado de sus hijos como plan vacacional, cuyo límite de edad para el disfrute es de Cinco (5) a doce (12) años de edad.	U.T mensuales para estudios de otro nivel, 40% (de acuerdo a lo establecido en la LOTTT) y 75% respectivamente. De acuerdo a lo establecido en la CCU se otorgan anualmente 200 U.T correspondiente al bono de juguetes En lo que respecta a los programas económicos para ayudar a los profesores con cargas familiares de hijos con discapacidad la universidad de acuerdo a la CCU hace un aporte de 250 UT En cuanto a los programas para ayudar a los profesores en el cuidado de sus hijos existe una escuela de ciclo	Adicional a lo establecido en la CCU la USB, otorga el 75% como ayuda para la realización de cursos y estudios de post grados, mientras que la UCV otorga para estos programas solo lo establecido en la CCU. En las zonas aledañas a la USB existe una escuela básica gratuita para los hijos de los profesores, mientras que la UCV no hace referencia a ello pero ofrece planes vacacionales para los hijos de los profesores.

		básico privada en las zonas aledañas a la universidad cuya exoneración para los profesores es del 100%.	

Tabla Nº 26: Comparación de balance vida- trabajo y el cuidado a dependientes entre las Universidades UCAB y UNIMET.

3. BALANCE VIDA TRABAJO			
Concepto	**UCAB**	**UNIMET**	**Observaciones y análisis**
3.3 Cuidado a dependientes	De acuerdo a la LOTTT y la convención colectiva vigente existen los beneficios para cuidado de dependientes son: beneficios de pago para la educación de hijos, en caso de estudios de pregrado la contribución es del 100%.La guardería de acuerdo a estatutos de la LOTTT. El plan vacacional para hijos de profesores, con una duración de 4 semanas y un límite de edad de hasta 12 años, con un aporte	De acuerdo a la convención colectiva vigente existe: facilidades para la adquisición de útiles escolares, exoneración de matrícula, para estudios de los hijos de los profesores en la universidad. Otro de los beneficios es el de las guarderías externas de acuerdo a lo estipulado en la LOTTT. Existe también beneficios destinados a la educación de los hijos que se solicitan	**Universidades Públicas [UCAB – UNIMET]** **Semejanzas en U Públicas** Tanto la UCAB como la UNIMET ofrecen facilidades para el cuidado de dependientes. Ambas aportan plan vacacional para los hijos de los profesores con límite de 12 años y aporte de 100%. Poseen beneficios de aporte para matrícula de guardería de acuerdo a estatutos de la LOTTT. Poseen beneficios para el pago de educación para hijos y exoneración de matrículas para estudios dentro de la misma casa de estudios. **Diferencias en U Públicas**

	de contribución del 100% por parte de la universidad.	por caja de ahorro como: Inscripción en cursos de educación básica, media, superior o de postgrado; inscripción en cursos de mejoramiento profesional, adquisición de equipos, libros y material de estudio para la mejora de su nivel educativo y de desempeño en sus labores; tomando en cuenta que Los préstamos que conceda no pueden exceder del ochenta por ciento (80%) de la totalidad de los haberes disponibles del asociado. La UNIMET aporta un plan vacacional para hijos con límite de edad de hasta 12 años, con exoneración de pago del 100% cubierto por la universidad. Otro de los	La UNIMET es la única entre las universidades privadas en tener un espacio físico de guardería, cubriendo un 63% de la matrícula. En la UNIMET existe por medio de la caja de ahorro, el beneficio de pago para útiles escolares y la UCAB no lo contempla. Solo la UNIMET posee facilidades de solicitud de ayudas por parte de la caja de ahorros para motivos personales y de índole educacional con la condición de no exceder el 80% del total de los haberes disponibles de cada profesor.

		beneficios es el pre-escolar UNIMET el cual cubre un 63% de la matrícula y es hasta los 6 años de edad.	

Los programas de atención para dependientes que asignan las universidades participantes a sus profesores universitarios, son aquellas que la LOTTT concede en sus estatutos o aquellas que en el caso de la universidades públicas la CCU establezca, aplicando siempre la más favorable para el colaborador según el artículo 18 literal 5 de la LOTT; sin embargo existen otros beneficios no contemplados en esta ley que las universidades optan por brindar a sus docentes universitarios.

Tabla Nº 27: Comparación de balance vida- trabajo y el apoyo financiero entre las Universidades UCV y USB.

3. BALANCE VIDA TRABAJO			
Concepto	**UCV**	**USB**	**Observaciones y análisis**
3.4 Apoyo Financiero[22]	Los préstamos y/o ayudas económicos para adquisición o remodelación de vivienda es de acuerdo a la convención colectiva, cuyo porcentaje de aporte es según el plan nacional de viviendo o gran misión vivienda. En cuanto al beneficio de estudiar estudios sin costo dentro de la	Los préstamos y/o ayudas económicos para adquisición o remodelación del hogar son a través de APUSB o la caja de ahorro. Para ayudar a los profesores en cualquier asunto personal que considere	**Universidades Públicas [UCV – USB] Semejanzas en U Públicas** En ambas universidades, los profesores tienen el beneficio de cursar estudios dentro de la institución de forma gratuita para cualquier tipo de programas. En cuanto al apoyo financiero para cursar

[22]Programas que aseguran el bienestar financiero de los empleados (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).

	institución, los profesores tienen el beneficio de estudiar de forma gratuita cualquier tipo de programas. En lo que respecta al apoyo financiero para cursar estudios internacionales, estos se otorgan por año sabático de acuerdo al reglamento, pero actualmente no existen recursos financieros.	importante, la Universidad suele otorgar ayudas económicas a través de la Asociación de Profesores. En cuanto al beneficio de estudiar estudios sin costo dentro de la institución, los profesores tienen el beneficio de estudiar de forma gratuita cualquier tipo de programas. En lo que respecta al apoyo financiero para cursar estudios internacionales, estos se otorgan por año sabático de acuerdo al reglamento, pero actualmente no existen recursos financieros.	estudios internacionales ambas universidades las otorgan por año sabático pero no cuentan con recursos para ello. **Diferencias en U Públicas** En cuanto a los préstamos para adquisición y/o remodelación de vivienda la UCV obtiene este beneficio de acuerdo a la convención colectiva, mientras que la USB obtiene este beneficio a través de la APUSB o la caja de ahorro. Por medio de la asociación de profesores, los profesores reciben ayudas económicas ante cualquier asunto personal que la asociación considere importante.

Tabla Nº 28: Comparación de balance vida- trabajo y el apoyo financiero entre las Universidades UCAB y UNIMET.

3. BALANCE VIDA TRABAJO			
Concepto	**UCAB**	**UNIMET**	**Observaciones y análisis**
3.4 Apoyo Financiero	De acuerdo a los apoyos financieros, se encuentran dispuestos los siguientes: ayudas para remodelación y adquisición de viviendas según lo establecido en la LOTTT. Préstamos económicos para ayudas personales (Siempre y cuando sea bien justificado). También el beneficio de cursar estudios en la misma casa de estudios con una exoneración del 50% de la matrícula para profesores de tiempo completo que deseen estudios de postgrado. También se realizan aportes para de estudios a nivel internacional o a nivel nacional en otra casa de estudios, mediante la condición de que se	De acuerdo a apoyos financieros, se encuentran dispuestos los siguientes: apoyos para remodelación y adquisición de viviendas por parte del fideicomiso y la caja de ahorros. También se realizan préstamos financieros para los siguientes fines personales: -Adquisición de vivienda principal.-Remodelación de vivienda principal. -Liberación de hipoteca sobre la vivienda principal.-Nacimiento de un hijo, -Enfermedad del solicitante o de los familiares directos, -Fallecimiento de	**Universidades Públicas [UCAB – UNIMET]** **Semejanzas en U Privadas** En cuanto a los beneficios financieros como remodelación y adquisición de viviendas ambas universidades los ofrecen. Ambas universidades dan préstamos económicos para ayudas personales. Se concede en las dos instituciones el beneficio de cursar estudios en la misma casa de estudios. **Diferencias en U Privadas** La ayuda económica para remodelación o adquisición de viviendas es para la UCAB de acuerdo a estatutos de LOTTT, y en la UNIMET es únicamente por petición al fideicomiso y a la caja de ahorros. Las ayudas personales que da la UCAB son mediante justificativos comprobables, por lo contrario en la

	debe considerar en un consejo/comité para otorgar el permiso, así como la decisión de otorgar la ayuda económica. Adicional a ellos, se otorgan años sabáticos e Intercambio (tanto para estudios como para investigación).	alguno de los familiares directos del solicitante. -Matrimonio del solicitante. -Compra y/o reparación de vehículo. - Inscripción en cursos de educación básica, media, superior o de postgrado; - inscripción en cursos de mejoramiento profesional, - Adquisición de equipos, libros y material de estudio para la mejora de su nivel educativo y de desempeño en sus labores. - Compra de pólizas de seguro (Solo por caja de ahorro y fideicomiso.) La UNIMET también otorga beneficios para cursar estudios en la misma institución, en donde los	UNIMET, estos se dan solo por caja de ahorros. Los beneficios para cursar estudios de postgrado en la UCAB cuentan con una exoneración del 50%. Sin embargo en la UNIMET el subsidio es de un 100%, tomando en consideración la antigüedad. La UCAB brinda oportunidades de estudios a nivel internacional o nacional en otras casas de estudios bajo consideraciones de consejos y comités para estudiar si es ayuda económicamente o no, además de otorgar años sabáticos e Intercambio (tanto para estudios como para investigación). Por otro lado la UNIMET no mantiene estos beneficios y no hace referencia a los años sabáticos.

		estudios son subsidiados en un 100% teniendo mayor prioridad los profesores que tengan mayor antigüedad y los de tiempo completo.	

El total de las universidades que participan en este estudio (4) tienen programas que estimulan mediante financiamientos a los docentes universitarios en su formación académica; sin embargo existen diferencias con respecto al funcionamiento eficiente de recursos que sí poseen las universidades privadas seleccionadas con respecto a las públicas. También existen otras ayudas financieras de carácter personal que las universidades seleccionadas ofrecen, su diferencia radica en la manera en cómo son administrados los recursos destinados para ello y en el ente responsable en otorgar el beneficio.

Tabla Nº 29: Comparación de balance vida- trabajo y la participación en la comunidad entre las Universidades UCV y USB.

3. BALANCE VIDA TRABAJO			
Concepto	**UCV**	**USB**	**Observaciones y análisis**
3.5 Participación en la comunidad[23]	Existen programas de apoyo y de ayuda a la comunidad donde los profesores se involucran a través de los programas que llevan las	Los programas de apoyo de ayuda a la comunidad son canalizados por los programas del Decanato de Extensión de la Universidad al cual	**Universidades Públicas [UCV – USB]** **Semejanzas en U Públicas** Ambas universidades imparten programas de apoyo y de ayuda a la comunidad canalizados por los programas de extensión. Igualmente imparten programas

[23]Ciudadanía corporativa. Alcance y responsabilidad con la comunidad externa (responsabilidad social), y un renovado interés en la construcción de un fuerte vínculo y compromiso de los miembros de la organización con la comunidad (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).

	distintas facultades, las cuales se vinculan con el servicio comunitario y los distintos programas de extensión que lleva la universidad en el interior del país. En la institución existe un cuerpo de bomberos universitarios, que ayuda a las comunidades afectadas en caso de desastre, contando con la participación de equipos de rescate y grupos de trabajo de rescate. En cuanto a los programas de voluntariado comunitario, los profesores pueden tener participación activa y están canalizados a través del instituto	que los programas de ayuda a las comunidades afectadas en caso de desastre y los programas de voluntariado comunitario. En este último, también participan algunas unidades que voluntariamente y de acuerdo a sus cátedras, posean alguna actividad de voluntariado. La USB cuenta también con un cuerpo de bomberos el cual participa activamente en trabajos de rescate.	de apoyo a las comunidades afectadas en caso de desastre y programas de voluntariado comunitario. Tanto la UCV como la USB cuentan con un grupo de bomberos de rescate. **Diferencias en U Públicas** Todos los programas de la USB se canalizan a través del Decanato de Extensión social, destacando que en los programas de voluntariado comunitario participan algunas unidades voluntarias de acuerdo a sus cátedras. Mientras que en los programas de ayuda a la comunidad y de voluntariado de la UCV se involucran las distintas facultades y la dirección de extensión, destacando que los programas de apoyo y de ayuda a las comunidades afectadas participa el cuerpo de bomberos universitarios, los equipos de rescate y grupos de trabajo.

	de psicología y las diferentes facultades.		

Tabla Nº 30: Comparación de balance vida- trabajo y la participación en la comunidad entre las Universidades UCAB y UNIMET.

3. BALANCE VIDA TRABAJO			
Concepto	**UCAB**	**UNIMET**	**Observaciones y análisis**
3.5 Participación en la comunidad	Dentro de la UCAB se imparten programas de ayuda a comunidades cercanas y ayuda a comunidades afectadas por desastres para hacer donaciones, y esto es a través de los voluntarios comunitarios que promueve cada escuela, y la dirección de proyectos y relaciones comunitarias y otra unidad encargada de fomentar y desarrollar voluntariado llamada Voluntariado de	Entre la participación en la comunidad, la UNIMET imparte programas de ayuda a comunidades cercanas y ayuda a comunidades afectadas por desastres para hacer donaciones, y programas continuos de voluntariado los cuales se aplican como responsabilidad social, así como por parte de programas de extensión y servicio comunitario y por parte del Proyecto Ávila.	**Universidades Públicas [UCAB – UNIMET]** **Semejanzas en U Privadas** Tanto la UCAB como la UNIMET imparten programas de ayuda a comunidades cercanas y ayuda a comunidades afectadas por desastres para hacer donaciones y programas continuos de voluntariado. **Diferencias en U Públicas** Los programas de voluntariado y ayudas a la comunidad están dados en la UCAB tanto por las unidades que las desempeñan como por las distintas escuelas, contrario a esto, en la UNIMET es solo por parte de unidades de este respecto. En el caso de la UNIMET los profesores tienen una mayor

	acción estudiantil.		participación activa en cuanto a todos planes de voluntariado comunitario y asistencia a comunidades, y la UCAB no lo menciona.

El total de las universidades seleccionadas (4) se proyectan socialmente hacia las comunidades más desfavorecidas, donde no solo participan los estudiantes (Ley de Servicio Comunitario del Estudiante de Educación Superior, 2005) si no que existen proyectos constituidos por las universidades para asistir a los sectores más desfavorecidos de la sociedad y cooperar para proteger a las comunidades afectadas en situaciones de catástrofes naturales, institución que está constituida principalmente por las universidades públicas estudiadas. En esto las públicas son de más amplio rango y alcance.

Tabla Nº 31: Comparación de balance vida- trabajo y la participación e intervenciones que involucren cambio de cultura organizacional entre las Universidades UCV y USB.

3. BALANCE VIDA TRABAJO			
Concepto	**UCV**	**USB**	**Observaciones y análisis**
3.6 Participación e intervenciones que involucren cambio de cultura organizacional[24]	Recursos Humanos, promueve torneos amistosos a los miembros de la comunidad ucevista celebraciones del día de la madre o el padre para incentivar la inclusión de todo	Para incentivar la inclusión de todo el personal académico en la Universidad se llevan a cabo actividades que solo son promovidas por la asociación de profesores, como actos de reconocimientos, actividades del día	**Universidades Públicas [UCV – USB]** **Semejanzas en U Públicas** Poseen programas para incentivar la inclusión del personal académico, así como actividades para promover el cuidado ambiental. En lo que respecta a las actividades para promover el cuidado ambiental, existe

[24]Programas que permiten gestionar la participación en la empresa e intervenciones en el cambio de cultura existente (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).

	el personal académico en la Universidad. En cuanto a las actividades para promover el cuidado ambiental, la universidad cuenta con un Plan de Gestión Ambiental, a su vez, El centro de estudios Integrales del Ambiente CENAMB tiene establecido un tejido de redes académicas para apoyar a la comunidad universitaria y nacional mediante la Red Ambiental de Conocimiento y la Cátedra Libre Ambiente UCV.	del padre, fiesta navideña, encuentros deportivos, donde la participación de los profesores en estas actividades en es de alrededor de un 10%. En cuanto a las actividades para promover el cuidado ambiental La universidad tiene su política ambiental que de acuerdo a su reglamento se compromete a formar y sensibilizar a la comunidad universitaria, además de llevar a cabo programas ambientales dirigidos por sus profesores a sus estudiantes.	participación por parte de los profesores en los programas ambientales ofrecidos. **Diferencias en U Públicas** Las actividades para incluir al personal académico en la UCV son promovidas por Recursos humanos; mientras que en la USB las promueve la APUSB, destacando que la participación de profesores es de alrededor un 10%. Para promover el cuidado ambiental la UCV cuenta con un Plan de Gestión Ambiental y la USB posee una política de ambiente.

Tabla Nº 32: Comparación de balance vida- trabajo y la participación e intervenciones que involucren cambio de cultura organizacional entre las Universidades UCAB y UNIMET.

3. BALANCE VIDA TRABAJO			
Concepto	**UCAB**	**UNIMET**	**Observaciones y análisis**
3.6 Participación e intervenciones que involucren cambio de cultura organizacional	Existen en esta institución actividades de inclusión para el personal académico desarrolladas por la Dirección de Identidad y Misión que organiza la "CONVIVENCIA SOMOS UCAB", y eventos puntuales como obras de teatro, entre otros. También se cuenta con actividades de cuidado ambiental dirigidas por la dirección de Ambiente y Sustentabilidad, y las establecidas por la LOPCYMAT.	Para la participación en el cambio de cultura organizacional, se imparten actividades de inclusión para el personal académico desarrolladas por la Asociación de Profesores, algunas de estas actividades son: fiestas de fin de año, celebración día de las madres y padres, obras de teatro, poesía baile, así como la sede de la asociación con servicio de televisor. Del mismo modo existen actividades de cuidado ambiental, promovida por las autoridades como uno de los ejes transversales de la formación académica Unimetana.	**Universidades Públicas [UCAB – UNIMET]** **Semejanzas en U Públicas** Tanto la UCAB como la UNIMET poseen actividades de inclusión para el personal académico. Tanto la UCAB como la UNIMET poseen actividades de cuidado ambiental. Ambas instituciones practican políticas de concientización ambiental como parte de los estatutos universitarios alineados con los objetivos institucionales. **Diferencias en U Privadas** Los programas de inclusión de la UCAB son impartidos mediante la dirección de Identidad y Misión, en cambio la

			UNIMET los imparte únicamente a través de la Asociación de Profesores. Las actividades de cuidado ambiental de la UCAB van más asociadas la dirección de Ambiente y Sustentabilidad, en cambio la UNIMET está enfocada en ser una política como parte de la formación académica Unimetana y es promovida por parte de las autoridades.

Todas las universidades que participan en este estudio emprenden actividades de esparcimiento cuya finalidad es crear un sentido de pertenencia y compromiso a los docentes, la diferencia radica en las direcciones comisionadas en el diseño y desarrollo de los programas.

Igualmente, el total de la muestra escogida promociona actividades de conservación ambiental, haciendo eminente la participación y colaboración de los profesores, acentuando que solo en las universidades privadas participantes se observó que la política ambiental se encuentra alineada a los objetivos organizacionales de cada institución.

Tabla Nº 33: Comparación de desempeño y reconocimiento y su contexto en desempeño entre las Universidades UCV y USB.

4. DESEMPEÑO Y RECONOCIMIENTO[25]			
Concepto	**UCV**	**USB**	**Observaciones y análisis**
4.1 Desempeño[26]	En cuanto a la existencia de un sistema formal para evaluar el desempeño de los profesores y evaluar el desempeño de la institución, no existe una política de desempeño y gestión del talento humano. Quienes evalúan a los profesores son los jefes de cátedras y los departamentos en correspondencia con lo que establece el reglamento de cátedras y departamentos, pero en esencia son pocas las cátedras y departamentos que cumplen esta función.	La universidad no tiene un sistema formal para evaluar el desempeño de la institución solo hay una comisión de académicos qué evalúa algunos aspectos específicos de la universidad. Para evaluar el desempeño de los profesores, existen programas formales como el BRA, encuestas de opiniones estudiantiles y evaluaciones que hacen los Consejos Departamentales al profesor cada dos (2) trimestres. Para fijar las metas	**Universidades Públicas [UCV – USB]** **Semejanzas en U Públicas** No existe un sistema formal para evaluar el desempeño de las instituciones. En cada universidad, se fijan metas, se hacen seguimiento de las mismas en períodos de tiempo establecidos, y se discuten resultados entregando un informe anual de los objetivos logrados. **Diferencias en U Públicas** La USB cuenta con un sistema formal para evaluar el desempeño de los profesores, mientras que la UCV no.

[25] Se trata de dos componentes fundamentales para toda organización, los cuales determinan el éxito de las mismas (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).

[26] Permite conocer así los empleados de la organización logran alcanzar los objetivos determinados por la misma. El desempeño tanto individual, como grupal y organizacional son evaluados para poder comprender cuáles fueron los logros obtenidos y cómo de obtuvieron. Es el medio o vía que le permite a los trabajadores demostrar sus habilidades, capacidades y destrezas (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).

	Para fijar las metas propuestas de un semestre o año académico, hacer seguimiento de las mismas y discutir resultados, se hacen reuniones una vez al mes o cada 15 días para evaluar los programas y las actividades; anualmente se entrega un informe de gestión, con las metas y objetivos logrados sobre la actividad desempeñada.	propuestas de un semestre o año académico, hacer seguimiento de las mismas y discutir resultados existe una comunicación frecuente mediante un proceso continuo para evaluar los programas y las actividades docentes, entregándose al finalizar el año académico un informe a la división respectiva.	

Tabla Nº 34: Comparación de desempeño y reconocimiento y su contexto en desempeño entre las Universidades UCAB y UNIMET.

4. DESEMPEÑO Y RECONOCIMIENTO			
Concepto	**UCAB**	**UNIMET**	**Observaciones y análisis**
4.1 Desempeño	La UCAB realiza la evaluación de desempeño de manera anual y/o semestral y se toma en cuenta lo siguiente: Aspectos Estructurales	Existe la evaluación de desempeño para profesores, y esta es remunerada. En cuanto a la Evaluación de desempeño	**Universidades Públicas [UCAB – UNIMET] Semejanzas en U Públicas** Ambas universidades poseen evaluación de desempeño para los

	(formación, grado de escalafón, carrera académica), componente docente (evaluación del estudiante, docencia general, su dedicación, número de horas, responsabilidad académicas y tutorías), investigación (si tiene el perfil), extensión y gestión utilizado para evaluar objetivos y competencias. Si bien el objetivo final de la evaluación de desempeño es cumplir efectivamente con la misión UCAB y con los planes de desarrollo a partir de las oportunidades de formación, esta no es con fines remunerativos. La institución cuenta también con un sistema formal de evaluación de la organización (UCAB), y se da a través de la dirección de	organizacional, se da por encuestas de clima organizacional (por ejemplo). En cuanto a la fijación de metas a través de reuniones con coordinadores, directores u otras autoridades se da mediante 6 lineamientos estratégicos que tienen que cumplir desde las autoridades hasta los demás departamentos. Se realizan también reuniones para el seguimiento de metas con los consejos departamentales, la vicerrectora, consejos de escuela, consejo de facultad, consejo académico, comité de decano Finalmente, también se hace la discusión de resultados de metas elaborando un informe anual de gestión, que se	profesores universitarios. Tanto la UCAB como la UNIMET cuentan con un sistema formal de evaluación de desempeño organizacional. Existe para las dos instituciones un sistema de fijación de metas para el desempeño de actividades mediante reuniones con coordinadores, directores y otras autoridades. Las dos universidades realizan el seguimiento a esas metas establecidas. También la UCAB y la UNIMET discuten los resultados de metas verificando cumplimiento. **Diferencias en U Públicas** La evaluación de desempeño de la UCAB no tiene ningún componente remunerativo solo enfocado a aspectos de rol, cargo, competencias y cumplimiento de la misión, en cambio la UNIMET si lo contempla. La evaluación

	planificación estratégica, de la dirección de calidad, midiendo satisfacción y clima organizacional con una periodicidad anual. Asimismo, existe fijación de metas a través de reuniones con coordinadores, directores u otras autoridades de su respectiva Escuela con respecto a un semestre o año académico mediante planes operativos anuales (POA). Del mismo modo se hace seguimiento de las metas y cumplimiento del POA semestralmente. Y como función final se debe hacer discusión de resultados del POA, con feedback, haciéndose de manera anual.	entrega a las máximas autoridades, y a su vez este consejo superior también realiza un informe final donde quedan plasmado los resultados del plan anual.	organizacional que realiza la UCAB es mediante la dirección de planificación estratégica donde se miden distintos aspectos organizacionales, y la UNIMET realiza estas evaluaciones mediante encuestas sin especificar unidad planificadora. En cuanto al sistema de fijación, seguimiento y discusión de metas para el desempeño de actividades mediante reuniones con coordinadores, directores y otras autoridades por parte de la UCAB es mediante cada escuela cumpliendo lo establecido en el programa POA. Por otro lado en la UNIMET se desarrolla con los consejos departamentales, la vicerrectora, consejos de escuela, consejo de facultad, consejo académico y comité de decano, por lo que está establecido en los 6 lineamientos estratégicos de la institución.

En las cuatro (4) universidades participantes resulta ser una práctica homologa los esquemas establecidos para evaluar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Se puede evidenciar que las universidades públicas que participan en el estudio, no cuentan con sistemas formales que les permita a los profesores valorar la gestión universitaria, mientras que en las universidades privadas seleccionadas si se evidencia. Ahora bien, para evaluar el desarrollo de los profesores en su ejercicio profesional, solo la Universidad Central de Venezuela en comparación con las otras universidades pertenecientes a este estudio carece de esta práctica.

Tabla Nº 35 : Comparación de desempeño y reconocimiento y su contexto en reconocimiento entre las Universidades UCV y USB.

4. DESEMPEÑO Y RECONOCIMIENTO			
Concepto	**UCV**	**USB**	**Observaciones y análisis**
4.2 Reconocimiento[27]	La universidad anualmente otorga a sus profesores reconocimientos simbólicos mediante ceremonias en público, para hacer entrega de botones y certificados por haber ascendido en el escalafón universitario. La entrega de los certificados por ascenso, es solo si este tuvo mención	Se otorgan bonificaciones por desempeño como: bonificaciones por desempeño docente. En aras de impulsar la promoción de los profesores, existen programas que los incentivan a participar en la gestión docente. La universidad anualmente otorga a sus profesores reconocimientos	**Universidades Públicas [UCV – USB] Semejanzas en U Públicas** Ambas universidades otorgan reconocimientos simbólicos anuales a sus profesores mediante ceremonias en público. **Diferencias en U Públicas** La UCV otorga botones y certificados por ascenso de escalafón, y certificaciones de ascenso (solo para aquellos que hayan tenido mención

[27] Consiste en reconocer de manera individual y grupal a los trabajadores cuyas acciones, esfuerzos y conocimientos apoyan a la estrategia del negocio lo cual contribuye al éxito de la organización. Este reconocimiento puede ser formal o informal, en efectivo y no en efectivo (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).

	honorífica o publicación de su trabajo. Cabe destacar que esta práctica no se hacía desde el 2012; actualmente se está haciendo con recursos adicionales obtenidos. En algunos casos puede que los jefes de cátedra o de algunos departamentos reconozcan el desempeño particular de los profesores.	simbólicos mediante ceremonias en público, para hacer entrega de botones por su antigüedad en la institución (la APUSB, también administra reconocimientos por antigüedad cada 5 años). Igualmente reconocen la destacada labor docente entregando anualmente un diploma con un monto en bolívares equivalente a dos veces el salario base mensual correspondiente a su categoría de escalafón, y un premio anual por producir libros, cuyos fines serán utilizados por los estudiantes.	honorífica). Existen casos en donde algunos jefes de cátedra hacen reconocimiento de las labores de sus profesores, aunque estos no se mantengan de forma regular, La USB suele mantenerlos. La USB otorga botones por antigüedad, también hacen reconocimientos otorgando diplomas y una bonificación en bolívares por la destacada labor docente, del mismo modo entregan premios anuales por producción de libros académicos, por el contrario la UCV no otorga bonificaciones en bolívares. La APUSB también administra algunos reconocimientos por antigüedad los cuales son otorgados cada 5 años, y en el caso de la APUCV no se menciona esta práctica. La USB otorga bonificaciones por

			desempeño, a diferencia de la UCV que no lo refiere. La USB tiene programas de promoción para sus profesores y por otra parte la UCV no lo refiere.

Tabla Nº 36: Comparación de desempeño y reconocimiento y su contexto en reconocimiento entre las Universidades UCAB y UNIMET.

4. DESEMPEÑO Y RECONOCIMIENTO			
Concepto	**UCAB**	**UNIMET**	**Observaciones y análisis**
4.2 Reconocimiento	Los pagos por bonos de desempeño son a través de la fundación talento, esta fundación es independiente a la universidad, y dona reconocimientos a la labor académica únicamente a los profesores del área de Ingeniería. Por otra parte la universidad promueve programas de promoción a profesores de tiempo completo considerando sus	En la UNIMET se realizan reconocimientos al mérito académico con bonificación financiera. También posee programas de promoción para los profesores a tiempo completo manejado por el vicerrectorado académico. Entre los reconocimientos (no en efectivo) que otorga la universidad se encuentran: -Placas por antigüedad de forma anual. -	**Universidades Públicas [UCAB – UNIMET]** **Semejanzas en U Privadas** UCAB y UNIMET ofrecen programas de promoción para los profesores a tiempo completo. Ambas otorgan reconocimientos no en efectivo por antigüedad como medallas, botones, certificados de reconocimiento, brindis y ceremonias de reconocimiento público. **Diferencias en U Privadas** La UCAB además de reconocer la antigüedad de sus profesores, también reconocen simbólicamente la gestión docente y el

	responsabilidades de gestión actuales a la hora de que exista una vacante. Entre los reconocimientos (no en efectivo) que otorga la universidad se encuentran: -Medallas por antigüedad, -Botones anuales por antigüedad. -Certificados de reconocimiento por antigüedad(anual), por buen profesor (semestral), por ascenso al escalafón (anual) y -Cartas de reconocimientos. -Brindis anual por antigüedad. -Ceremonias para su reconocimiento en público por antigüedad (anual), y por buen profesor (semestral).	Medallas por antigüedad, - botones por antigüedad, - certificados de reconocimientos por antigüedad, - brindis por antigüedad y - ceremonias por antigüedad, todo esto de forma anual.	ascenso por escalafón. La UNIMET a través de su sistema formal de evaluación de desempeño reconoce de manera monetaria dando una bonificación, y contrario a esto la UCAB no lo hace, sin embargo existe una fundación externa a la universidad que reconoce a profesores de destacada labor solo en el área de ingeniería. Los programas de promoción para la UCAB se dan a partir de la Oficina de Dirección General de Recursos Humanos en cambio la UNIMET los promueve por parte del Vicerrectorado Académico. Los reconocimientos (no en efectivo) de cartas de reconocimientos es dado solo por la UCAB, y la UNIMET no lo otorga. El reconocimiento (no en efectivo) de Placas, solo es dado en la UNIMET y no en la UCAB. Y algunos reconocimientos de la UCAB son dados de

			forma semestral y la UNIMET solo se maneja de forma anual.

El total de universidades participantes llevan a cabo criterios símiles para reconocer la labor docente, el elemento que las distingue son los tipos de reconocimientos que conceden, los entes que lo canalizan, su periodicidad y el propósito por el cual se otorga.

Tabla Nº 37: Comparación de desarrollo y oportunidades de carrera y las oportunidades de aprendizaje entre las Universidades UCV y USB.

5. DESARROLLO Y OPORTUNIDADES DE CARRERA [28]			
Concepto	**UCV**	**USB**	**Observaciones y análisis**
5.1 Oportunidades de aprendizaje[29]	En cuanto a las herramientas y programas tecnológicos útiles para el personal académico, los profesores instructores, cuando hacen concursos de oposición deben cursar un programa de formación y capacitación que se lleva a cabo a través del programa ALETEIA que dura	En cuanto a las herramientas y programas tecnológicos útiles para el personal académico, los profesores son preparados a través de programas de estudios administrados mediante el uso de las tecnologías de información, comunicación (TICS) y educación	**Universidades Públicas [UCV – USB] Semejanzas en U Públicas** Ambas universidades tienen programas de formación para capacitar a los profesores en el uso de la virtualidad y como debe ser el uso de las tecnologías para impartir educación, también a través de sus distintos proyectos tienen programas de educación a distancia.

[28] Se basa en experiencias de aprendizaje qué aumentan las capacidades y competencias de los empleados. Las oportunidades de carrera son planes diseñados para que los empleados puedan avanzar en sus propios objetivos de carrera y puedan ser promovidos a una posición de mayor responsabilidad dentro de la organización. La organización apoya las oportunidades de carrera de los trabajadores internos con el talento para que, de esta manera, se desplieguen en las posiciones que les permitan aportar el mayor valor agregado a la organización (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).

[29] Son aquellos programas que le permite a los trabajadores tener un mejor desempeño y colaborar con el crecimiento de las organizaciones (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).

	dos años, consta de varios módulos y abarca aspectos de formación y competencias que deben tener los profesores; uno de estos módulos tiene que ver con el uso de las tecnologías de la comunicación y la información, y el uso educativo estas tecnologías, donde a través del sistema de educación a distancia SEDUCV, se organizan talleres para formar a los profesores en el uso de la virtualidad. La universidad, les permite a los profesores asistir de manera virtual y/o presencial, a programas de aprendizaje como cursos, seminarios, charlas, talleres y algunos cursos online internacionales que no tienen ningún costo.	a distancia (EAD), administrados mediante el uso de tecnologías de información y comunicación (TICS). La universidad les permite a los profesores asistir de manera virtual y/o presencial, a sus programas de aprendizaje como seminarios, conferencias, charlas. En cuanto a la posibilidad que tienen los profesores para desarrollarse personal y profesionalmente la universidad Está la Unidad de Desarrollo Profesoral que tiene programas nacionales e internacionales, los programas que actualmente se	Los profesores tanto de la UCV como la USB, pueden asistir a programas de aprendizaje como seminarios, charlas, conferencias, cursos tanto on-line como presencial. Ambas universidades proporcionan algunos cursos On-Line internacionales que no tienen ningún costo. Ambas universidades cuentan con programas para que sus profesores se desarrollen personal y profesionalmente tanto a nivel nacional como internacional, pero ambas refieren no contar con los recursos económicos para ofrecer sus programas. La UCV describe que sus montos están desactualizados siendo estos de aproximadamente treinta mil bolívares (con la reconversión monetaria Bs. 0,3) y ocho millones de bolívares (con la reconversión monetaria Bs. 80). **Diferencias en U**

	En cuanto a la posibilidad que tienen los profesores para desarrollarse personal y profesionalmente la universidad a través del Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico, se CDCH otorga becas para estudiar en el exterior (con estadía de hasta 5 años), postgrado, maestría y doctorado (tanto nacional como internacional), financiamiento para asistencia a congresos en el extranjero, programas de pasantías al exterior y desarrollar proyectos de investigación de hasta dos años. Hoy día los montos para financiarlos no se encuentran actualizados, siendo el financiamiento de un proyecto de investigación para un año de treinta mil	imparten son de oratoria voz y dicción, y protocolo organizacional; anteriormente habían programas de formación en el exterior para postgrados, donde se financiaba: matrícula, manutención, viáticos y pasajes; así como programas internos de refinamiento docente y educación a distancia los cuales actualmente no se llevan a cabo por falta de presupuesto. Próximamente se implementarán algunos cursos on-line gratuitos, lo que sí mantiene activo es el convenio con la plataforma Miríada X. En cuanto a la	**Públicas** En lo que respecta a los programas de desarrollo, la USB describe que actualmente solo se imparten programas de oratoria voz y dicción, y protocolo organizacional, los cuales no tienen costo. - En cuanto a la ayuda para pagar matrícula por realización de estudios la USB aporta un porcentaje depende de sus costos, y la UCV carece de ellos.

	bolívares (con la reconversión monetaria Bs. 0,3) y ocho millones de bolívares (con la reconversión monetaria Bs. 80) para recursos internacionales.	ayuda para pagar matrícula por realización de estudios, la universidad aporta un porcentaje depende de los costos ya sea dentro o fuera de la universidad.	

Tabla Nº 38: Comparación de desarrollo y oportunidades de carrera y las oportunidades de aprendizaje entre las Universidades UCAB y UNIMET.

5. DESARROLLO Y OPORTUNIDADES DE CARRERA			
Concepto	**UCAB**	**UNIMET**	**Observaciones / análisis**
5.1 Oportunidades de aprendizaje	Entre los programas de aprendizaje para profesores están los impartidos por el CEL y el CIDEA, ofreciendo cursos de tutores en línea para todas las áreas y niveles educativos y existen cursos formativos para que los profesores hagan uso de las tecnologías como herramientas de apoyo en la educación. Existe también la asistencia a los	Entre los programas de aprendizaje para profesores se encuentran aquellos impartidos por UGTA que es la unidad de gestión y tecnologías para el aprendizaje, adscrita al Vicerrectorado Académico y se basa en la capacitación y soporte en la	**Universidades Públicas [UCAB – UNIMET] Semejanzas en U Privadas** La UCAB y la UNIMET ofrecen programas de aprendizaje para sus profesores en los cuales se ofrecen cursos y estudios en línea capacitándolos en todos los entornos virtuales sin distinción de áreas y niveles educativos. Ambas universidades permiten que los profesores puedan asistir a programas de aprendizaje

	programas de aprendizaje a través de: seminarios, conferencias y charlas tanto on-line como presencial. En la institución se proporcionan planes de formación para el desarrollo de competencias genéricas institucionales, las cuales son transversales a todos los segmentos; también hay competencias específicas a cada tipo de rol, para el rol académico están los programas de formación académica proporcionados por el CIDEA. En lo que respecta a las unidades CEL, CIEI, CIAP, DAE, CIDEA, CADH, DIM, y las facultades y las escuelas colaboran en el diseño, ejecución y evaluación de los	gestión de entornos virtuales de aprendizaje y sirve como unidad orientadora que ayuda a los profesores en el uso de la tecnología. En la UNIMET los profesores pueden asistir a los programas de aprendizaje a través de: seminarios, conferencias y charlas tanto on-line como presencial, y otros como el programa para docentes de español como lengua extranjera-"ELE". Del mismo modo se tiene convenios con universidades en España de forma on-line. De acuerdo a las posibilidad de desarrollarse tanto	como seminarios, conferencias y charlas de forma presencial y también on-line. Ambas universidades otorgan planes de formación, capacitación y desarrollo intelectual de los profesores, a través de distintas unidades propias de cada universidad que cumplan con sus programas específicos. Tanto la UCAB como la UNIMET proporcionan ayudas para pagos de matrículas para capacitación y aprendizaje. **Diferencias en U Privadas** La UCAB actualmente no posee convenios a nivel internacional, en contrario a esto la UNIMET mantiene convenios, y actualmente con programas de la Universidad de Educación a Distancia Española de forma on-line. La UCAB además de tener planes de formación

	programas de capacitación y desarrollo del personal académico. Asimismo, existen ayudas para pagos de matrícula para capacitación y aprendizaje los cuales son consideradas bajo reuniones de comité.	personal como profesionalmente con los siguientes programas: Programa de inducción: esto se hace durante una jornada laboral. Requerimientos de capacitación/actualización a profesores de un área en particular Programa de formación y postgrado y doctorado. Programa de desarrollo para profesores jóvenes. En cuanto a la educación a nivel internacional, es dada por el convenio de la universidad española a distancia, para maestrías y doctorados se presenta de forma on-line.	académicos para sus profesores, también promueve la formación de competencias genéricas institucionales transversales a todos los segmentos de la universidad, mientras que la UNIMET, refiere solo programas de formación académica. La UCAB considera las ayudas de matrículas para capacitación y aprendizaje que hayan sido sometidos a consideración y reuniones de comité, en cambio la UNIMET los lleva a cabo por la dirección de desarrollo docente y toman en cuenta para dar prioridad a profesores con mayor antigüedad en la universidad.

		La institución otorga ayuda para pagar la matrícula por realización de estudios por medio de programas que lleva a cabo la dirección de desarrollo docente, tomando en cuenta que los profesores con más antigüedad en la institución tienen la prioridad para disfrutar de esa ayuda.	

De la información presentada en las Tablas Nº 37 y 38 se evidencia que en las cuatro universidades prevalece la innovación tecnológica y es considerado un elemento ineludible para mantenerse actualizado en la sociedad globalizada; sin embargo se puede apreciar que las universidades de gestión pública, hacen un esfuerzo por mantenerse a la vanguardia, ya que refieren carecer de recursos para ofrecer programas de desarrollo; mientras que las universidades de gestión privadas por contar con recursos propios si se llevan a cabo programas de desarrollo, esencialmente por no encontrarse sometidas a las regulaciones del estado. Por esta razón la UNIMET se destaca entre las cuatro universidades ya que tiene la capacidad de subsidiar convenios internacionales.

Se hace resaltar que uno de los ejes principales de la UCAB, es que además de tener planes de desarrollo docente existen planes de desarrollo de competencias institucionales y generales para potenciar el funcionamiento de la universidad, esto se califica importante en el crecimiento personal y profesional del personal docente y en el fortalecimiento del compromiso institucional lo cual favorece a que los profesores se mantengan laborando en la institución.

Tabla Nº 39: Comparación de desarrollo y oportunidades de carrera y las oportunidades de desarrollo entre las Universidades UCV y USB.

5. DESARROLLO Y OPORTUNIDADES DE CARRERA			
Concepto	**UCV**	**USB**	**Observaciones y análisis**
5.2 Oportunidades de desarrollo[30]	Para que los profesores se desarrollen dentro de la institución deben cumplir por ley de universidades la presentación de un trabajo de ascenso; en cuestiones de ascensos de cargos administrativos, los profesores están en el deber de hacer gestión académica. Los cargos de gestión académica, son por 4 años, y hay rotación en los cargos. Pero hoy en día, no se han podido llevar a cabo elecciones desde hace 10 años porque quieren obligar hacer elecciones que contravienen los derechos	Para que los profesores se desarrollen dentro de la institución deben cumplir por ley de universidades la presentación de un trabajo de ascenso; también pueden ascender a cargos administrativos y desarrollarse dentro de esta como Directores, Coordinadores y Jefes de Departamentos. Cuando existen vacantes disponibles para ocupar cargos en la institución, se publican los concursos de oposición mediante los canales	**Universidades Públicas [UCV – USB]** **Semejanzas en U Públicas** Ambas universidades tienen limitantes en sus oportunidades para desarrollarse en cargos de gestión rectoral, vicerrectoral y decanatos. Ambas Universidades tienen oportunidades para desarrollarse en el exterior ya que tienen convenios con distintas universidades internacionales. **Diferencias en U Públicas** Solo en el caso de la USB los profesores que desempeñan cargos administrativos, reciben un proceso de instrucción por una semana siendo acompañado por el personal que ocupaba el cargo anteriormente.

[30]Programas que le permiten a las personas ampliar sus conocimientos y capacidades, así como también avanzar en sus propios objetivos profesionales (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).

	establecidos en el artículo 102 de la CRVB. Cuando existen vacantes disponibles para ocupar cargos, se publican los concursos de oposición, los profesores se postulan y todo el interesado que cumpla los requisitos puede concursar. Las oportunidades de desarrollo en el exterior en cuanto a sus convenios y financiamientos, existen muchos convenios entre la UCV y las universidades extranjeras, donde la mayoría supone un intercambio de Profesores. En estos casos la universidad receptora, atiende al profesor en su estadía, pero es la UCV quien debe darle el pasaje al	regulares de información. Pero actualmente estas vacantes están limitadas por cuestiones políticas. Las oportunidades de desarrollo en el exterior en cuanto a sus convenios y financiamientos son con muchas universidades, institutos y entidades internacionales, comúnmente es el profesor que presenta la propuesta de estudio para que la universidad le haga el enlace, y su financiamiento dependerá del tipo de estudio y la categoría. Los profesores designados a trabajar en cargos	Con respecto a los convenios internacionales que proporciona la UCV se describe que actualmente se encuentran paralizados por falta de recursos, mientras que la USB no hace mención al respecto.

	profesor, y darle estadía al profesor que viene de la universidad extranjera. Hoy día no existen recursos para ello, por lo tanto no se lleva a cabo.	administrativos, tienen un proceso de instrucción por una semana y reciben un acompañamiento de la persona que ocupaba el cargo anteriormente.	

Tabla Nº 40: Comparación de desarrollo y oportunidades de carrera y las oportunidades de desarrollo entre las Universidades UCAB y UNIMET.

5. DESARROLLO Y OPORTUNIDADES DE CARRERA			
Concepto	**UCAB**	**UNIMET**	**Observaciones y análisis**
5.2 Oportunidades de desarrollo	Existen las oportunidades de ascenso para cargos vacantes en la modalidad de gestión académica. También se anuncia públicamente la vacante para qué los profesores interesados puedan postularse. Y en algunos casos existe acompañamiento de ingreso a los cargos administrativos.	La UNIMET ofrece oportunidades de ascensos, desarrollo de carrera/Rutas de carrera para profesores jóvenes que tienen pocos años de experiencia y pocos años de graduado. De acuerdo a los ascensos, estos son sometidos a consideración y reglamento, mediante postulaciones de profesores tomando	**Universidades Públicas [UCAB – UNIMET]** **Semejanzas en U Privadas** Ambas universidades otorgan oportunidades de ascensos mediante postulaciones. Ambas universidades anuncian públicamente las vacantes a cargos administrativos para que los profesores se postulen. **Diferencias en U Privadas** La UNIMET posee oportunidades de rotación y desarrollo de carreras, en especial a profesores jóvenes, y la UCAB no lo

		en cuenta los méritos académicos y conocimientos. Y se realizan anuncios públicos de vacantes a cargos administrativos y concursos para qué profesores se postulen.	contempla. En cuanto a los ascensos en la UNIMET se somete a consideración tomando en cuenta méritos académicos, y la UCAB no lo menciona. Solo la UCAB realiza un acompañamiento de ingreso a los nuevos cargos, y por lo contrario la UNIMET no lo menciona

De acuerdo a la información presentada en las Tablas Nº 39 y 40 la naturaleza de los programas de desarrollo en las universidades de gestión privada es diferente al de las públicas, ya que en sus ascensos y anuncios para vacantes de cargos de gestión no hay intervención por parte del estado, mientras que en las universidades de públicas poseen limitadas sus oportunidades de desarrollo en cargos de gestión rectoral, vicerrectoral y decanato ya que se encuentran vulnerables a ser intervenidas por los sectores oficialistas; es por esto que no se han llevado a cabo las elecciones en ninguna de las dos instituciones por más de una década. Una muestra de que la imposición política y centralizada se cumpla en las universidades privadas fue en el caso de la Universidad Simón Bolívar que tras la renuncia del anterior vicerrector académico, el CNU tomó posesión de dicho cargo rectoral, designado a un militar sin experiencia académica, (USB rechaza que cnu designara arbitrariamente un vicerrector, 2017).

En lo que respecta a las oportunidades de desarrollo en el exterior, estas solo son ofrecidas por las universidades de gestión pública donde es solo la UCV la institución en atestiguar que existe la falta de presupuesto para ofrecer estos convenios.

Tabla Nº 41: Comparación de desarrollo y oportunidades de carrera y el coaching y mentoring entre las Universidades UCV y USB.

5. DESARROLLO Y OPORTUNIDADES DE CARRERA			
Concepto	**UCV**	**USB**	**Observaciones y análisis**
5.3. Coaching y Mentoring[31]		En cuanto a las oportunidades relacionadas al Coaching y Mentoring para aquellos profesores con cargos administrativos la unidad de desarrollo profesoral induce a que sus profesores participen en programas completamente gratuitos y online, donde reciben formación y se incluyen en temas de liderazgo, gerencia, entre otros.	**Universidades Públicas [UCV – USB]** **Semejanzas en U Públicas** No existen semejanzas en este aspecto. **Diferencias en U Públicas** La unidad de desarrollo profesoral, induce a que sus profesores participen en programas de liderazgo, gerencia, entre otros, y en cambio la UCV no existe programas de dicha índole.

En el contexto de desarrollo se toma de forma relevante los temas de coaching y mentoring, no obstante de la muestra de cuatro universidades y tal como se aprecia en la Tabla Nº 41, dichas prácticas son llevadas a cabo solo en la Universidad Simón Bolívar, de este modo se fortalece habilidades de los profesores que desempeñan cargos administrativos, en beneficio del funcionamiento estratégico de la universidad.

[31] Proceso mediante el cual un "Coach" ayuda a otra persona "Cohache", a producir resultados esperados tanto personales como profesionales, profundizando el aprendizaje, mejorando el rendimiento y facilitando el éxito del mismo (World at Work, 2006 citado en Camiña y Goncalves, 2009).

Tabla Nº 42: Comparación de las prácticas y los esquemas de retención considerados por las Universidades UCV y USB.

¿La universidad tiene algún esquema para retener a los profesores titulares a tiempo completo?			
Concepto	**UCV**	**USB**	**Observaciones y análisis**
	La migración de los profesores no es un secreto para nadie, hay mucha causas que motivan la migración, los salarios es una de ellas, el salario de un profesor que llega al último escalafón, con 18 años de trabajo de dedicación exclusiva el sueldo no llega a 7 dólares. Para un profesor que se está iniciando, que tiene menor sueldo, es difícil retenerlo. Cómo se retiene a un profesor que le ofrecen tres mil cuatro mil dólares, en un país con menor índice de inseguridad e inflación. Por más que la universidad central de Venezuela, establezca políticas de estímulo para evitar que el	La universidad se encuentra trabajando mediante comisiones especiales para diseñar prácticas que sirvan para retener a los profesores, desde horarios, remuneración, desarrollo, y tratar de bajar un poco la escala de exigencia de los profesores, para tener ingreso de personal y se mantengan en la universidad.	**Universidades Públicas [UCV – USB]** **Semejanzas en U Públicas** No existen semejanzas **Diferencias en U Públicas** La USB se encuentra trabajando en el diseño de las prácticas que sirvan para retener a los profesores, mientras que la UCV establece que el problema no son sus políticas si no la falta de presupuesto, ya que cada política supone una inversión de dinero. La USB propone bajar los niveles de exigencia en cuanto al ingreso de los profesores para tener ingreso de personal y que estos se mantengan en la universidad.

	Profesor se vaya ¿cómo se retiene? Si no hay financiamientos para estudiar en el exterior, asistencia a congresos, para trabajar en los laboratorios no hay reactivos, hay menos estudiante, es un ambiente muy hostil para desarrollar políticas, y cada política que tú desarrolles va suponer una inversión de dinero. Anteriormente una de las ventajas de trabajar en la UCV a pesar de que los sueldos no eran una cosa del otro mundo pero te servían para algo, eran las ventajas de formarte en el exterior sin tocar tu sueldo, y hoy en día no se están dando ninguno de estos beneficios por falta de recursos. El problema de la UCV, no son sus		

	políticas sino el problema presupuestario, la imposibilidad presupuestaria, ellas están allí y no han desaparecido, cuando vengan tiempos mejores, estas políticas harán el mismo papel que cumplían antes que es estimular el desarrollo académico de los profesores, su formación, su investigación.		

Tabla Nº 43: Comparación de las prácticas y los esquemas de retención considerados por las Universidades UCAB y UNIMET.

¿La universidad tiene algún esquema para retener a los profesores titulares a tiempo completo?			
Concepto	**UCAB**	**UNIMET**	**Observaciones y análisis**
	La UCAB asegura no poseer un reglamento sin embargo, si se están tomando acciones para lograrlo, por ejemplo dependiendo de cómo se enfoque la retención y el motivo, ya que retener a alguien que tome la decisión de irse del país	La UNIMET en este ámbito se encuentra trabajando en eso. Aseguran que si existen políticas pero se están trabajando, En temas de desarrollo debido a la migración del país, pues en	**Universidades Públicas [UCAB – UNIMET] Semejanzas en U Privadas** Tanto la UCAB como la UNIMET aseguran estar tomando acciones para lograr retener a los profesores con algunas prácticas y políticas que se encuentran en desarrollo.

	es difícil hacerlo, pero sí se puede generar estrategias de compensación para ser competitivo y retenerlo para que la persona no se vaya a otra organización en Venezuela. Se considera que se tienen las primas que se por gerencia académica, los reconocimientos por investigaciones, por publicaciones a los profesores que no son investigadores, los permisos que otorgas para que se vayan y luego regresen, entre otros. Se destaca que planes de retención como plan definido no están, aunque si hay prácticas y políticas que establecen la retención del personal en Venezuela.	algunos programas de los profesores a partir de dos años podían disfrutar de ciertos beneficios para desarrollarse, ahora se han reducido a un año.	**Diferencias en U Privadas** El enfoque de retención que maneja la UCAB está vinculado hacia temas de compensación dirigidos a ser competitivos en el mercado venezolano. En cambio el enfoque de la UNIMET está orientado hacia temas de desarrollo y programas profesionales. La UCAB asegura poseer primas por gerencia académica, reconocimientos por investigaciones, por publicaciones, por permisos de salir al exterior y regresar, y por lo contrario la UNIMET no menciona nada al respecto. En el caso de la UNIMET, han sido flexibles en cuanto a los años de antigüedad como estrategias de retención.

Finalmente, en las Tablas Nº 42 y 43 se puede evidenciar el propósito que tienen las universidades para retener a sus docentes en las instituciones, dado que de un total de cuatro universidades participantes sólo tres de ellas se hallan ejecutando verdaderos esfuerzos para incentivar al personal académico a que permanezcan facilitando clases en las universidades. Contrario a esto la UCV asegura no encontrarse activa diseñando planes

de retención, ya que ratifica que cada una de esas acciones acarrea costos, de los cuales ésta no se encuentra en capacidad de asumir, la carencia del presupuesto nacional para las universidades públicas es indudable, perdurable y hasta la actualidad no se vislumbra la toma de medidas para revertir o transformar dicha situación. Aunque la USB también se encuentra restringida por el recorte presupuestario, ésta ha ideado modalidades diferentes para no sucumbir ante la situación política económico y social que se presenta en el país, donde su mayor esfuerzo está dado por la disminución de estándares y niveles de calidad al momento de captar a nuevos talentos en la plantilla de profesores universitarios que deseen impartir conocimientos en dicha casa de estudios, es decir, anteriormente los profesores universitarios para ingresar a la USB debían cumplir con ciertas restricciones de categoría por escalafón, grado de instrucción en algunos casos de cuarto nivel, y una cantidad de proyectos desarrollados, por lo que ahora se ha decidido reducir a un nivel más bajo de exigencia que lo haga menos restrictivo.

Por otra parte la UCAB y la UNIMET de acuerdo al sistema de compensación total de World at Work, tienen diferentes enfoques para potenciar las estrategias de retención. La pujanza en el caso de la UCAB está determinada por la dimensión compensación, beneficios por tiempo no trabajado y reconocimiento, ya que esta institución ve viable la manera de ajustes salariales en función de los valores que lleva la inflación del país. Y el vigor determinado en la UNIMET está designado por planes de formación anunciándose más flexible con los tradicionales requerimientos, por el hecho de permitir que un profesor de menor experiencia pueda ingresar y menor tiempo de antigüedad a los programas de desarrollo de carreras que se han mencionado en dicha institución.

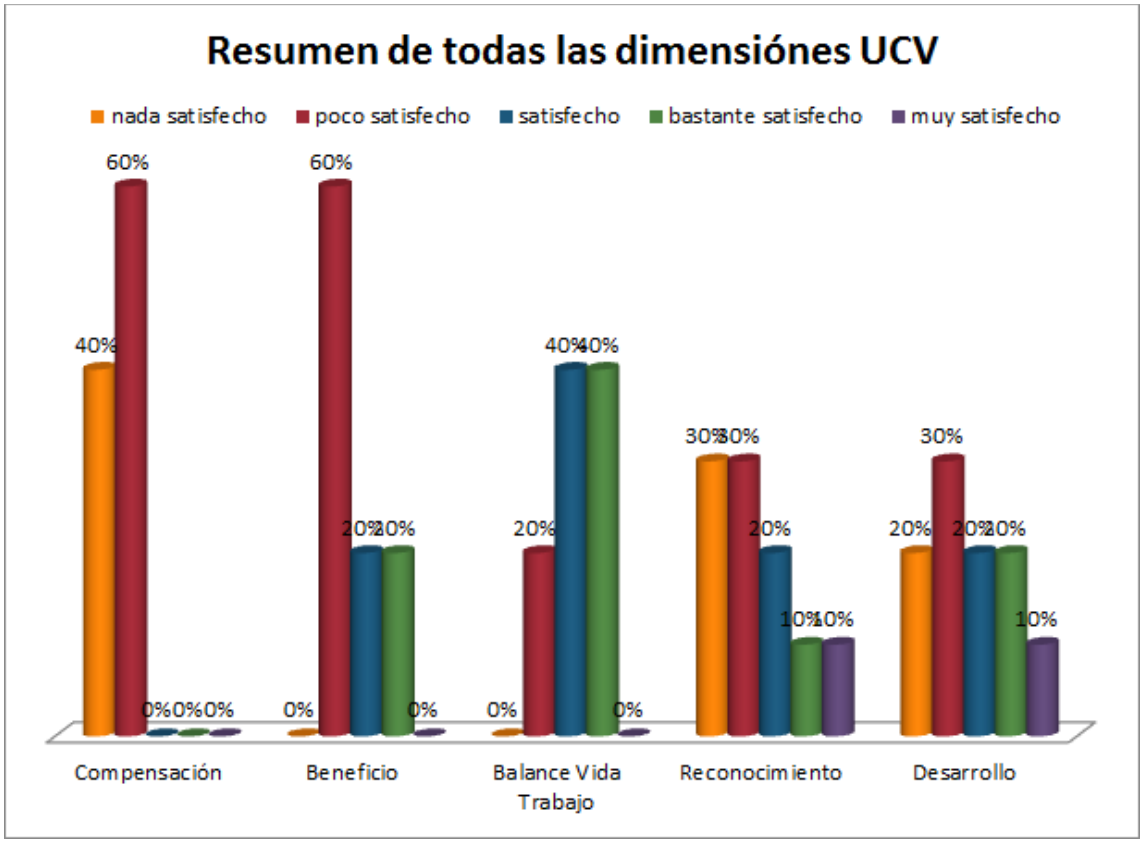
2. Presentación y Análisis de los resultados de las encuestas de satisfacción aplicadas a los profesores de las universidades de la muestra, bajo escala sumativa tipo Likert.

2.1. Universidad Central de Venezuela.

A continuación se presenta un cuadro resumen que expone el conjunto de dimensiones de la World at Work y las preferencias que manifiestan tener diez (10) profesores de dedicación tiempo completo, sin distinción de escalafón encuestados en cuanto a encontrarse “nada satisfecho”, “poco satisfecho”, “satisfecho”, “bastante satisfecho” o “muy satisfecho” con respecto a estas prácticas proporcionadas por la Universidad Central de Venezuela.

Posteriormente se hará un análisis detallado de cada una de las dimensiones evidenciadas en el gráfico resumen, que expondrá las distintas tendencias que tienen los profesores con respecto a las prácticas medidas.

Gráfico Nº 2 Resumen de todas las dimensiones de la UCV con respecto a los niveles de satisfacción de sus profesores.



2.1.1. Compensación para los profesores de la UCV, según el modelo de World at Work.

La descripción del **Gráfico Nº 2** acerca de la estructura que muestran los profesores con respecto al nivel de satisfacción por las políticas de compensación que brinda la UCV, ejemplifica que el rango de insatisfacción es del 100%, encontrándose un 60% "poco satisfecho" y un 40% "nada satisfecho"; también se puede evidenciar que las opciones de "satisfecho", "bastante satisfecho" y "muy satisfecho" presentaron un nivel de participación del 0%.

Esta tendencia permite acentuar lo expuesto por Dolan, Valle, Jackson, & Schuler, (2007) cuando mencionan que las retribuciones otorgadas a los trabajadores en este caso por su condición de docentes, son primordiales porque satisfacen las diferentes demandas

de las personas [docentes], y el diseño de sus estrategias deben ser cónsonas con las necesidades de sus colaboradores, en la medida de los recursos disponibles.

2.1.2. Beneficios para los profesores de la UCV, según el modelo de World at Work.

Al caracterizar la gráfica Nº 2 de la estructura de beneficios de los profesores universitarios con respecto a lo que la institución les brinda, se puede evidenciar que el 60% se encuentra "poco satisfecho", seguido de un 20% que se encuentra en el nivel "satisfecho", al igual que "bastante satisfecho" representado igualmente por un 20% e inclusive sumando ambos rangos aún hay una brecha que es afectada por la situación de "poco satisfecho". Por otro lado, los niveles "nada satisfecho" y "muy satisfecho" quedan con una elección del 0%.

La propensión que muestran los docentes en esta dimensión, afirma lo establecido por Dolan, Valle, Jackson, & Schuler, (2007) cuando refieren que existen atributos de carácter no monetario que los colaboradores suelen tomar en cuenta y que en este caso hay una grave dificultad.

2.1.3. Balance Vida/Trabajo para los profesores de la UCV, según el modelo de World at Work.

La intención del Gráfico Nº 2 es demostrar la orientación de los resultados ubicando a los profesores según sus opiniones ante el reactivo balance vida-trabajo, evidenciándose que 4/10 de los encuestados se encuentran "satisfecho" al igual que "bastante satisfecho" representado igualmente por 4/10, hallándose solo 2/10 profesores en la zona de insatisfacción estando "poco satisfecho"; finalmente las opciones "muy satisfecho" y "nada satisfecho" propenden a una elección de 0/10.

2.1.4. Reconocimiento para los profesores de la UCV, según el modelo de World at Work.

Al caracterizar gráficamente la tendencia que tienen los profesores universitarios encuestados en cuanto a los reconocimientos otorgados por la universidad, se expone que la mayoría de los docentes se encuentran en la zona de insatisfacción, hallándose un 30% nada satisfecho, al igual que "poco satisfecho" representado del mismo modo por un 30%; seguidamente se observa que un 20% está "satisfecho", un 10% afirma encontrarse "bastante satisfecho", al igual que "muy satisfecho" representado también por un 10%.

Esta tendencia evidencia lo expuesto por Montalvo y Plascencia (2015), cuando establecen que el reconocimiento es uno de los factores motivacionales que incrementan la satisfacción de los colaboradores [docentes]; que en este caso pareciera ser una práctica que se lleva a cabo con ciertas limitaciones.

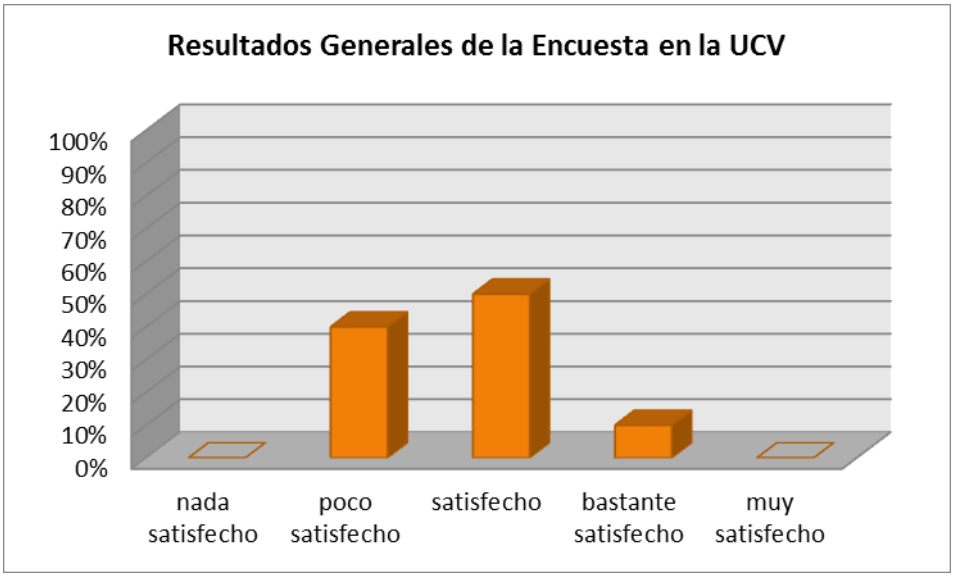
2.1.5. Desarrollo para los profesores de la UCV, según el modelo de World at Work.

La descripción gráfica Nº 2 acerca de la tendencia que muestran los profesores encuestados con respecto al nivel de satisfacción por las prácticas de desarrollo, evidencia que 20% se encuentran "nada satisfecho", 30% "poco satisfecho", 20% afirma sentirse "satisfecho" al igual que "bastante satisfecho" representado igualmente por un 20%,y un 10% propende a la elección de "muy satisfecho".

2.1.5. Resultados Generales de la encuesta para los profesores de la UCV

A continuación se presenta un gráfico de barras, que exhibe los resultados generales de la encuesta presentada a los profesores de la UCV, donde la intención es mostrar el nivel de satisfacción de mayor preponderancia en cuanto a la encuesta en

Gráfico Nº 3 Resultados Generales de la encuesta aplicada a los profesores de la UCV.



La intención del Gráfico Nº 3 es demostrar la preferencia que tienen los profesores con respecto al conjunto de prácticas que la universidad les brinda; demostrando que 5/10 profesores encuestados se encuentran "satisfechos", 4/10 "poco satisfecho", y 1/10 "bastante satisfecho". Por otro lado los niveles "nada satisfecho" y "muy satisfecho"

quedan con una elección de 0/10 evidenciándose que la propensión preferida se encuentra en la posición central y tiende hacia la zona de insatisfacción.

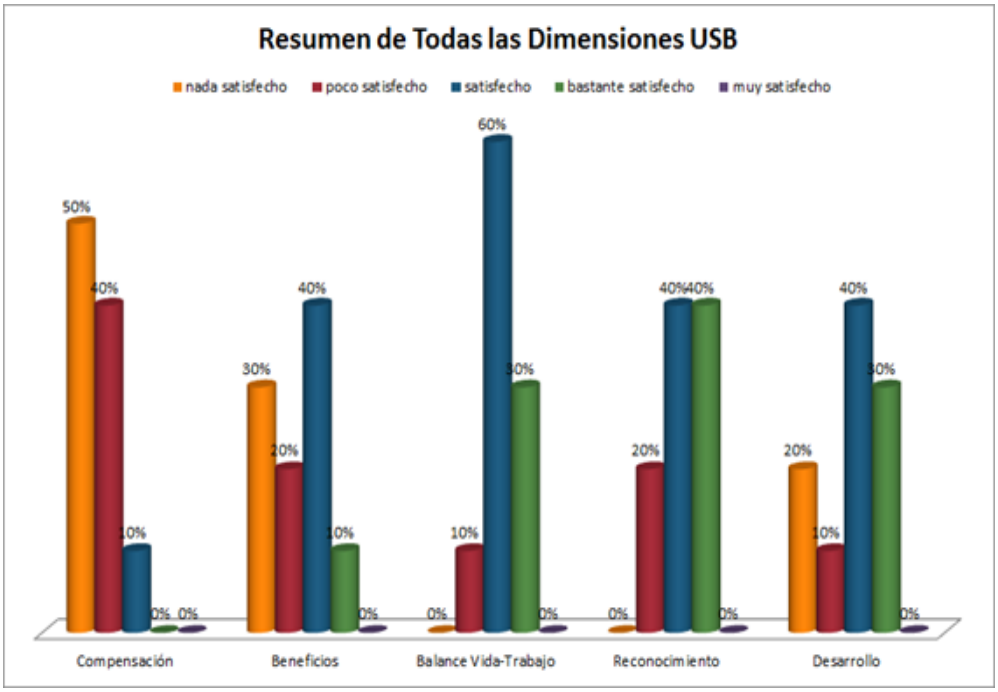
Esta tendencia reafirma lo expuesto por Chiavenato (2008) cuando establece que para mantener al personal satisfecho, es necesario garantizar un conjunto de prácticas de retención que respalden el bienestar del trabajador, en este caso del [docente].

2.2. Universidad Simón Bolívar

A continuación se presenta un cuadro resumen que expone el conjunto de dimensiones de la World at Work y las preferencias que manifiestan tener diez (10) profesores de dedicación tiempo integral, sin distinción de escalafón encuestados en cuanto a encontrarse “nada satisfecho”, “poco satisfecho”, “satisfecho”, “bastante satisfecho” o “muy satisfecho” con respecto a estas prácticas proporcionadas por la Universidad Simón Bolívar.

Posteriormente se hará un análisis detallado de cada una de las dimensiones evidenciadas en el gráfico resumen, que expondrá las distintas tendencias que tienen los profesores con respecto a las prácticas medidas.

Gráfico Nº 4 Resumen de todas las dimensiones de la USB con respecto a los niveles de satisfacción de sus profesores.



2.2.1. Compensación para los profesores de la USB, según el modelo de World at Work.

En cuanto a la dimensión de Compensación expresada en la Gráfica Nº 4 los profesores universitarios tienen una mayor inclinación hacia los niveles de insatisfacción con un porcentaje de 90%, distribuidos en el rango “nada satisfecho” con 50% y “poco satisfecho” con 40%. El porcentaje que resta del 10% se encuentra en el rango central de “satisfacción”, aquellos niveles representados por la mayor satisfacción los cuales son “bastante satisfecho” y “muy satisfecho” con respuestas del 0%.

Uno de los objetivos de las compensaciones según Madero (2009), consiste en que las recompensas se conceden de forma equilibrada, por lo que el resultado deseado es que a los colaboradores les agrade el trabajo y se encuentre motivado para concebir una buena labor para el patrón; y en el caso de los docentes de la USB el nivel de insatisfacción es notorio.

2.2.2. Beneficios para los profesores de la USB, según el modelo de World at Work.

De acuerdo a la categoría general de beneficios, el Gráfico Nº 4 expresa que el 40% de los profesores se encuentran "satisfechos" con los beneficios otorgados por la universidad, otro 30% se ven "nada satisfechos" dejando el 30% restante distribuido entre la categoría "poco satisfecho" con 20% y solo un 10% en "bastante satisfecho", asimismo el nivel de "muy satisfecho" se mantiene con 0%.

Como los sistemas de beneficios suelen variar y constituir una gama amplia de indicadores, los autores Fernández & Ananías, (2006) exponen que en el mercado actual se hace cada vez más importante el entregar buenos y mejores paquetes de beneficios a los empleados, y de carácter especial para aquellos que aportan el mayor éxito a la empresa. De esta premisa se considera preponderante que el personal académico sin duda es un personal clave para las instituciones, por lo que los niveles satisfactorios serán determinantes en los patrones de retención, y en el caso de la USB la tendencia antagónica está basada en los resultados con mayores niveles de insatisfacción.

2.2.3. Balance Vida-Trabajo para los profesores de la USB, según el modelo de World at Work.

El Gráfico Nº 4 demuestra que los profesores a tiempo integral de la universidad Simón Bolívar, se encuentran mayormente "satisfechos" en cuanto a la dimensión de balance vida-trabajo con un 60% respectivo para esa categoría. Las siguientes categorías de distribuyen con 30% y 10% para "bastante satisfecho" y "poco satisfecho" respectivamente, quedando las categorías límites de "nada satisfecho" y "muy satisfecho" con 0%.

Como bien se ha definido en el esquema conceptual de la investigación, el balance de vida - trabajo es considerado una retribución extrínseca de carácter no salarial, según los modelos teóricos consultados, por lo que la tendencia ha demostrado una gran preferencia ya que forma parte de un compendio de prácticas que dan facilidades para que el colaborador se considere estable en su puesto de trabajo.

2.2.4. Reconocimiento para los profesores de la USB, según el modelo de World at Work.

El 80% de los profesores de dicha institución respondieron a la encuesta que en el conjunto de prácticas de reconocimiento ellos se sienten "satisfechos" y "bastante

satisfechos" distribuidos en 40% y 40% respectivamente. Solo un 20% se mantienen "poco satisfechos" con un porcentaje de 20, habiendo un 0% de elección para las categorías "nada satisfecho" y "muy satisfecho".

En el gremio universitario se ha considerado un hito el tema del reconocimiento, ya que muchas de las prácticas históricas se determinan por hacer notoria la trayectoria y el desempeño de la docencia, de este modo se afirma lo dicho por Delgado (2004), quien testifica que los elementos intangibles son críticos, dado que a comparación de las retribuciones directas, estos pueden abonar en la mente del empleado al momento de ponderar su retribución total.

2.2.5. Desarrollo para los profesores de la USB, según el modelo de World at Work.

Finalmente, la última dimensión del modelo de World at Work y no por eso menos importante, en el Gráfico Nº 4 se observa que los profesores de la USB han revelado sentirse "satisfechos" representando un 40%, también una parte de ellos afirman sentirse "bastante satisfecho" con 30% de representación. De este modo queda un 30% representado por los niveles más bajos de satisfacción donde un 20% para la categoría "nada satisfecho" y 10% en "poco satisfecho". Cabe destacar que la categoría "muy satisfecho" está en 0%.

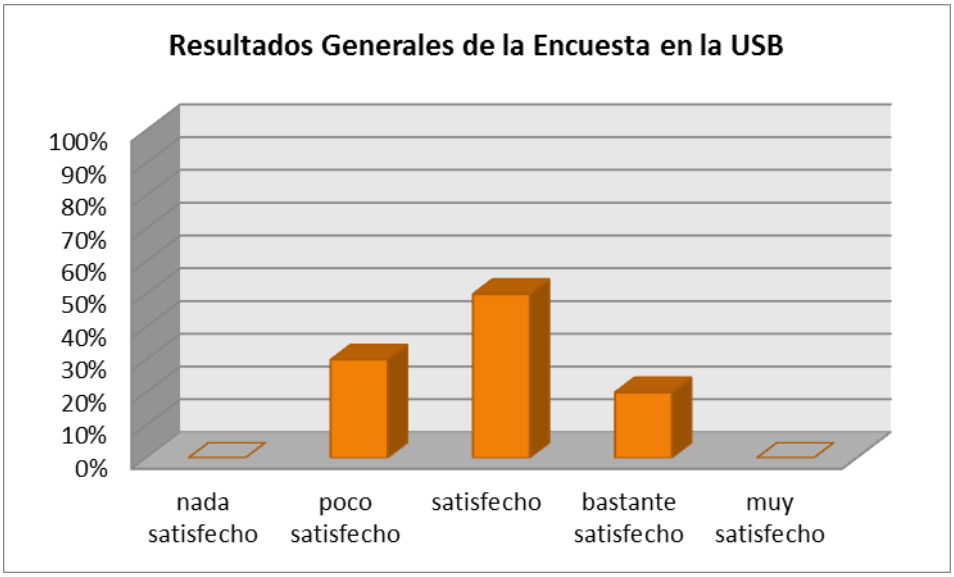
Para que se complemente un buen esquema de retención el factor de desarrollo es crucial, ya que las empresas con buenos estándares de desarrollo organizacional puntean la vía de desarrollo de las personas está dado por el fortalecimiento de sus competencias y el enunciado de éstas otorga agudos estándares de desempeño, esto incide en la mejora de las oportunidades de promoción y desarrollo de los colaboradores (Peters, 2004 citado en Fernández & Ananías, 2006). Por lo que la USB sujetada en su esencia al incentivo de las diversas prácticas que esta dimensión acarrea, los profesores que han participado en esta encuesta valoran los esfuerzos por mantenerse al frente, tratándose de una universidad que depende de fondos nacionales.

2.2.6. Resultados Generales de la encuesta para los profesores de la USB

A continuación se presenta en un gráfico de barras, los resultados generales de la encuesta que fue presentada a los profesores de la USB, donde la intención es mostrar el

nivel de satisfacción de mayor preponderancia en cuando a todas las dimensiones de la encuesta.

Gráfico Nº 5 Resultados generales de la encuesta realizada a los profesores de la USB.



Se puede apreciar en el Gráfico Nº 5 que los resultados de mayor preponderancia son del nivel intermedio "satisfecho" representado con la mitad de los resultados. La otra mitad se ha distribuido entre los niveles "poco satisfecho" y "bastante satisfecho" constituido por un 30% y 20% respectivamente.

Por otro lado, se manifiesta que los profesores no se vieron inclinados por los niveles "nada satisfecho" y "muy satisfecho", ya que son niveles con 0%.

Todo esto indica que los profesores universitarios de la USB que prestan servicios para la institución, están en un rango de satisfacción medio con respecto a todas las prácticas que se han contemplado en la encuesta y que han sido adaptadas para el contexto universitario.

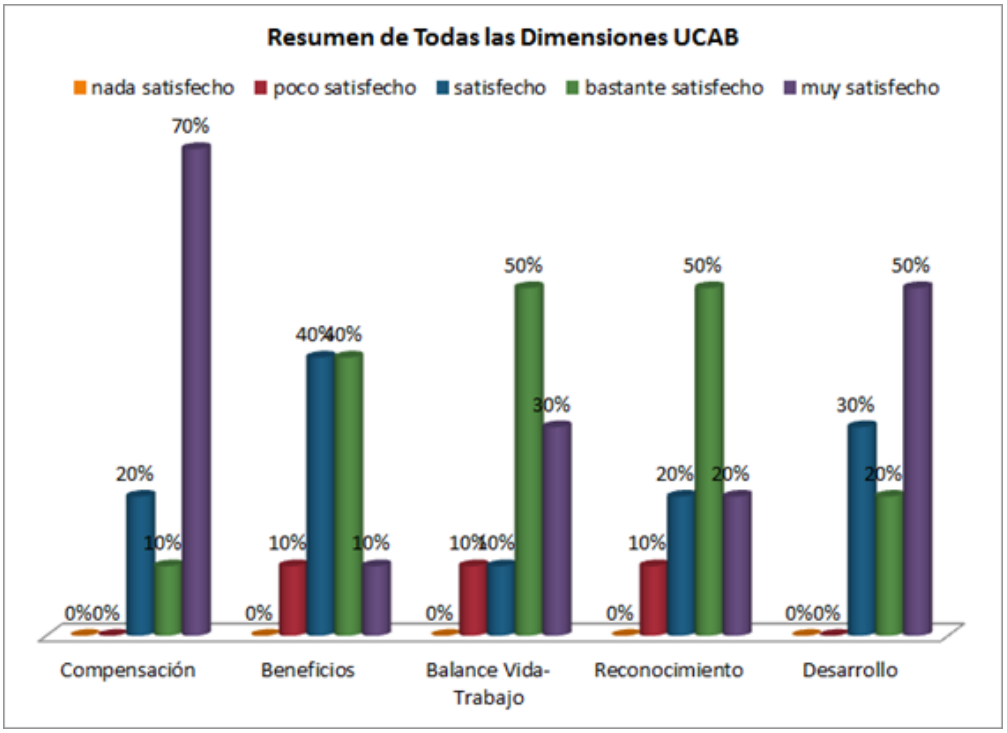
2.3. Universidad Católica Andrés Bello

A continuación se presenta un cuadro resumen que expone el conjunto de dimensiones de la World at Work y las preferencias que manifiestan tener diez (10) profesores de dedicación tiempo completo, sin distinción de escalafón encuestados en cuanto a encontrarse "nada satisfecho", "poco satisfecho", "satisfecho", "bastante

satisfecho" o "muy satisfecho" con respecto a estas prácticas proporcionadas por la Universidad Católica Andrés Bello.

Posteriormente se hará un análisis detallado de cada una de las dimensiones evidenciadas en el gráfico resumen, que expondrá las distintas tendencias que tienen los profesores con respecto a las prácticas medidas.

Gráfico Nº 6 Resumen de todas las dimensiones de la UCAB con respecto a los niveles de satisfacción de sus profesores.



2.3.1. Compensación para los profesores de la UCAB, según el modelo de World at Work.

La descripción Gráfica Nº 6 acerca de la tendencia que muestran los profesores con respecto al nivel de satisfacción por las políticas de compensación que la universidad les otorga a sus profesores, evidencia una tendencia hacia la zona de satisfacción, exponiendo que 70% de los profesores encuestados afirman estar "muy satisfecho", seguido de un 10% "bastante satisfecho", y un 20% "satisfecho". Por otro lado, los niveles "nada satisfecho" y "poco satisfecho" quedan con una elección de 0%.

La tendencia que muestran los profesores que participaron en la encuesta, afirman lo expuesto por Pujol y Osorio (2003) quienes exponen que la compensación es un elemento clave en la satisfacción y motivación de los empleados.

2.3.2. Beneficios para los profesores de la UCAB, según el modelo de World at Work.

Al caracterizar mediante el Gráfico Nº 6 la propensión que tienen los profesores en cuanto a los beneficios que la institución les brinda, se manifiesta que 40% profesores encuestados se encuentran "satisfecho" al igual que "bastante satisfecho" representado igualmente con 40%, mientras que un 10% manifiesta encontrarse "muy satisfecho" al igual que "poco satisfecho" representado también con un 10%, quedando la elección "nada satisfecho" con un 0%.

2.3.3. Balance Vida-Trabajo para los profesores de la UCAB, según el modelo de World at Work.

En el Gráfico Nº 6 la dimensión Balance Vida-Trabajo se evidencia que los profesores universitarios de la UCAB propenden a encontrarse en el rango de satisfacción, afirmando estar 5/10 profesores "bastante satisfecho" con respecto a estas prácticas, 3/10 "muy satisfecho", 1/10 "satisfecho" al igual que "poco satisfecho" representado también por 1/10, quedando la elección "nada satisfecho" con 0/10.

Tener en cuenta el desarrollo de estas prácticas, afirma lo expuesto por Greenhaus y Beutell (2003), cuando expresan que si no se establecen políticas de conciliación vida-trabajo, el trabajador [docente] puede sentirse insatisfecho al tener efectos derivados de las tensiones provocadas por el desempeño simultáneo de los roles laborales y personales.

2.3.4. Reconocimiento para los profesores de la UCAB, según el modelo de World at Work.

En el Gráfico Nº 6 se evidencia la tendencia que tienen los profesores universitarios en cuanto al nivel de satisfacción existente por los tipos de reconocimiento que la institución les concede, se observa que existe una propensión a ubicarse en el rango de satisfacción, hallándose 2/10 profesores encuestados "muy satisfecho" al igual que "satisfecho" representado igualmente por 2/10, mientras que 5/10 manifiestan estar "bastante satisfecho", 1/10 "poco satisfecho" y 0/10 "nada satisfecho"

La preferencias demostradas por los docente en esta dimensión manifiesta que existen otros factores complementarios que ejercen mayor influencia, en este el reconocimiento, la demostración del éxito con sus estudiantes, el sentimiento de autoeficacia, entre otras (Zabalza, 2011).

2.3.5. Desarrollo para los profesores de la UCAB, según el modelo de World at Work.

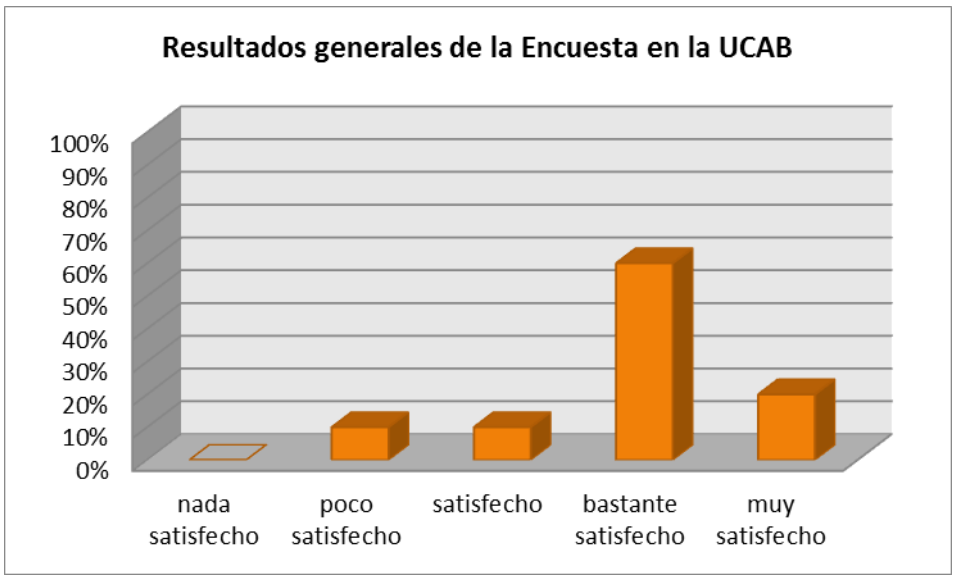
En la dimensión Desarrollo, representada en el Gráfico Nº 6, se evidencia que los profesores universitarios encuestados de la UCAB propenden a encontrarse en el rango de satisfacción; evidenciándose un 50% "muy satisfecho", un 20% "bastante satisfecho", un 30% "satisfecho" con respecto a estas prácticas, y un 0% "poco satisfecho" y "nada satisfecho".

La tendencia demostrada en esta dimensión, afirma lo expuesto por Barragán, Castillo, Villalpando y Guerra (2009), cuando establecen que uno de los factores que mayor influencia tiene en la motivación y satisfacción de los colaboradores, en este caso de los [docentes], son las oportunidades de ascenso y promoción que estos puedan desarrollar, así como la planificación de una carrera y los retos profesionales a los que pueda enfrentarse; en esta caso se hace evidente que los profesores se sienten favorecidos por estas prácticas.

2.3.6. Resultados Generales de la encuesta para los profesores de la UCAB

A continuación se presenta un gráfico de barras, que exhibe los resultados generales de la encuesta presentada a los profesores de la UCAB, donde la intención es mostrar el nivel de satisfacción de mayor preponderancia en cuanto a la encuesta en general.

Gráfico Nº 7 : Resultados generales de la encuesta realizada a los profesores de la UCAB.



La intención del Gráfico Nº 7 es demostrar la preferencia que tienen los profesores con respecto al conjunto de prácticas que la UCAB les proporciona; demostrando que 2/10 profesores encuestados de encuentran “muy satisfecho”, 6/10 “bastante satisfecho”, 1/10 “satisfecho” al igual que “poco satisfecho” representado también por 1/10 y 0/10 “nada satisfecho”. Evidenciándose que la propensión preferida tiende hacia las zonas de satisfacción.

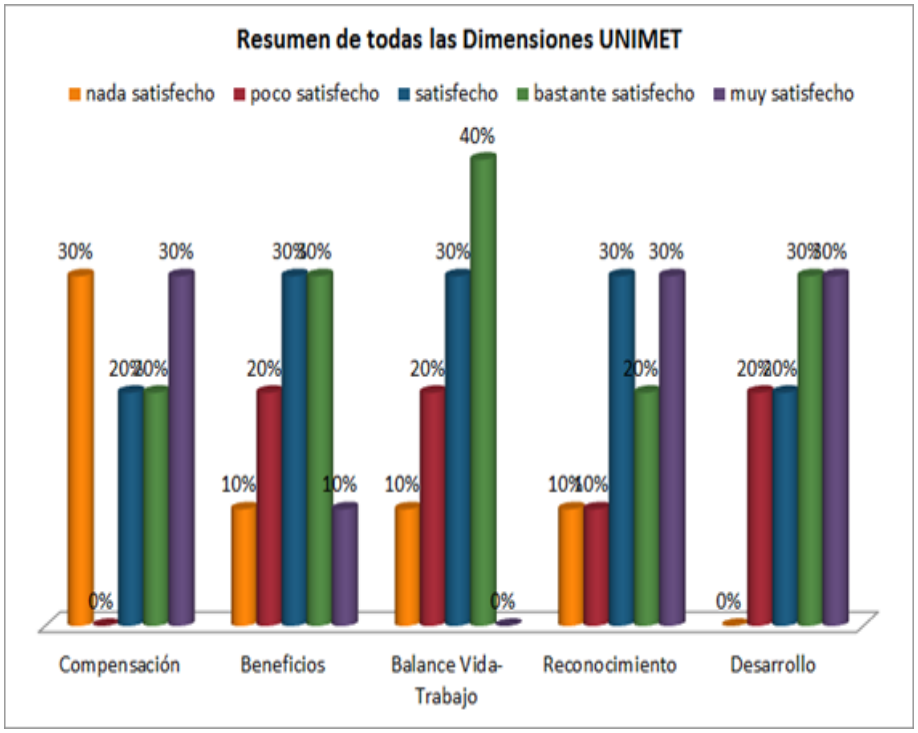
Esta propensión evidencia que la retención del talento humano es importante, porque mientras más satisfechos se encuentren los colaboradores [docentes], mayores posibilidades hay de que permanezcan por más tiempo en la institución (Anaya y Bolaños, 2009).

2.4. Universidad Metropolitana

A continuación se presenta un cuadro resumen que expone el conjunto de dimensiones de la World at Work y las preferencias que manifiestan tener diez (10) profesores de dedicación tiempo completo, sin distinción de escalafón encuestados en cuanto a encontrarse “nada satisfecho”, “poco satisfecho”, “satisfecho”, “bastante satisfecho” o “muy satisfecho” con respecto a estas prácticas proporcionadas por la Universidad Metropolitana.

Posteriormente se hará un análisis detallado de cada una de las dimensiones evidenciadas en el gráfico resumen, que expondrá las distintas tendencias que tienen los profesores con respecto a las prácticas medidas.

Gráfico Nº 8 Resumen de todas las dimensiones de la USB con respecto a los niveles de satisfacción de sus profesores.



2.4.1. Compensación para los profesores de la UNIMET, según el modelo de World at Work.

La dimensión compensación expuesta en el Gráfico Nº 8 ha arrojado importantes resultados, al observar que los porcentajes mayores están ubicados en ambos extremos de la escala. En este sentido los un 30% de profesores universitarios han demostrado estar "nada satisfechos" y otro 30% "muy satisfechos", seguidamente se encuentra un balance entre las categorías "satisfecho" y "bastante satisfecho" colocándose ambas en 20% cumpliéndose así un 0% para la categoría "poco satisfecho" donde ningún profesor la ha elegido.

Se considera importante resaltar en este contexto de compensación que, el autor Richards (2006, citado en Madero 2009), afirma que los sistemas de compensación representan una de las estructuras organizacionales que se ven influenciadas y a su vez constituyen el reflejo de los valores de la organización, por lo que el grado en que las organizaciones consideran a sus empleados, le atribuye una valoración a la institución. De este modo, puede existir una relación longitudinal con los resultados satisfactorios de los profesores universitarios y la valoración que otorga la universidad hacia ellos.

2.4.2. Beneficios para los profesores de la UNIMET, según el modelo de World at Work.

En lo que respecta a los beneficios otorgados por la universidad y las perspectivas de los profesores universitarios, estas se dan de la siguiente manera, un 60% está distribuido entre los dos niveles con mayores resultados siendo una mitad de 30% para "satisfecho" y la siguiente mitad para "bastante satisfecho". El siguiente 20% de la población afirma encontrarse "poco satisfecho" con los beneficios otorgados, y el siguiente 20% también se distribuye de manera equitativa con 10% para "nada satisfecho" igual que "muy satisfecho".

Si bien los beneficios según Mccaffery, & Harvey, (1993) (citado en Delgado 2004), están principalmente conformados por dos elementos notables como lo son por un lado las protecciones de rentas que resguardan al profesional ante contingencias que puedan presentarse, y por otro lado todas aquellas prestaciones asumidas por la empresa, de acuerdo a tiempos no trabajados del colaborador y aquellas que se perciban fuera del puesto de trabajo; pues para los docentes de la UNIMET en este caso se coteja que se encuentran en niveles medios con tendencia hacia una zona de satisfacción.

2.4.3. Balance Vida-Trabajo para los profesores de la UNIMET, según el modelo de World at Work.

Los profesores de la UNIMET han demostrado según el Gráfico Nº 8 que mantienen una postura hacia la dimensión de balance vida-trabajo "bastante satisfecho" con una ponderación del 40%, tres décimas de profesores dicen encontrarse "satisfechos", seguido de 20% están "pocos satisfechos" y una décima están "nada satisfechos" del mismo modo ninguno ha manifestado estar "muy satisfecho".

2.4.4. Reconocimiento para los profesores de la UNIMET, según el modelo de World at Work.

Los resultados que explica el Gráfico Nº 8, indican que en el conjunto de prácticas de reconocimiento, 3/10 de profesores afirman que se encuentran "muy satisfechos" al igual que la misma cantidad para el nivel "satisfecho". Los profesores asumen estas "bastante satisfechos" están representados por una quinta parte, luego queda un último 20% distribuido entre "poco satisfecho" y "nada satisfecho" con una décima parte para cada una.

Los reconocimientos también se encuentran contemplado dentro del llamado salario emocional ya que no se otorgan de forma remunerativa, es decir distintas al dinero, y que el autor Delgado, (2004) lo nombra como una "caricia social", donde la satisfacción interna puede estar determinada por el alcance de una tarea, o de sentirse útil, entre otros.

2.4.5. Desarrollo para los profesores de la UNIMET, según el modelo de World at Work.

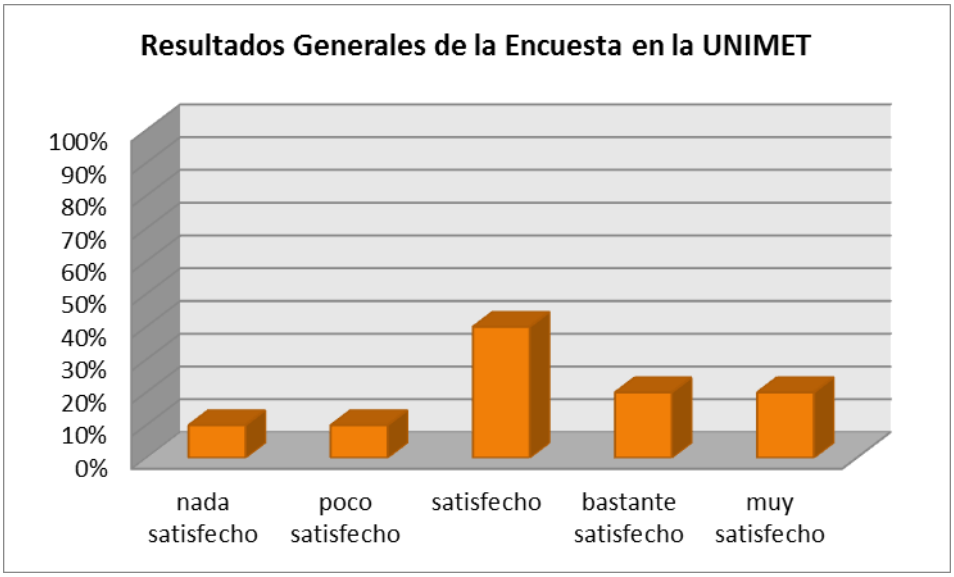
Para la representación de la dimensión "Desarrollo", se evidencia que el mayor porcentaje se encuentra en la zona de satisfacción distribuido en 30% para "bastante satisfecho" y 30% para "muy satisfecho". El 40% restante queda distribuido de la siguiente manera, una quinta parte de profesores dicen estar "satisfecho" y otra parte igual están "poco satisfechos", quedando sin representación alguna el nivel "nada satisfecho".

La satisfacción conserva un compendio de caracteres y Fernández & Ananías, (2006) lo explican como un incentivo poderoso y valorado por cada personas, ya que es directamente proporcional con las necesidades de desarrollo personal y profesional, es decir mientras más desarrollado se es, más satisfecho se está. Y los resultados de la encuesta en los profesores de la Universidad Metropolitana, dan cuenta de que existen altos niveles de satisfacción por las labores que la institución ha mantenido por sus docentes a pesar de las circunstancias del contexto país.

2.4.6. Resultados Generales de la encuesta para los profesores de la UNIMET.

Así como las demás universidades, para la UNIMET se ha presentado un gráfico donde se visualizan los resultados generales en cuanto a la satisfacción de forma global que sienten los profesores de esta institución, el cual se expone a continuación.

Gráfico Nº 9 Resultados generales de la encuesta realizada a los profesores de la UNIMET.



En líneas generales se puede evidenciar en el Gráfico Nº 9, que los docentes universitarios de la institución en cuestión han manifestado estar en la posición central "satisfechos" ya que dicho nivel está representado por dos quintas partes de todas las respuestas. Otra tendencia notoria es la igualdad entre los niveles "bastante satisfecho" y "muy satisfecho" con 1/5 parte para cada uno de los niveles, haciendo una sumatoria de 40% en toda la zona de satisfacción con respecto a todos los esfuerzos que realiza la universidad para que los profesores se mantengan en la institución.

Por otro lado queda bajos niveles de representación para la zona de insatisfacción, con un 10% en "nada satisfecho" y otro 10% igualmente para "poco satisfecho"

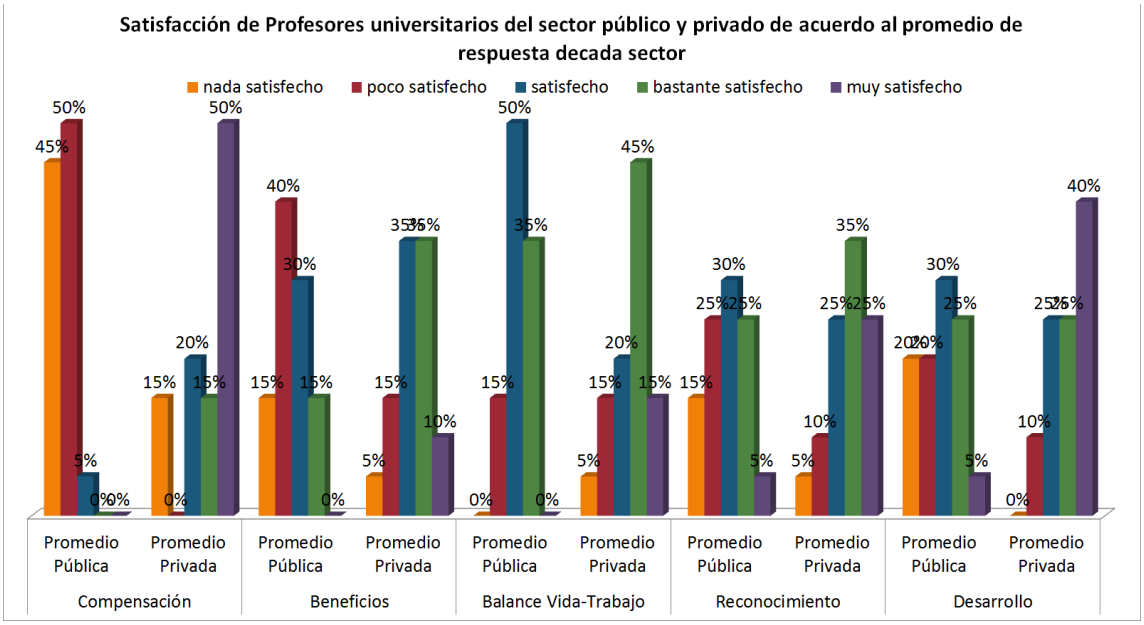
2.5. Comparación entre universidades públicas y privadas

A continuación se expone un gráfico resumen que permite comparar los niveles de satisfacción que manifiestan tener el grupo de profesores que fueron encuestados de las universidades públicas y privadas de la muestra seleccionada, con respecto a las prácticas de retención que estas instituciones desarrollan para mantener a sus docentes en la institución.

Para ello, se promediaron las respuestas de las universidades públicas que forman parte del estudio, para ser comparadas con las respuestas obtenidas por los profesores de las universidades privadas estudiadas, las cuales también fueron promediadas.

La intención de este gráfico resumen es hacer un análisis detallado comparativo de la tendencia que muestran los profesores de las universidades públicas y privadas seleccionadas en cada una de las dimensiones de la World at Work

Gráfico Nº 10 Satisfacción de los profesores universitarios del público y privado de acuerdo al promedio de respuesta de cada sector visto por dimensión.



2.5.1. Compensación para los profesores de las universidades públicas y privadas, según el modelo de World at Work.

Según la opinión de los profesores encuestados visto en el Gráfico Nº 10, ante los atributos compensatorios, el promedio de respuestas por cada sector universitario que participa en el estudio permite evidenciar que el 65% de los profesores participantes de las universidades privadas se encuentran en la zona de satisfacción, observando que un 50% se encuentra "muy satisfecho" y un 15% "bastante satisfecho", seguido de un 20% que afirma encontrarse "satisfecho" con respecto a estas prácticas, un 0% "poco satisfecho" y un 15% "nada satisfecho"; esto en contraste con las inclinaciones de los participantes de las universidades públicas, donde el 95% de los profesores que participaron en el estudio se encuentran en la zona de insatisfacción, mostrando que un 45% se encuentra "nada satisfecho" y un 50% "poco satisfecho", seguido de un 5% que está "satisfecho" y los niveles "bastante satisfecho y "muy satisfecho" quedan con una elección del 0%.

2.5.2. Beneficios para los profesores de las universidades públicas y privadas, según el modelo de World at Work.

En el Gráfico Nº 10 se puede observar la tendencia promedio por cada sector universitario participante, tomando en cuenta las respuestas de los profesores encuestados con respecto a los beneficios otorgados, demuestra que un 10% de los docentes que participaron en el estudio correspondiente a las universidades privadas, se encuentra "muy satisfecho", un 35% afirma sentirse "bastante satisfecho" al igual que "satisfecho" representado también por un 35%, por otro lado un 20% se encuentra en la zona de satisfacción, observado que hay un 15% "poco satisfecho" y un 5% "nada satisfecho"; esto en comparación con las tendencias del grupo de profesores encuestados de las universidades públicas, donde un 15% se encuentra "nada satisfecho", un 40% manifiesta estar "poco satisfecho", seguido de un 30% "satisfecho", un 15% "bastante satisfecho" y un 0% "muy satisfecho".

2.5.3. Balance Vida-Trabajo para los profesores de las universidades públicas y privadas, según el modelo de World at Work.

El Gráfico Nº 10 exhibe la propensión que tienen los profesores con respecto a la dimensión balance vida trabajo en promedio por cada sector universitario participante, evidencia que el 60% de los profesores encuestados de las universidades privadas están en la zona de satisfacción; observando que un 15% se encuentra "muy satisfecho" y un 45% "bastante satisfecho", seguido de un 20% que afirma sentirse "satisfecho" con respecto a estas prácticas, un 15% "poco satisfecho" y un 5% que expresa encontrarse "nada satisfecho"; esto en contraste con las inclinaciones de los participantes de las universidades públicas, donde el 50% ocupa una posición central al encontrarse "satisfecho", un 35% "bastante satisfecho", un 15% afirma sentirse "poco satisfecho" con respecto a estas prácticas y un 0% se posicionan en los extremos "nada satisfecho" y "muy satisfecho".

2.5.4. Reconocimiento para los profesores de las universidades públicas y privadas, según el modelo de World at Work.

Según la opinión de los profesores encuestados ante las prácticas de reconocimiento vistas en el Gráfico Nº 10, el promedio de respuestas por cada sector universitario que participa en el estudio permite evidenciar que el 60% de los docentes que participaron en representación de las universidades privadas se encuentran en la zona de

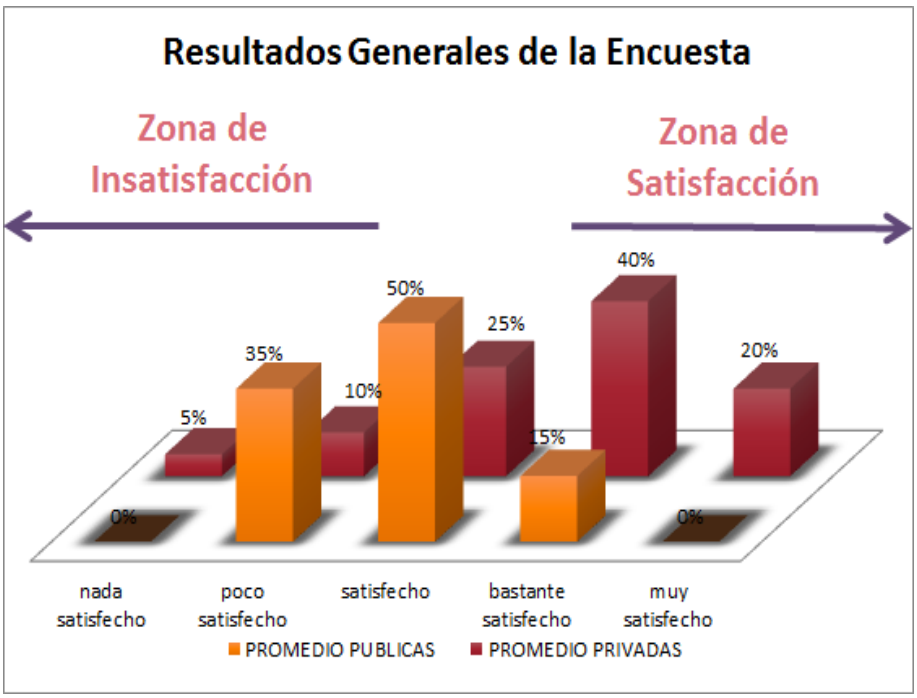
satisfacción, observando que un 25% se encuentra “muy satisfecho” y un 35% “bastantes satisfecho”, seguido de un 25% que afirman encontrarse “satisfecho” con respecto a estas prácticas, un 10% “poco satisfecho” y un 5% “nada satisfecho”; esto en comparación con las tendencias del grupo de profesores encuestados de las universidades públicas donde se observa que un 5% se encuentra “muy satisfecho”, un 25% “bastante satisfecho”, seguido de un 30% que manifiesta encontrarse “satisfecho” con respecto a estas prácticas, un 25% “poco satisfecho” y un 15% “nada satisfecho”.

2.5.5. Desarrollo para los profesores de las universidades públicas y privadas, según el modelo de World at Work.

La dimensión de desarrollo expuesta en el Gráfico Nº 10, tiene la particularidad de tener tendencias un tanto similares en los promedios de las respuestas de los profesores de las universidades públicas, contra los del sector privado. Por una parte el promedio púbico arrojó que un 30% se encuentra en el nivel central “satisfecho” seguido de una cuarta parte del promedio dice encontrarse “bastante satisfecho”, por otra parte un 40% quedó distribuido entre los niveles más bajo cómo son “nada satisfecho” y “poco satisfecho” divididos en porcentajes iguales. Solo un 5% ha quedado representado por aquellos que están “muy satisfechos” con las prácticas a nivel público. Por otra parte en el caso de los promedios de respuesta de profesores del sector privado, estos se comportan inclinados hacia los niveles satisfactorios, representando un 40% para aquellos que se encuentran “muy satisfechos”, 25% para “bastante satisfecho” y la siguiente cuarta parte para “satisfecho”. De este modo queda solo un 10% que se vinculó a profesores del sector privados que se encuentran “poco satisfechos”, quedando así el nivel “nada satisfecho” con 0% de elección.

2.5.6. Resultados Generales de la encuesta comparando los dos sectores, público y privado.

Gráfico Nº 11 Resultados generales de la encuesta según el promedio del sector universitario público y el sector universitario privado



La intención del Gráfico Nº 11, es demostrar la orientación de los resultados ubicando a los profesores según sus opiniones ante el reactivo: un promedio de respuestas por cada sector universitario, colocando la tendencia de los participantes de las universidades públicas y de igual forma con los participantes de las universidades privadas. En este sentido, se revela que el 60% de los docentes encuestados de las universidades privadas se encuentran en la zona de satisfacción, observando que un 40% afirma estar "bastante satisfecho" y un 20% "muy satisfecho" con respecto a las prácticas que implementan esas universidades; existe una posición central del 25% "satisfecho", hallándose sólo un 15% en la zona de insatisfacción, con un 5% "nada satisfecho" y un 10% poco satisfecho; esto en contraste con las inclinaciones de los participantes de las universidades públicas que va representado por encontrarse en la posición central con un 50% como "satisfecho", un 35% "poco satisfecho" y un 15% "bastante satisfecho". Ello es posible explicarlo debido a la flexibilidad e ingresos que pueden de alguna manera riesgosa distribuirse con criterios más claros en función de la compensación ¨necesaria¨

3. Análisis de la data obtenida por el *Instrumento A* con el *Instrumento B*

Esta investigación tuvo como objetivo conocer la eficacia de las estrategias y prácticas de retención aplicadas por las Universidades de gestión pública autónomas y de gestión privada de Caracas que mantengan a los profesores a tiempo completo en las instituciones; a su vez, se identificó la experiencia que tienen estos profesores participantes con respecto a las prácticas y estrategias de retención que las universidades donde trabajan les proporciona.

De los resultados obtenidos, se hará un balance del conjunto de prácticas descritas por los representantes de cada institución universitaria entrevistada y de la tendencia que muestran los profesores seleccionados en este estudio, con respecto a estas prácticas que la universidad les proporciona.

3.1. Universidad Central de Venezuela

En lo que respecta a las políticas de compensación, se otorgan las descritas y discutidas en su respectiva convención colectiva, sin embargo el acceso que tienen los profesores universitarios en cuanto a este tipo de prácticas es limitado, ya que los fondos que la universidad maneja para implementar prácticas remunerativas está condicionado por los recursos que disponga el estado (López, 2006); y aunque el ejecutivo nacional recientemente anunció aumento de salario en beneficio de los profesores universitarios (Gobierno anuncia aumento del 50% del salario a docentes y trabajadores universitarios, el universal), este resulta insuficiente, violando un hecho de orden constitucional al no estar el salario académico equiparado con la canasta básica (Secretario general de APUCV: El actual salario de los profesores es insuficiente e inferior a los de Etiopía, Aporrea). Por esta razón, el total de los profesores encuestados tienden a ubicarse en el rango de insatisfacción cuya tendencia se inclina a estar “nada satisfecho” con un 40% y “poco satisfecho” con un 60%.

Los beneficios que la universidad otorga son los que se encuentran normados en la LOTTT y en la CCU, a pesar de los descrito en las convenciones, la realidad es que los profesores universitarios exigen otro contrato colectivo que garantice todos los beneficios en materia de HCM, así como servicios funerarios, los servicios básicos de alimentación entre otros (Ramírez, 2018). En cuanto a sus beneficios de salud, se describe que no solo cuentan con la póliza de seguro que otorga el Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología a través del SISMEU, sino que también el

IPP-UCV ofrece pólizas de seguros para sus profesores, sin embargo se evidencia que existe una deuda por parte SISMEU con la universidad en cuanto a las pólizas de seguro básico que ofrecen, siendo el IPP-UCV el que asume esta deuda y este déficit presupuestario en cuanto a la salud (APUCV: "Entre 30% y 50% del profesorado está emigrando del país", 2018). Además de esto, se describen otras ayudas que pudieran favorecer las condiciones laborales de los docentes, pero que presentan deficiencias en la prestación del servicio, una de estas es el servicio de transporte. Aunque la gama de beneficios otorgados es variada y se describen opciones de escogencia, se constatan problemas presupuestarios que propenden a que más de la mitad de los profesores encuestados (6/10) tiendan a encontrarse "poco satisfechos".

En cuanto a los financiamientos y ayudas para el cuidado de dependientes, se reseñan aquellos establecidos en la convención colectiva vigente, sin embargo el acatamiento de este convenio con respecto a los programas propicios para tener un balance Vida-Trabajo, parece no llevarse a cabo cabalmente, ya que en la contratación colectiva que estuvo vigente hasta marzo, se había acordado un plan de vivienda para los trabajadores y otros beneficios que no se cumplieron (Inojosa, 2018). En otro respecto, también la universidad toma en cuenta otros aspectos que no requieren de un financiamiento, si no que se dan de acuerdo a la dinámica universitaria como lo son la flexibilidad horaria, la existencia de una Asociación de profesores que vele por los derechos de los docentes, el cursar estudios gratuitos en dicha institución, la existencia de un gimnasio, de programas ambientales y que promuevan ayudas a las comunidades ya sean a través del voluntariado o instituciones constituidas dentro de la universidad destinadas a prestar ayuda a las comunidades afectadas en situaciones de catástrofes naturales; por esta razón los profesores universitarios encuestados, manifiestan una tendencia a encontrarse satisfechos con respecto a estas prácticas, hallándose más de la mitad "satisfecho" y "bastante satisfecho" representado por un 40% en cada opción.

En cuanto a los programas que permiten evaluar el desempeño de los profesores universitarios y reconocer su destacada labor, la Universidad Central de Venezuela no cuenta con un sistema formal para evaluar el desempeño de sus profesores, y tampoco existe un sistema que les permita a los docentes evaluar la gestión universitaria, en este sentido la inexistencia de estos sistemas evaluativos no permiten conocer y fomentar las fortalezas y debilidades del colaborador [docente] (Pérez, 2015). En cuanto al reconocimiento que estos reciben por su destacada labor, años de antigüedad y trabajos de

ascenso, cabe destacar que esta práctica no se conmemoraba desde el año 2012, y actualmente se realizó con recursos adicionales obtenidos. La realización eventual de este tipo de prácticas que son fundamentales para motivar a los colaboradores en este caso [docentes] (Montalvo y Plascencia 2015), evidencia la insatisfacción que los profesores encuestados de la UCV, hallándose 6/10 profesores entre "nada satisfecho" y "poco satisfecho".

La Universidad Central de Venezuela históricamente tiene implementado un conjunto de programas para que el profesor universitario se desarrolle tanto académicamente como personalmente, y trascienda en sus conocimientos tanto a nivel nacional como internacional, sin embargo todos estos programas de desarrollo propuestos tanto en el territorio nacional como en el extranjero, posee montos de financiamiento que no han sido actualizados y por ende los profesores no pueden disfrutar de ellos, ya que el presupuesto no está acorde con los niveles inflacionarios. Otras de las oportunidades de desarrollo en donde los profesores de la UCV tienen limitantes, son sus oportunidades de promoción en cargos administrativos, debido a la vulnerabilidad de intervención por imposiciones políticas (USB rechaza que CNU designara arbitrariamente un vicerrector, 2017); por esta razón, la mitad de los profesores que participaron en la muestra, afirman encontrarse en la zona de insatisfacción, hallándose un 20% "nada satisfecho" y un 30% "poco satisfecho".

Una de las limitantes más recurrentes encontradas en la UCV fue la restricción financiera que esta tiene para implementar las prácticas de retención ya existentes, sin embargo 5/10 profesores universitarios encuestados mostraron una tendencia a sentirse "satisfechos" con el conjunto de prácticas en general y 4/10 "poco satisfecho", esto quiere decir que aunque la tendencia de estos profesores universitarios propenda a estar insatisfechos, existen otros elementos de carácter intrínseco donde la labor no solo se encuentra vinculada al componente remunerativo, si no que prevalecen intereses personales que contribuyen con el crecimiento y desarrollo personal del empleado, en este caso del [docente] (Urquijo y Bonilla, 2008). También está relacionada a la vocación que los profesores universitarios tienen, y que la docencia es percibida por los profesores como un servicio que gratifica a los docentes al ver el éxito de sus estudiantes, apostando a seguir con su labor a pesar de la coyuntura histórica actual que vive Venezuela (Fassano, 2016).

3.2. Universidad Simón Bolívar

Los recursos de la Universidad Simón Bolívar al encontrarse restringidos por el ejecutivo nacional, se ve coartada por toda actividad compensatoria, en este sentido, en lo que respecta a los componentes compensatorios la USB no se escapa de la continua crisis económica que vive el país y por ende en gremio universitario; en este sentido los profesores de esta casa de estudios, y ante los anuncios gubernamentales de las nuevas tablas salariales aprobadas por el Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología para las universidades, han manifestado encontrarse "indignados", y es qué así también los aseguró el representante de (Apusb) el cual se pronunció diciendo que era una absoluta falta de consciencia por parte del gobierno ya que no se cumplen las necesidades de los trabajadores (Fermín, 2018).

Basado en dicha realidad se evidencia que el nivel satisfactorio de los profesores a tiempo integral que laboran en la institución en materia de compensación estos se encuentra en un 90% insatisfechos posicionados entre "nada satisfecho" y "poco satisfecho", y solo el 10% ha demostrado estar en el nivel central de "satisfecho".

Los beneficios de la USB también están adscritos al presupuesto que las oficinas centrales del gobierno asignan a las instituciones de educación superior, por ende se evidencia la carencia de recursos y fe de ello se anuncia cuando en los últimos meses el pago de los bonos vacacionales fueron depositados por parte de la (OPSU) hacia la universidad de manera parcial e incompleta sin haber hecho alguna comunicación a las autoridades del porque se presentaba dicha situación. Por tanto, la comunidad USEBISTA han reclamado dicha situación, encontrándose inconformes con las acciones de hasta los mismos representantes académicos (Moreno, 2018). De cara a lo consultado a los profesores participantes de la USB en la temática de beneficios, la mitad de ellos no se encuentran satisfechos, ya que en los niveles "nada satisfecho" y "poco satisfecho" la escogencia ha sido 3/10 y 2/10 respectivamente, quedando así qué en la otra mitad 4/10 están "satisfechos" y solo 1/10 aseguró estar "bastante satisfecho".

Existe un aspecto a resaltar dentro de los temas de beneficios el cual es particular de la mencionada institución y es que se encuentra curioso el hecho de que la Asociación de profesores de la USB en los últimos meses ha puesto empeño en hacer mejoras en cuanto a los servicios de salud, seguro, subsidio de medicinas y tratamientos médicos, así como los costos que esto acarrea en la dificultosa situación que transita el país, y aun así

los niveles de satisfacción de los profesores se han encontrado con tendencias centrales o de baja categoría por lo que queda a libre interpretación la valoración que puede darle un individuo a un compendio de elementos vistos como un todo, o valorar algún elemento que sea resaltante.

Con respecto al contenido de la dimensión Balance Vida-Trabajo, se destacan aspectos importantes como programas de cuidado personal como asesoramiento de salud y actividades de participación deportiva docente, qué son promulgados por la asociación de profesores, por lo que son actividades muy bien valoradas por los participantes. Del mismo modo, la USB cuenta con programas de ayuda a dependientes que en el caso de los hijos existen ayudas considerables para los estudios y espacios físicos de educación primaria. Otros beneficios financieros están contemplados bajo reglamento interno de la universidad por lo que la misma hace los mayores esfuerzos por llevarlos a cabo a pesar de la restricción presupuestaria, al igual que la asociación de profesores quienes administran en gran parte las solicitudes de préstamos financieros y caja de ahorro por lo que es un plus en cuanto las distintas facilidades que tienen los docentes. Por este motivo, una de las dimensiones con mejores resultados en cuanto a la satisfacción de profesores, mostrándose 6/10 profesores en la escala “satisfecho” seguidos de 3/10 “bastante satisfecho” y 1/10 “poco satisfecho”.

La Universidad Simón Bolívar tiene la particularidad de tener además de un sistema formal para evaluar el desempeño de los profesores un bono qué es otorgado por dicho rendimiento académico, por lo que es una característica que resalta entre la dimensión reconocimiento y esto se encuentra normado por los reglamentos internos. Así mismo destaca que en el último trimestre la USB continúa con sus programas de ascensos y promociones (las cuales son designadas) en la medida de sus posibilidades por lo que el Consejo Directivo aprobó dos ascensos y un ingreso en el escalafón académico el pasado mes (Aprobados dos ascensos y un ingreso al escalafón académico, 2018).

Los reconocimientos simbólicos se mantienen llevando a cabo por parte de las autoridades pertinentes tanto los programas ya dispuestos por la universidad como por la asociación de profesores. En este sentido el segmento de reconocimiento a tenido resultados concretos cuando 8/10 profesores han reflejado estar “satisfecho” y “bastante satisfecho” mitades iguales para cada una de las escalas. Por otra parte 2 de 10 profesores

reflejaron estar “poco satisfecho”, por tanto en líneas generales los profesores en cuanto a estas prácticas mencionadas se han encontrado medianamente satisfechos.

Cómo bien se identificó en la recolección de datos la USB en la sección de desarrollo mediante la oficina de desarrollo profesoral lleva a cabo programación de cursos, capacitaciones y oportunidades de estudios para los profesores universitarios tal como se destacó que la programación de cursos organizados para el trimestre septiembre-diciembre, serán Programa de Refinamiento Docente y Programa Educación a Distancia. Además de los cursos de Oratoria, voz y dicción y Diseño y gestión de Servicio Comunitario como modelo de innovación social (Desarrollo Profesoral ofrece cursos para el trimestre septiembre-diciembre, 2017). Sin embargo esta unidad también aseguró tener crisis presupuestaria para llevar a cabo el 90% de sus actividades, es decir, más de la mitad de sus programas fueron afectados dejando la operatividad de sus actividades a casi un 10% de acción. La USB también ha manifestado tener el programa de Año sabático activo, sin embargo en cuanto medidas financieras no se conoció así era factible su aplicación, ya que esta política está basada en los reglamentos que de forma histórica estaban llevando a cabo cuando la realidad política, económica y social era distinta.

Se continúa entonces con la comparación de lo otorgado por la universidad versus la opinión de los profesores y los resultados han destacado que 4/10 profesores se encuentran “satisfechos” es decir en el nivel medio, seguido de 3/10 “muy satisfechos”, 2/10 “nada satisfecho” y solo uno indicó estar “poco satisfecho”.

3.3. Universidad Católica Andrés Bello

La Universidad Católica Andrés Bello además de diseñar sus esquemas de compensación, se ocupa por mantenerse como una institución competitiva y con atractivos salariales entre las demás universidades al realizar estudios de mercado para establecer sus pagos, y tomar en cuenta la inflación al momento de realizar sus aumentos; por esta razón los profesores universitarios que participaron en el estudio, propenden a encontrarse en los rangos de satisfacción, estando 7/10 profesores “muy satisfechos” con respecto a estas prácticas, esto denota que los docentes universitarios tienen conocimiento de que la universidad se interesa en conservarse como una institución competitiva dentro para el gremio universitario.

En cuanto a los beneficios ofrecidos, se rigen de acuerdo a lo acordado en la convención colectiva vigente y lo establecido en la LOTTT. En lo concerniente a los

planes de jubilación, es menester destacar que no toda la población de profesores a tiempo completo disfruta de este beneficio, ya que actualmente no se lleva a cabo y solo un grupo de profesores accedieron al plan en el periodo que se encontraba activo; por esta razón puede que algunos profesores encuestados de acuerdo a su edad, hayan manifestado bajos niveles de satisfacción al desconocer la existencia de dichos planes. En cuanto a sus beneficios de salud, además de contar con una póliza de seguros, hay convenios con el Centro de Salud Santa Inés para tratar los aspectos de la salud, y cuentan con un conjunto de instalaciones para la permanencia de sus profesores en la institución. Los profesores encuestados propenden a encontrarse en la posición central al sentirse 4/10 de ellos "satisfechos" con respecto a estas prácticas, hallándose una proporción semejante de 4/10 profesores al seleccionar la opción "bastante satisfecho" y 1/10 "muy satisfecho" entendiendo que la propensión tiende hacia la zona de satisfacción.

La Universidad Católica Andrés Bello, se apega de acuerdo a lo que la LOTTT establece en sus estatutos para apoyar económicamente a sus profesores así como en el cuidado de sus dependientes, sin embargo refiere apoyar financieramente a sus docentes atendiendo a sus situaciones particulares siempre y cuando estas sean justificadas por el profesor y sean previamente discutidas y estudiadas; del mismo modo existen subsidios para cursar estudios universitarios, flexibilidad en cuanto al dictado y cumplimiento de horarios, actividades gremiales sindicales, así como actividades que involucren al profesor universitario como miembro de la institución y copartícipe de actividades pro ambiente y de ayuda a las comunidades. Todos estos elementos que integran el balance de roles vida-trabajo, propende a que los profesores universitarios hayan manifestado estar en los niveles de satisfacción, con un 30% "muy satisfecho", y un 50% "bastante satisfecho".

En lo concerniente a los programas para evaluar el desempeño docente, tienen sistemas formales de evaluación de desempeño donde toman en cuenta aspectos estructurales, de docencia, investigación, extensión y gestión, cuya finalidad no es reconocer el desempeño mediante incentivos monetarios, si no cumplir con la misión de la universidad; sin embargo existe una fundación independiente a la universidad llamada "Fundación Talento" que retribuye el desempeño solo para los docentes de ingeniería. También les permiten a los profesores evaluar el desempeño de la universidad mediante encuestas de clima organizacional. En cuanto a los reconocimientos que estos reciben, se hacen de forma recurrente en períodos semestrales y anualmente. Destacando que premiar el desempeño impacta significativamente en la satisfacción del colaborador [docente] (

Clavería, 2009), por esta razón, y tomando en cuenta todos los elementos que comprenden esta dimensión, más de la mitad de los profesores universitarios encuestados tienden a encontrarse en el rango de satisfacción, hallándose 5/10 profesores “bastante satisfechos” y 2/10 “muy satisfechos”.

A través de los distintos centros de formación que tiene la UCAB, los profesores tienen la oportunidad de formarse intelectualmente y personalmente, igualmente cuentan con oportunidades para hacer carrera en la universidad, postulándose para desempeñar cargos de gestión, y otros cargos transversales que les permite desarrollar competencias genéricas institucionales, del mismo modo existen ayudas económicas para exoneraciones en cuanto a formación se refiere, las mismas son previamente aprobadas por un comité; tomando en cuenta las oportunidades de desarrollo y que la promoción de cargos son importantes para incentivar la labor del docente universitario (Madrid, 2004) se evidencia que los beneficios ofrecidas por la UCAB son aceptados por los profesores encuestados, ya que propenden a encontrarse en el rango de satisfacción, estando 5/10 profesores “m” y 2/10 “bastante satisfecho”.

Los profesores universitarios encuestados propenden a encontrarse “muy satisfechos” y “bastante satisfechos” con un 20% y 60% respectivamente, esta tendencia evidencia que los esfuerzos que ha realizado la universidad por desarrollar e implementar estrategias de retención, son reconocidos y aceptados por la mayoría de los profesores que participaron en el estudio. Esto tiene beneficios importantes para la universidad porque un trabajador, en este caso [docente] motivado con su labor se sentirá más comprometido con la institución, lo que beneficiará la imagen y el prestigio de la universidad para atraer nuevos talentos y mantener los que están (EAE Business Scholl, s/f).

3.4. Universidad Metropolitana

La Universidad Metropolitana en el caso del área compensatoria que otorga a sus profesores, éstos mantiene unos criterios institucionales entre los cuales se aplica el estudio de mercado, el valor de la hora de clase y factores ya establecidos dentro de su organización, a su vez esta institución aseguró estar haciendo esfuerzos para intentar adaptarse a los contextos inflacionarios, sin embargo no es una acción que se lleva a cabo de manera recurrente, por otro lado dicha institución es única en otorgar un monto remunerativo por motivo de la evaluación de desempeño que se aplica a todos sus profesores universitarios, por lo que este fue considerado entre los pagos variables, en este

sentido y en contraste con lo investigado a sus profesores, estos evidenciaron que su nivel de satisfacción estaba dado de la siguiente manera, 3/10 profesores indicaron sentirse “muy satisfecho”, así como también 3/10 indicaron estar “nada satisfecho” el resto de los profesores se encuentran entre los niveles “satisfecho” y “bastante satisfecho” ubicándose 2/10 y 2/10 respectivamente.

Para la dimensión beneficios, la UNIMET realiza todos los pagos en bonos que son asignados legalmente por LOTTT, por lo que no se considera resaltante que sean beneficios por encima o de mayor peso valorativo a lo que está establecido en la ley. Sin embargo en algunos casos suele tomar para el cálculo de beneficios lo que está establecido también en sus reglamentos internos por lo que es una relación dual. En cuanto a los servicios de salud y cuidado médico del personal docente así como de sus familiares, está en iguales condiciones que las demás universidades, ésta posee un servicio de contratación privada de salud, y cómo resguardo integral de sus docentes también en esta institución se mantiene una figura de apoyo en cuanto a la salud mental, qué es llevada a cabo por una unidad interna en las instalaciones de la universidad como parte de sus programas internos. En especial la UNIMET es una de las universidades que ofrece el servicio de transporte, por su particular ubicación geográfica, así como también es propio de esta institución la existencia de la caja de ahorro que permite la aplicación de diversas solicitudes como parte de los apoyos económicos. Así cómo expresa Lovelock, Reynoso, D'Andrea y Huete (2004) (citado en Madero 2009), se asegura que la función de los beneficios y los servicios para crear valor, y resultan que se produzca un cambio deseado en aquel que los recibe; Por ende, 3 de 10 profesores han indicado están en el nivel “satisfecho” ante los beneficios que otorga la universidad, seguido a esto otros 3/10 han demostrado estar “bastante satisfecho”, unos 2/10 están “poco satisfecho” quedando así un profesor en el área de “nada satisfecho” y un último profesor “muy satisfecho”.

Así cómo se ha mencionado, en el apartado de Balance Vida-Trabajo, la UNIMET aseguró contar con prácticas para el cuidado de la salud, así como también cuenta con el otorgamiento de programas que faciliten la relación de la vida personal y profesional, esto facilitado por la institución como tal lo que la hace resaltante entre las demás, asimismo, la hace resaltante al tener un espacio físico de guardería, lo cual aporta gran valor a las prácticas de la institución. Aquellos apoyos financieros que el docente necesite de manera específica, la universidad mediante la caja de ahorro aporta una serie de beneficios los cuales cubren una gran parte de las necesidades de cada docente, todo esto bajo los

lineamientos que se encuentren establecidos para este respecto. Del mismo modo, la UNIMET otorga una exoneración completa de la matrícula de estudios para aquellos profesores que deseen continuar estudios del siguiente nivel en esa institución. Es así, que los profesores participantes en la encuesta de satisfacción han tenido una tendencia en sus respuestas a sentirse satisfechos, siendo que 4/10 demostraron estar "bastante satisfecho", 3/10 "satisfecho" y solo 2/10 "poco satisfecho" y un solo profesor "nada satisfecho".

Una de las área que arrojó resultados satisfactorios como respuestas de los profesores universitarios fue la contenida en Reconocimiento, ya que se considera ser uno de los nuevos ejes o estrategias de remuneración eficaz en conjunto con las recompensas (Arias, Portilla & Castaño, 2008). Es por esto que la UNIMET realiza grandes aportes en cuanto al desempeño y la exigencia en la institución, al obtener un sistema formal de evaluación de desempeño tanto para profesores como para la organización y a su vez exista un factor remunerativo al docente por su desempeño. Por otro lado la existencia de programas que impulsen el mérito académico, promoviendo reconocimientos no en efectivo o llamadas simbólicos que premian dicha labor, es por esto que los profesores se han sentido "satisfechos" y "muy satisfechos" en igual proporción que se representa en 3/10 y 3/10 respectivamente, por otra parte 2/10 han estado "bastante satisfechos" quedando un profesor de diez en la escala de "poco satisfecho" al igual que uno de ellos "nada satisfecho".

Por último, no es un secreto que las organizaciones en la actualidad aportan gran valoración no solo a los sistemas compensatorios, sino al desarrollo y aprendizaje profesional como fundamento intrínseco de las organizaciones (Madero, 2009), por lo que la UNIMET no se escapa de proporcionar a su personal docente programas de desarrollo que aporten beneficios tanto para sus personal como para los lineamientos estratégicos de la institución, por lo que en este sentido, el otorgamiento de plataformas virtuales para que los profesores puedan capacitarse y a su vez dictar cursos es una de las características de la UNIMET, así como también esta universidad ha manifestado tener activo un convenio con una universidad española la cual es de forma virtual y los docentes pueden optar por instruirse gracias al convenio. Por otra parte la UNIMET está repuntando en cuanto a las posibilidades de ascenso, desarrollo y rutas de carrera para aquellos profesores más jóvenes que están ingresando al mundo docente. Por ende, en análisis con las opiniones de los profesores de esta casa de estudios, la mayor propensión se ha encontrado en los niveles satisfactorios ante las prácticas otorgadas por lo que, 3 de diez profesores se

posicionaron “muy satisfechos” seguidamente 3/10 “bastante satisfecho”, 2/10 dicen estar “satisfechos” y finalmente dos de diez docentes se encuentran “poco satisfechos”.

Se le preguntó a los representantes de los departamentos de Recursos Humanos de las distintas casas de estudio que fueron parte de la muestra, si la universidad tiene algún esquema para retener a sus profesores a tiempo completo; la respuesta por parte de la Universidad Central de Venezuela fue que existen muchas razones por las que un profesor pueda migrar, pero la causa por la que un profesor renuncie a trabajar en la UCV no es a consecuencia de sus estrategias de retención, si no al problema presupuestario que imposibilita lleva a cabo las estrategias de retención ya diseñadas.

En cuanto a lo expuesto por la Universidad Simón Bolívar, ésta asegura mantenerse en constante evaluación y diseño de estrategias que puedan ayudar a mantener a sus profesores dando clases en la institución por lo que sus prácticas van alineadas a la flexibilidad de horarios, al desarrollo profesional y hacer mayor énfasis en la disminución de los niveles de exigencia para el ingreso en la plantilla de docentes ya que esta institución se ha caracterizado por mantener estándares bastante elevados de exigencia académica.

En el caso de la Universidad Católica Andrés Bello, sostienen que es difícil retener a un profesor que se quiera ir del país, por esta razón la universidad está enfocada en generar estrategias de compensación para ser más competitivo y retener al profesor para que no migre a otra universidad dentro de Venezuela.

La Universidad Metropolitana, es otra de las instituciones que asegura mantenerse en labores de retención de profesores por la evidente fuga de talento existente en el país, por lo que sus acciones van de la mano del ámbito del desarrollo lo que la asemeja a la USB, dando facilidades de aprendizaje y beneficios de crecimiento profesional, aseverando que el nivel para el ingreso al disfrute de esta ayuda se ha reducido a un año menos.

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Esta investigación tuvo como objetivo Identificar la eficacia de las estrategias y prácticas de retención aplicadas por las Universidades de gestión pública autónomas y de gestión privada de la Región Metropolitana de Caracas, que mantengan a los profesores de tiempo completo en las instituciones. Esto se realizó utilizando como patrón de la investigación la versión de World at Work necesarios para retener a sus colaboradores (https://www.worldatwork.org/home/html/home.jspw) declarada para el 2007, es verdad que hay versión 2010 sin embargo, las dificultades de logística y el costo en moneda extranjera fueron una limitante severa.

Tomando en cuenta el modelo de recompensas totales y sus elementos, para las universidades participantes: se halló que la UCV no implementa actualmente estrategias para retener a sus profesores, ya que de acuerdo a la información recolectada en la investigación, esta universidad es la que menos los implementa fundamentalmente por tener el presupuesto reconducido para los últimos años, eso afecta cual estrategia de Recursos Humanos en general y las prácticas del modelo teórico expuesto en particular.

Por otro lado, con respecto a las universidades, UCAB, UNIMET y USB, éstas cumplen **parcialmente** con el modelo [WatW] aunque no lo manifestaron, las evidencias empíricas señalan que parcialmente y con diferencias entre ellas se aplican; éstas diseñan sus estrategias en medio de las restricciones y en base a la teoría expuesta, y se cumple con alguno de los indicadores contemplados, en el modelo teórico de World at Work (2007).

Al destacar la existencia de otros elementos reforzantes para motivar por medio de las recompensas o incentivos a los colaboradores, y tomando en cuenta que estas son necesarias para satisfacer los deseos de las personas (https://www.worldatwork.org/home/html/home.jspw). Se pudo constatar que el 60% de los docentes participantes [12/20] de las universidades privadas tienen una experiencia positiva al manifestar encontrarse en zona de satisfacción con respecto a las prácticas que dichas universidades les proporcionan. En cuanto a los profesores de las universidades públicas, 35% se encuentran poco satisfechos y 50% indiferentes, siendo su experiencia menos positiva siendo la relación en cifras absolutas la siguiente [17/20].

Al no existir un estudio cuya temática sea Estrategias de Retención para Docentes Universitarios no hay parámetros que permitan hacer comparaciones retroactivas y es

lamentable que la situación agarró a las universidades de improviso y fuera de cualquier escenario probable, vinculado al ámbito universitario y de retención más allá de las practicas reportadas por Musso, Mariel y Salgado, Javier (2012). en las siguientes cuestiones, las cuales se han colocado en redacción negativa y positiva sobre todo aquella para UCV, y las otras frases para las otras universidades participantes, el estar o no en las Universidades entre otros temas, pasa por responder estas interrogantes:

- No veo un futuro para mi dentro de esta universidad.
- Si fuese por mí, definitivamente estaría trabajando para esta Universidad durante los siguientes cinco años.
- Si quisiera hacer otro trabajo o función buscaría primero las posibilidades dentro de esta Universidad.
- Me encanta trabajar para esta Universidad.
- Dentro de esta Universidad mi trabajo me satisface.
- Estoy planeando trabajar para otra Universidad dentro de un período de tres años.
- Si recibiese una atractiva oferta de trabajo de otra Universidad, la tomaría.
- El trabajo que hago es muy importante para mí.

Esto será una tarea pendiente, en algún momento cuando cambien las circunstancias de contexto, o la transición se ejecute.

En respuesta a la pregunta de investigación, se obtienen que las estrategias y prácticas de retención, resultaran eficaces en las instituciones privadas participantes en el estudio. Y de alguna manera experimental USB.

CONCLUSIONES

Cómo se ha visto en toda la investigación y en reiteradas oportunidades, no es un secreto que las universidades públicas están sometidas a importantes restricciones en cuanto al presupuesto y a la disposición de recursos para que todas las actividades dentro del campus universitario se lleven a cabo con normalidad, lo cual afecta significativamente el desenvolvimiento de la práctica académica. Sin embargo, al cierre de este trabajo con la Gaceta Oficial Extraordinaria número 41.472, con fecha de 31 de agosto, en el decreto 3.601, con motivo de la aplicación del nuevo salario mínimo nacional para empresas o instituciones públicas y privadas, este encabezado genera un cambio radical, sustantivo en tanto y cuanto, las universidades públicas y privadas quedarán haciendo inmensos esfuerzos para ver cómo se acata esta disposición inconsulta del ejecutivo nacional catalogada como un máxima devaluación pero el problema no solo estriba allí, sino de qué manera el sistema por escalafón o de meritocracia, efectivamente se ha perdido y cuál será la estrategia de recuperarlo por algún camino.

Con respecto a los objetivos expuestos, se obtuvo en relación, que se exponen a partir del Objetivo general y luego se despliega por los específicos:

Al objetivo general planteado, correspondiente a Identificar la eficacia de las estrategias y prácticas de retención aplicadas por las Universidades de gestión pública Y privadas, al conocer la satisfacción con respecto las prácticas de retención de los profesores encuestados de las universidades públicas y privadas participantes en el estudio, es claro que las estrategias aplicadas por las universidades privadas son eficaces; en el caso de las universidades públicas participantes, aunque el 50% se encuentra satisfecho, el resto de los encuestados tienden a estar insatisfechos, denotando así la poca eficacia de las estrategias, la cual se ve afectada por las restricciones presupuestarias que atraviesa el sector universitario pública debido a los conflictos económicos, políticos y sociales que atraviesa actualmente el país.

- El objetivo correspondiente a describir las prácticas y estrategias de retención que aplican las universidades seleccionadas, para mantener a los profesores de tiempo completo en las instituciones, se describió de manera detallada las prácticas y estrategias que emplean las cuatro (4) universidades participantes en el estudio, resaltando aquellas consideraciones de acceso a la práctica, condición de aplicación y monto (con

respecto a la parte compensatoria directa) si lo hubiere, acentuando así las características que se han observado más relevantes.

- En función del segundo objetivo específico, correspondiente a identificar cómo los profesores de tiempo completo perciben las prácticas y estrategias de retención de las universidades ubicadas en la Región Metropolitana de Caracas, se pudo constatar que la mitad de los profesores encuestados de la UCV y la USB, manifiestan encontrarse satisfechos, existiendo una propensión a encontrase en la zona de insatisfacción. Por otro lado los profesores encuestado de la UCAB al igual que la UNIMET, existe una propensión a encontrarse en la zona de satisfacción.
- En función del tercer objetivo, que fue comparar la información de las prácticas y estrategias de retención que otorgan las universidades, con la experiencia que tienen sus profesores para cada una de ellas. La información obtenida en la UCV y USB, se ha podido constatar, que las universidades no gozan de autonomía presupuestaria para diseñar y ejecutar sus estrategias de retención, ya que el estado es el responsable mayoritario del financiamiento de la educación superior, más directamente el Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología de él depende tanto los aumentos salariales, como los financiamientos para sus beneficios, incentivos, formación y desarrollo. Por esta razón las expectativas y exigencias de los docentes no han sido consumadas, posicionándose en la zona de insatisfacción.

Con respecto a la información recolectada en la UCAB y UNIMET, el grupo de profesores encuestados, manifiestan estar en las zonas de satisfacción, ya que estas universidades han implementado varias de las practicas expuestas en el modelo.

- En respuesta al cuarto objetivo correspondiente a comparar la experiencia en cuanto a las prácticas de retención que se les ofrece a los profesores de tiempo completo que trabajan en las universidades públicas con respecto a los que trabajan en las universidades privadas. Se pudo constatar que los profesores de las universidades públicas se sienten menos satisfechos en comparación a los profesores de las universidades privadas.

Habiendo respondido en esta sección los objetivos planteados de la investigación es imperante destacar algunos aspectos que se han llevado a cabo dentro del gremio universitario en estos últimos meses, los cuales se presentan a continuación:

El Ejecutivo Nacional ha decretado varios aumentos salariales y de alguna manera estos tocan al gremio universitario, los mismos son irrisorios, vulnerándose los derechos

constitucionales establecidos en el artículo 91 de la CRBV. Estos aumentos salariales, no son arbitrarios, están fundamentados en las Normas de Homologación aprobadas en el año 82, publicadas en la Gaceta oficial N° 32.539, y que aún se encuentran vigentes, en donde se establece que el CNU debe revisar las tablas de sueldo cada 2 años y tomar en cuenta el índice promedio del costo de la vida durante esos 2 últimos años, según datos que aporte el Banco Central de Venezuela (Hernández, 2012). Este decreto, se convierte en un impedimento para que los profesores universitarios luchen por un salario semejante al que actualmente un militar de rango inferior la FANB devenga (Ochoa, 2018). En este sentido los docentes se han encontrado en continuas huelgas y paros que se han suscitado a nivel nacional y fe de ello se observa en el arqueo bibliográfico expuesto durante el desarrollo de la investigación.

Bajo este mismo contexto, las universidades privadas trabajan en el diseño de estrategias para retener a sus docentes universitarios, y aunque estas universidades son autónomas financieramente, igualmente son embestidas por la crisis que atraviesa actualmente a Venezuela en los últimos 20 años, viéndose afectadas por las decisiones impuestas por el jefe de Estado, actual. Tras el nuevo aumento salarial publicado en Gaceta Oficial Extraordinaria número 41.472, con fecha de 31 de agosto, en el decreto 3.601, se han suscitado preocupaciones por las consecuencias que impactan negativamente en el salario de los profesores universitarios; en este caso se hace referencia a los profesores tiempo completo de la UNIMET, donde dicha casa de estudios emite un comunicado a la comunidad unimetana manifestando su desasosiego con respecto a estas medidas, indicando que dichos anuncios impactan significativamente en la estructura de costos de la universidad, destacando que los ajustes posteriores han sido lineales para mantener el rediseño contenido en los tabuladores, pero, con las medidas oficiales adoptadas, este tipo de ajuste resulta inviable por el fuerte impacto que ocasiona en los costos de la matrícula estudiantil, siendo la opción intermedia, ajustar los salarios sobre la base del salario mínimo en un primer nivel salarial (Grado Salarial Administrativo / Categoría Docente), con una diferencia entre los subsiguientes niveles salariales, equivalente a un 15% del nivel anterior (Universidad Metropolitana, comunicación personal, Septiembre, 2018).

La Universidad Católica Andrés Bello, también ha tomado medidas para enfrentar las decisiones presidenciales, convocando a una asamblea a toda la comunidad ucabista para dar cuenta de los ajustes salariales, el día 08 de septiembre del presente año, estableciendo que los niveles y estructuras de sueldos base de empleados y docentes tanto

tiempo completo como convencional, fueron ajustados al Salario Mínimo, destrozándose de esta manera la lógica de la equidad interna. Sin embargo, en aras de preservar la equidad interna, el salario mínimo se termina ajustando sobre la escala docente asignado a la posición de instructor y licenciado, procurando mantener pequeñas diferencias entre los niveles de escalafón; también se mantendrán las primas de permanencia y de dirección ajustándose de acuerdo a la nueva lógica salarial, se mantendrán las primas de antigüedad incrementándose en un 350%, y se otorgará una ayuda especial dada la brecha entre el anuncio del incremento del salario mínimo y la fecha efectiva de cancelación a los trabajadores a dedicación tiempo completo o con 20 horas o más (Universidad Católica Andrés Bello, comunicación personal, Septiembre 08, 2018).

La diferencia entre las universidades de ámbito público y privado, radica en que las privadas tienen mayor libertad o rango de acción para tomar decisiones financieras y trabajar en pro de los beneficios de sus docentes, preocupados por su bienestar; esto se ve claramente reflejado en los resultados obtenidos en las encuestas de satisfacción a los profesores que participaron en el estudio, donde las opciones de escogencia tienden a estar en los rangos más elevados de satisfacción en cuanto a los beneficios, incentivos, programas de desarrollo y reconocimiento que la universidad les proporciona, lo cual es importante ya que mientras el empleado [docente], sepa que la institución se preocupa por su bienestar, se incrementan los niveles de compromiso, entusiasmo y dedicación por el trabajo (Info Capital Humano, s/f).

Es importante acotar, que las universidades públicas y privadas a pesar de ser instituciones educacionales, también mantienen distinciones considerables en el contexto venezolano, y es que a diferencia de las universidades del sector público, las privadas tienen una mayor autonomía universitaria en cuanto a las tareas administrativas de las mismas, donde su campo de acción se ve menos coartado por la imposición gubernamental.

Por otro lado, se puede hacer mención también a que entre las cuatro universidades de estudio existen similitudes rescatables cómo es el caso del esfuerzo que hacen todas para mantenerse a la vanguardia tecnológica, otorgando plataformas virtuales para que el uso de las mismas por parte del personal docente sea mucho más amigable y tenga un mayor alcance.

En cuanto a las estrategias de retención que las universidades actualmente están implementando para mantener a sus docentes en la institución, la universidad Simón Bolívar a pesar de sus limitaciones, refiere mantener esquemas de flexibilización en cuanto en cuanto disminuir sus exigencias de calidad al momento de contratar profesores universitarios que deseen impartir sus conocimientos en esta institución. Una de las acciones más significativas que se han demostrado estas últimas semanas es la que ha organizado la asociación de egresados de la USB, la cual se describe cómo una campaña llamada "Un premio a la labor docente", la cual tiene como objetivo principal "retener al talento profesoral" en las aulas de la Universidad Simón Bolívar, y cuyo eslogan es ¡Ayudemos a los Profesores de la USB a mantenerla viva!, ya que en los últimos dos años se ha verificado un número de alrededor de 300 renuncias de profesores quedando los cargos desiertos; por lo que el propósito de esa estrategia es recaudar unos $300.000 para otorgar un total de $600, distribuidos en $150 trimestrales durante un año como manera colaborativa hacia los docentes (Alumno USB busca recaudar $300.000 para los docentes de la USB, 2018)

En el caso de la Universidad Central de Venezuela refiere no estar en la capacidad para diseñar estrategias de retención ya que cada una de estas acciones implica costos que no están en la capacidad de asumir. En cambio las universidades privadas si están ocupadas en diseñar esquemas para retener a sus profesores en la institución, mientras la Universidad Católica Andrés Bello trabaja para mantener sus estándares de competitividad principalmente en su sistema de compensación, la Universidad Metropolitana lo hace con sus planes de formación. Aun trabajando y buscando formas de flexibilización, estas universidades coinciden en que la retención de profesores que migran de Venezuela resulta compleja o casi imposible, ya que migrar es una decisión que se toma por distintas razones y que pueden no estar vinculadas a las condiciones laborales.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a las consideraciones expuestas durante toda la investigación se hace necesario mencionar las recomendaciones que se cree son de vital importancia tanto para las unidades de estudio como para las posibles investigaciones posteriores y para actividades académicas en materia de compensación.

En este sentido se refiere que para aquellos investigadores que tomen como punto de partida la presente investigación se recomienda que:

a) La muestra de universidades puede ser ampliada para una mayor extensión de datos, haciendo la mayor de las distinciones entre grupo de profesores, categorías de dedicación, así como las diferencias existentes entre cada escalafón a manera de ampliar el universo y realizar comparaciones. También incluir por áreas geográficas particulares algún criterio de atención.
b) Del mismo modo, se sugiere tomar instrumentos de evaluación similares que a su vez que tengan consonancia con el tema de las recompensas totales, a fin de asignar una línea investigativa acorde a la presentada en esta investigación.
c) También es importante sugerir para estudios próximos la toma de teorías de motivación, que sirvan de contraste a las opiniones de los profesores universitarios, dando una perspectiva más amplia de acuerdo a los años de antigüedad de los mismos ya que, se estima que el nivel de madurez también puede influir en las experiencias.
d) Como sugerencia a las universidades participantes, en vista del escenario económico que se vislumbra en Venezuela y tomando en cuenta el esfuerzo que han venido realizando para preservar la equidad interna, pero, que aun así el contexto hace coerción sobre estas y son amenazadas por la incertidumbre que embiste a todos los sectores productivos del país; se sugiere afianzar aquellas prácticas de carácter no remunerativo, cuya inversión no trastoca las estructuras salariales. Por esta razón, es importante la toma de alianzas estratégicas que permitan otorgar diversos beneficios con respecto a las demás dimensiones del modelo, ya que fortalecen las prácticas y se fijan bases para una mayor estabilidad universitaria.

e) Por otra parte es recomendable dentro de las posibilidades y alianzas de cada institución, mantener una postura evolutiva – progresiva que permita la aplicación de nuevas tendencias, la apertura a los cambios, que son particularidades de una situación de crisis en todos los niveles.

f) Para la Academia, se recomienda tener una línea de investigación que genere fondos y permita ofrecer un monitoreo constante de esta actividad. Máxime para la UCAB, que tiene una Escuela que forma profesionales en el área de Relaciones Industriales e inclusive también a nivel de Postgrado, ya de larga data y que actividades en esta orientación son pocas o en todo caso intermitentes.

GLOSARIO DE SIGLAS Y TÉRMINOS

ALETEIA: diseñado para aquellos profesores que ingresan a la UCV en el escalafón de Instructor, con el propósito de apoyarlo en su desempeño académico con miras a ofrecerle un soporte significativo que le permita enriquecer su quehacer pedagógico, potenciar su actividad de investigación, propiciar su actualización permanente y crear en él, sentido de pertenencia y compromiso con la Institución.

APUCV: Asociación de Profesores de la Universidad Central de Venezuela

APUSB: Asociación de Profesores de la Universidad Simón Bolívar

BRA: Bono de Rendimiento Académico

CADH: Centro de Asesoramiento y Desarrollo Humano.

CCU: Convención Colectiva Única.

CEL: Centro de Estudios en Línea

CENAMB: Centro de Estudios Integrales de Ambiente

CIAP: Centro de Actualización Profesional

CIDEA: Centro de Investigación e Innovación y Desarrollo Académico

CIEI: Centro de Investigación y Evaluación Institucional

CRBV: Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

CSSI: Centro de Salud *Santa Inés*

DAE: Dirección de Apoyo Educativo

DIM: Dirección de Identidad y Misión

EAD: Educación a Distancia

El CAL: Centro de Aprendizaje en Línea

FONJUSIBO: Fondo de Pensiones y Jubilaciones del Personal Académico

HCM: Hospitalización Cirugía y Maternidad

IPP: Instituto de Previsión del Profesorado

LOPCYMAT: Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo

LOTTT: Ley Orgánica del Trabajo, las Trabajadoras y los Trabajadores.

MPPEUCT: Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología.

POA: Planes Operativos Anuales.

Proyecto Ávila: Promueve la conservación del área protegida, desplegando diversos esfuerzos de investigación y conservación ambiental, a través de un grupo multidisciplinario de expertos

SAMHOI: Sistemas de Atención Médica Hospitalaria Integral

SEDUCV: Sistema de Educación a Distancia de la Universidad Central de Venezuela.

SIPUCAB: Sindicato de Profesores de la Universidad Católica Andrés Bello.

SISMEU: Sistema Integral de Salud del Ministerio Educación Universitaria

TICS: Tecnologías de la información y la comunicación.

UGTA: Unidad de Gestión y Tecnologías para el Aprendizaje.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1.600 profesores han renunciado en los últimos 4 años. (2016, mayo 06). *El Nacional Web.* Recuperado de http://www.el-nacional.com/noticias/sociedad/1600-profesores-han-renunciado-los-ultimos-anos_54817

Abad, R. (2011, marzo 14). Cómo evitar la fuga de los mejores empleados. [Mensaje de Blog en la Web]. Recuperado de https://recursoshumanosblog.wordpress.com/category/rrhh-blog/page/68/

Abreu, C. (2014). *La propuesta de Robert k. Merton acerca de las Teorías de Alcance Intermedio bajo el análisis de la Metateoría Estructuralista.* (Tesis de Doctorado, Universidad Nacional de Tres de febrero). Buenos Aires, Argentina.

Albornoz, O. (2013a). *La universidad: ¿reforma o experimento?* Venezuela: Publicaciones UNESCO-IESALC Recuperado de www.iesalc.unesco.org.ve

Albornoz, O. (2013b). Venezuelan higher education's legacy under chávez. *International Higher Education*, *73*, 2-31. Recuperado de https://ejournals.bc.edu/ojs/index.php/ihe/article/view/6112

Albornoz, O. (2014). *La educación superior pública y privada en américa latina y el caribe. Contexto de internacionalización y proyecciones de políticas públicas.* Publicaciones UNESCO-IESALC. Recuperado de www.iesalc.unesco.org.ve

Alumno USB busca recaudar $300.000 para los docentes de la USB, (2018, julio 25). *USB en Breve*. Recuperado de http://usbnoticias.usb.ve/post/55824

Alvino, G., Teixeira, C., Yapurasi, E. (2017). Estrategias de atracción y retención de los trabajadores del área de operaciones de la empresa vigiandina, la victorioa, 2016. (Trabajo de Grado de Licenciatura, Universidad Peruana de las Américas, Lima, Perú). Recuperado de http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/243/VIGIANDINA%20FINAL%20PARA%20EMPASTADO%20DE%20TESIS%20titulos%20y%20grados%20%20del%2012%20de%20enero%202018%20-%20fin%20FIN.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Amador, C. & Gómez, M. (2011). *Salario Emocional - Oportunidad de retención del Talento Humano en el área comercial de empresa de consumo especializado* (Tesis de Especialización, Colegio de Estudios Superiores de Administración). Recuperada de

http://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/377/TG00622.pdf?sequence=5

Anaya, F.A., & Bolaños, G.S. (2009). Gestión del talento humano como herramienta de competitividad en las empresas. (Trabajo de grado de especialización, Universidad Doctor José Matías Delgado, San Salvador, El Salvador). Recuperado de: http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/BIBLIOTECA%20VIRTUAL/TESIS/05/INI/ADAG0000538.htm

APUCV: "Entre 30% y 50% del profesorado está emigrando del país". (2018, enero 23). *UCV Noticias.* Recuperado de http://ucvnoticias.ucv.ve/?p=67295

Aprobados dos ascensos y un ingreso al escalafón académico, (2018, julio 25). *USB en Breve*. Recuperado de http://www.usb.ve/home/node/5074

Arias, F. (1.999). *El proyecto de investigación* (3era ed.). Caracas, Venezuela: Episteme, C.A.

Arias, L., Portilla, L., & Castaño, J. (2008). Compensación y beneficios salariales; atracción y retención de trabajadores. *Scientia et technica, xiv* (39), 265-268.

Armenise, S. (2017, agosto 21). La ciencia venezolana: en caída libre. *El Nacional Web*. Recuperado de http://www.el-nacional.com/noticias/columnista/ciencia-venezolana-caida-libre_199316

Arnau, J. Anguera, M. & Gómez, J. (1990). *Metodología de la investigación en ciencias del comportamiento* (4ta ed.). Murcia, España: Compobell, S.A.

Aumento salarial de obreros del sector universitario se ubica sobre Bs. 20 millones. (2018, julio 06). El Universal Web. Recuperado de: 2018).http://www.eluniversal.com/política/14333/aumento-salarial-ubica-ingreso-mensual-de-obreros-del-sector-universitario-sobre-los-bs-20-millones

Aupetit, S., Gérard, E., & (eds.). (2009). *Fuga de cerebros, movilidad académica, redes científicas. Perspectivas latinoamericanas.* (1era ed.). México: IESALC-CINVESTAV-IRD. Recuperado de http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001864/186433s.pdf

Barragán, J., Castillo, P., Villalpando, J., & Guerra, P. (2009). Estrategias de retencion de empleados eficientes: importancia estratégica de la fidelización de los empleados en organizaciones internacionales. *Innovaciones de Negocios*, *6*(1), 33-43.

Balakrishnan, L., & Vijayalakshmi. M. (2014). A Study on Retention Strategy's followed by Education Institutions in Retaining Qualified Employees. *SIES Journal Of Management*, *10*(1), 69-80.

Bernasconi, A. & Rojas, F. (2004). *Informe sobre la Educación Superior en Chile: 1980-2003*. UNESCO- IESALC: Santiago de Chile, Chile.

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, Departamento de Estudios, Extensión y Publicaciones. (2015). *Parlatino, 25 (15),* 1-14. Recuperado de https://www.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/22273/1/97084_No25-15-Fuga-de-Cerebros.pdf.

Bijarro, F (s/f). *Desarrollo Estratégico para la investigación científica. Eumed.net*. Recuperado de file:///C:/Users/LAB_AUDIOV/AppData/Local/Temp/Temp1_306.zip/306.pdf

Blanco, N. & Alvarado, M. (2005). Escala de actitud hacia el proceso de investigación científico social. *Revista de Ciencias Sociales, 11* (3), 537-546. Recuperado de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182005000300011

Bohlander, G., & Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos* (14ava ed.). México: Cengage Learning.

Camiña, A., & Gonclaves, R. (2009). *Estudio del sistema de compensación total en empresas de telefonía móvil (caso Venezuela).* (Trabajo de Grado de Licenciatura, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela).

Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano (*3era ed.). México: Mc Graw Hill.

Claveria, A. (2009, agosto 20). La importancia de reconocer a los empleados. [Mensaje de Blog en la Web]. Recuperado de: https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/la-importancia-de-reconocer-los-empleados

Clark, B. (1991). *El sistema de educación superior: una visión comparativa de la organización académica.* Recuperado de http://www.terras.edu.ar/biblioteca/7/SIST_Clark_2_Unidad_3.pdf

Corbetta, P. (2007). *Metodologías y técnicas de investigación social.* (Rev. ed.). Madrid: Mc Graw Hill.

Culshaw, F. (2014). Estrategias de Recursos Humanos en la Venezuela de hoy. *Debates IESA, 19(4),* 10-13. Recuperado de http://search.ebscohost.com

Delgado, C. (2004). La compensación total flexible: conquistar el talento en el siglo xxi. (Tesis Doctoral, Universitat Abat Oliba, Barcelona, España). Recuperado de: https://www.tdx.cat/handle/10803/9359

Desarrollo Profesoral ofrece cursos para el trimestre septiembre-diciembre, (2017, julio 18) *USB en Breve.* Recuperado de http://www.usb.ve/home/node/4107

Dirección de Información y Comunicaciones de la Universidad Central de Venezuela. (2017, octubre 22). Universidades venezolanas: arropadas por las sombras. *UCV Noticias*. Recuperado de: http://ucvnoticias.ucv.ve/?p=62592

Di Silvestre, C. (s.f). Metodología cuantitativa versus metodología cualitativa y los diseños de investigación mixtos: conceptos fundamentales. Argentina: ANACEM. Recuperado de http://173.255.237.28/anacem.cl/public/wordpress/wp-content/uploads/2009/03/metodologia-cuantitativa-versus-cualitativa.pd

Divulgación Dinámica Club de Formación, (2017, marzo 15). La retención del talento y el cambio de relación empresa-trabajador [Mensaje de Blog en la Web]. Recuperado de http://www.divulgaciondinamica.es/blog/retencion-talento-cambio-relación- empresa-trabajador/

Docentes abandonan universidades por merma salarial. (2015, mayo 05). *El Nacional Web*. Recuperado de http://www.el-nacional.com/noticias/sociedad/docentes-abandonan-universidades-por-merma-salarial_61744

Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación* (3ra ed.). Madrid, España: Mc Graw Hill.

EAE Business School. (s/f). Tres beneficios de mantener motivados a los trabajadores. [Mensaje de Blog en la Web]. Recuperado de: https://www.eaeprogramas.es/blog/tres-beneficios-de-mantener-motivados-los-trabajadores

Eblen-Zajjur, A. (2001). La universidad venezolana: ¿Docencia contra producción científica?. *Acta Científica Venezolana, 52,* 1-2. Recuperado de http://acta.ivic.gob.ve/52-1/editorial.pdf

En el I Congreso Bumeran Destacan Situación Laboral en Venezuela. (2015, Junio 15). *Caracas Digital*. Recuperado de http://www.caracasdigital.com/index.php?keyword=TI&x=5508

Escudero, T., Pino, J. L. & Rodríguez, C. (2010). Evaluación del profesorado universitario para incentivos individuales: Revisión meta evaluativa. *Revista de Educación*, *351*, 515-537. Recuperado de http://hdl.handle.net/11441/44864

Fassano, A. (2016, abril 24). Ser profesor actualmente: labor de súper héroes. *Guayoyo en letras.* Recuperado de: http://guayoyoenletras.net/2016/04/24/profesor-actualmente-labor-superheroes/

Fermín, M. (2018). Profesores de la USB califican de "indignantes" nuevas tablas salariales del sector. *Efecto Tocuyo.* Recuperado de http://efectococuyo.com/la-humanidad/profesores-de-la-usb-califican-de-indignantes-nuevas-tablas-salariales-del-sector/

Fernández, I., & Ananías, M. (2006). Incentivos a Largo Plazo para la Retención de Talentos. *Ciencias Sociales Online, 3,* (3) (106-115). Recuperado de: https://docplayer.es/2076395-Incentivos-a-largo-plazo-para-la-retencion-de-talentos.html

Fernández, M., Pérez, M., Merchán, C. (2005). *El sistema de incentivos y recompensas en la ciencia pública española*. Recuperado en http://hdl.handle.net/10261/2044

Figueroa, H. (2014). Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera colombiana. *Económicas CUC, 35(1),* 61-77. Recuperado de http://hdl.handle.net/11323/352

Florencia, Z. & Sardi, D. (2013). La calidad en la gestión de los sistemas de compensación de las empresas de telefonía móvil en venezuela. Trabajo de grado de licenciatura. Universidad Católica Andrés Bello. Recuperado de http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS7156.pdf

Gaceta Oficial Extraordinaria N° 1.429 Ley de Universidades, Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Caracas, Venezuela, 8 de septiembre de 1970

Gaceta Oficial Nº5453. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Caracas, Venezuela, 24 de marzo de 2000.

García, C., López, M., Aguilera, O., & Pargas, L. (1992). La educación en la crisis o crisis en la educación: algunas aproximaciones y alternativas. *Revista Venezolana de Sociología y Antropología, 5,* 3-8. Recuperado de http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/35034/1/articulo1.pdf

Garzón, K., Romero, R., & Torres, L. (2012). *Diseño de un manual para la retención del talento humano.* (Trabajo de Grado de Licenciatura, Universidad Católica de Colombia, Bogotá, Colombia). Recuperado de http://hdl.handle.net/10983/1633

Gobierno anuncia aumento del 50% del salario a docentes y trabajadores universitarios. (2018, abril 03). *El Universal*. Recuperado de http://www.eluniversal.com/politica/4799/gobierno-aprueba-aumento-salario-trabajadores-sector-universitario

Gómez, P., De Núbbila, M., Quintana, N., & Santofimio, O. (2012). *Diseño de la estrategia de retención para los candidatos a ocupar los cargos críticos de clorox de Colombia, enmarcada en la política actual de sucesión y en el modelo de gestión del desempeño*. (Trabajo de Post-Grado, Universidad de la Sabana, Bogotá, Colombia). Recuperado de http://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/3480/paula%20gomez%20arredondo_152735.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Gonzáles, D. (2009). Estrategias de retención de personal una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Universidad EAFIT, 45*, pp. 45-72.

González, O. (1997). El concepto de universidad. *Revista de la Educación Superior*, 1-16. Recuperado de http://www.epn.edu.ec/wp-content/uploads/2017/03/El-Concepto-de-Universidad.pdf 1-16.

Grajales, G., (2000) *Población y selección de la muestra*. Recuperado de http://docente.ucol.mx/rodolfo_rangel/estadistica/sesion3/txt/poblacion_muestra.pdf

Greenhaus, J., & Beutell, N. (2003). Sources of conflict between work and familily . *Academi of Management, 1*, 76-88.

Hernández. J. (2012, junio 06). Sueldo de profesores universitarios: el más bajo de la administración pública. *Luz Web.* Recuperado de: http://luz.edu.ve/index.php?option=com_content&view=article&id=705:sueldo-de-profesores-universitarios-el-mas-bajo-de-la-administracion-publica&catid=85&Itemid=489

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1998). *Metodología de la investigación* (2ta ed.). México: McGraW-Hill.

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P (2003). *Metodología de la investigación* (3era ed.). México: Editorial Mc Graw-Hill.

---------- (2006). *Metodología de la investigación* (4ta ed.). México: McGraW-Hill.

---------- (2010). *Metodología de la investigación* (5ta ed.). México: McGraW-Hill.

Herrscher, E. (2010). El valor sistémico de las Organizaciones. Variables, procesos y estructuras. Buenos Aires: Editorial Granica

Houssay, B. (1941). *Función social de la universidad.* Recuperado de http://www.bnm.me.gov.ar/giga1/documentos/EL000112.pdf

Hurdaneta (s.f.) *Fuga y Retención de Talento*. Asociación Venezolana de Gestión Humana. Recuperado de http://avgh.org.ve/index.php?option=com_content&view=article&id=253:fuga-y-retencion-de-talento&catid=6:noticias-y-actualidad

Hurtado, A. (2015, junio 07). Crisis Universitaria en Venezuela. *El Universal WEB.* Recuperado de http://www.eluniversal.com/noticias/opinion/crisis-universitaria-venezuela_32120.

Info Capital Humano. (s/f). Engagement: Más allá del compromiso del colaborador. [Mensaje de Blog en la Web]. Recuperado de: http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/informes/engagement-mas-alla-del-compromiso-del-colaborador/

Inojosa, C., V., (2018, enero 04). Profesores Universitarios y maestros discutirán una agenda en común ante la crisis salarial y académica. *Crónica.UNO*. Recuperado de: http://cronica.uno/profesores-universitarios-maestros-discutiran-agenda-comun-crisis-salarial-academica/

Iszak, I (2007). El financiamiento de las universidades privadas. *Cuadernos Unimetanos*, 12-19. Recuperado de https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3997167.pdf.

Juan Pablo Olalquiaga: la alta rotación del personal afecta a la industria. (2015, julio 18). *Diario el impulso*. Recuperado de

http://www.elimpulso.com/noticias/economia/juan-pablo-olalquiaga-la-alta-rotacion-del-personal-afecta-a-la-industria

Kerlinger, F., & Lee, H., (2002). *Investigación del Comportamiento* (4ta ed.). México: McGraW-Hill.

La mitad de reprobados en la USB no llegó a 5 puntos en Matemática. (2017, noviembre 04). *El Nacional Web.* Recuperado de http://www.el-nacional.com/noticias/educacion/mitad-reprobados-usb-llego-puntos-matematica_210449

Ley del Cestaticket Socialista para los. Trabajadores y Trabajadoras, Nº 2.066, 23 de octubre del 2015

Ley del Estatuto de la Función Pública. Nº 5556, 13 DE NOVIEMBRE DEL 2001.

Ley de Servicio Comunitario del Estudiante de Educación Superior Nº 38.272, 14 de septiembre de 2005.

Ley Sobre el Régimen de Jubilaciones y Prestaciones de los Trabajadores y Trabajadoras de la Administración Pública Nacional, Estadal y Municipal. Nº 6.156, 19 de noviembre del 2014.

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo. Nº 38.236, 26 de julio del 2005.

Ley del Seguro Social, Nº 6266, 31 de julio del 2008

López, H. (2006). La universidad en un quinquenio-capítulo v: el financiamiento de la educación superior. *Saber ULA,* 63-85. Recuperado de http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/16217/1/capit5.pdf

Luengo, T. (2017, febrero 16). Deserción universitaria se incrementó en 35% en el Zulia. *El Universal Web.* Recuperado de http://www.eluniversal.com/noticias/venezuela/desercion-universitaria-incremento-zulia_640126

Luna, J. (2015, junio 10). Legalidad del nuevo modelo del sistema nacional universitario y eliminación de las pruebas de admisión. *Aporrea.* Recuperado de https://m.aporrea.org/educacion/a209016.html

Madero, S. (2009). Factores claves para el uso y diseño de un sistema de compensaciones en empresas de servicio: desde una perspectiva cualitativa y descriptiva. *Investigación Administrativa, 104*, 7-25.

Madrid, J. (2004). M, Valcárcel cases (2004) la preparación del profesorado universitario para la convergencia europea en educación superior. *Education*, *23*, 209-213. Recuperado de http://helvia.uco.es/xmlui/bitstream/handle/10396/12935/fuera_2004_1.pdf?sequence=1

Maidan, L. & Berostegui, N. (2015). *Estrategias socioconómicas de los profesores jubilados del Sipucab y su calidad de vida, año 2015*. (Trabajo de grado de licenciatura). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Maldonado, A. (2011). *Diseño de un programa de retención para el personal operativo de la empresa florícola ECOROSES S.A.* (Trabajo de Grado de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito, Ecuador). Recuperado de http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/4991

Manpower Solutions. (2015). *Reflexionando sobre la retención del talento humano: un enfoque de la experiencia de usuario para conservar grandes personas*. Recuperado de https://www.manpowergroup.com.mx/uploads/estudios/MGS_Reflexionando_Sobre_laRetencion_del_Talento_Humano.pdf

Martínez, P. (2017, febrero 01). Los problemas que devoran a las universidades venezolanas. *Runrunes*. Recuperado de http://runrun.es/rr-es-plus/295473/los-problemas-que-devoran-a-las-universidades-venezolanas.html.

Maykut, P. Moorehouse, R. (2003). *Metodología Cualitativa, Una guía práctica y filosófica*. Madrid: Ediciones Experiencia S.L.

Mayora, M. (2017, septiembre 30). Partida de estudiantes y profesores genera mucho más que #AulasVacías en la Ucab. *Efecto Cocuyo*. Recuperado de http://efectococuyo.com/principales/partida-de-estudiantes-y-profesores-genera-mucho-mas-que-aulasvacias-en-la-ucab

Meléndez, F. L. E. (2006). Condiciones Sociales, profesionales e institucionales del profesor universitario. (U. d. Zulia, Ed.). *Revista de Ciencias Sociales (RCS), XII* (1), 139-157.

Merton, K., R (2002). *Teoría y estructuras sociales* (4ta ed.). México. Fondo de Cultura Económica.

Michavila, F. (2005). No sin los profesores. *Revista de educación, 337*, 37-49. Recuperado de http://www.revistaeducacion.educacion.es/re337/re337_03.pdf

Montalvo, G., & Plascensia, R. (2015). *La Motivación comportamiento organizacional.* Recuperado de: http://www.academia.edu/14747780/La_Motivaci%C3%B3n.

Montesinos, A. (2017, Junio 1). Conoce las ofertas de trabajo para venezolanos en Ecuador. *Correo del Orinoco*. Recuperado de http://www.elcorreodelorinoco.com/trabajo-para-venezolanos-en-ecuado/

Mora, J. (1998). La evaluación institucional de la *universidad. Revista de Ciencias Sociales,2 (3),* 23-34. Recuperado de http://www.redalyc.org/pdf/153/15309303.pdf

Morales, V., Medina, E., & Álvarez, N. (2003). *La educación superior en Venezuela*. Caracas: *IESALC-UNESCO*. Recuperado de http://www.mes.gov.ve/mes/documentos/descarga/Educaicon_Superior_Venezuela.pdf 12/10/2009

Moreno, M. (2018). A la usb llegó 50% del presupuesto para el pago del bono vacacional. *Punto de corte.* Recuperado de https://puntodecorte.com/a-la-usb-llego-50-del-presupuesto-para-el-pago-del-bono-vacacional/

Musso, M y Salgado, J. (2012). Retención y permanencia laboral: validación de un cuestionario para evaluar retención laboral en nuestro país. Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires. Recuperado de https://www.aacademica.org/000-072/397.pdf

Ng'ethe. J. (2014). *Determinants of Academic Staff Retention in Public Universities in Kenya*. (Doctor of philosophy human resource management, Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology, Kenya) Recuperado de http://hdl.handle.net/123456789/1418

Nuevo aumento salarial entrará en vigencia a partir del 1° septiembre, (2018, agosto 19). *El Nacional Web.* Recuperado de http://www.el-nacional.com/noticias/economia/nuevo-aumento-salarial-entrara-vigencia-partir-del-septiembre_248606

Ochoa. L. (2018, julio 08). Como profesor universitario me niego a ganar menos que un sargento de la Guardia Nacional. *Aporrea.* Recuperado de: https://www.aporrea.org/actualidad/a266060.html

Olivares, F. (2015, mayo 31). Éxodo de la inteligencia. *El Universal Web*. Recuperado de http://www.eluniversal.com/noticias/politica/exodo-inteligencia_64772

Olivier, G. (2012). Reto de la educación superior privada en América latina: entre la expansión y la resistencia. *Journals Ideas Idées d´ Amériques*. DOI: 10.4000/ideas.382. Recuperado de: http://journals.openedition.org/ideas/382

Ortúzar, M., Ayala, P., Flores, C., & Milesi, C. (2016). Percepciones acerca del proceso de búsqueda y contratación de docentes en Chile: nudos críticos e inequidad del sistema. *Calidad en la educación, 45,* 251-281. Recuperado de http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-45652016000200008&script=sci_arttext&tlng=en

Palella, S., Martins, f. (2006). *Metodología de la Investigación cuantitativa* (2da ed.). Caracas, Venezuela: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

Pereira, C., & Rodríguez, H (2016). Prácticas sobre fuga de talentos implementados por el área de recursos humanos en empresas de diferentes sectores económicos (Trabajo de Grado de Licenciatura no publicado). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Pereira, Z. (2011). Los diseños de método mixto en la investigación en educación: Una experiencia concreta. *Revista Electrónica Educar, 15, 1,* 15-29. Recuperado de http://www.redalyc.org/html/1941/194118804003/

Pérez, O. (2015, junio 04). 7 Consejos para dar retroalimentación de desempeño a tus empleados. [Mensaje de Blog en Web]. Recuperado de: https://blog.peoplenext.com.mx/7-consejos-para-dar-retroalimentacion-de-desempeno-a-tus-empleados

Pimentel, O. (2017a, diciembre 11). Disminuye número de alumnos de Educación en universidades. *El Nacional Web*. Recuperado de http://www.el-nacional.com/noticias/educacion/disminuye-numero-alumnos-educacion-universidades_214923

Pimentel, O. (2017b, noviembre 26).Universidades se quedan sin profesores por falta de recursos. *El Nacional Web*. Recuperado de http://www.el-nacional.com/noticias/educacion/universidades-quedan-sin-profesores-por-falta-recursos_212993

Piña, M. (2016). Desarrollo de la docencia universitaria en Venezuela: política y actores educativos. *Omnia*, 22 (3), 100 - 114. Abstractrecuperadodehttp://200.74.222.178/index.php/omnia/article/view/22591

Piñuel, J., & Gaitán, J. (1995). *Metodología general: conocimiento científico e investigación en la comunicación social* (Ilustrated ed.). Madrid, España: Síntesis.

Planchart, E., Escalona, R., Azzato, M., Puig, C., & Armengol, A. (2016). *Informe sobre la marcha de la universidad Simón Bolívar Julio-Septiembre 2016*. Comisión de Planificación y Desarrollo Universidad Simón Bolívar. Recuperado de http://www.cpyd.usb.ve/sites/default/files/PDF/informe_jul_sep_16_0.pdf

Prieto, P. (2013). *Modelo de gestión del talento humano como estrategia para la retención delpersonal.* (Trabajo de Grado de Especialización, Universidad de

Medellín. Colombia). Recuperado de http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Pujadas, C. (1995). Los desafíos que hoy enfrenta la Universidad. *Valores en la Sociedad Industrial. 13 (32),* 3-9. Recuperado de http://200.16.86.50/Digital/658/revistas/vsi/pujadas10-10.pdf.

Pujol, M. R., & Osorio, M. (2003). Remuneración y satisfacción laboral. *Capital Humano, 173,* 74-81. Recuperado de http://pdfs.wke.es/1/6/3/5/pd0000011635.pdf

Ramírez, A., (2018, julio 10). Profesores de la UCV acordaron prorrogar paro. *El Nacional Web.* Recuperado de: http://www.el-nacional.com/noticias/sociedad/profesores-ucv-acordaron-prorrogar-paro_243356

Reglamento de Dedicación del Personal Académico de la Universidad Metropolitana. (1999). Consejo Académico Reunión Nº 272. 8 de Octubre de 1998. Consejo Superior Reunión Nº 137. 26 de Enero de 1999. Recuperado de http://www.unimet.edu.ve/unimetsite/wp-content/uploads/2013/02/5.2-Reg.-Dedicaci%C3%B3n-del-personal-acad.pdf

Rodríguez, G., Gil, J., García, E., (1999). *"El cuestionario", en metodología de la investigación educativa.* Málaga, España: Aljibe. Recuperado de: https://iessb.files.wordpress.com/2015/03/rodrguez-y-otros-1999-el-cuestionario.pdf

Ruíz, C., (2008). El enfoque multimétodo en la investigación social y educativa: una mirada desde el paradigma de la complejidad. *Revista de filosofía y socio política de la educación, 8 (4),* 13-28. Recuperado de *https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2785456.pdf*

Sabino, C. (1986). *El proceso de investigación*. Caracas, Venezuela: Humanitas.

Salazar, M., Cordon , E. & de la Torre, J. (2015). Impacto de los Modelos de Compensación Flexible en la atracción y retención del talento. Recuperado de http://www.redalyc.org/html/433/43338730001/

Salamanca, A. & Crespo, C. (2007). El Muestreo en la investigación cualitativa. *Nure Investigación, 27,* 1-4. Recuperado de: http://ceppia.com.co/Documentos-tematicos/INVESTIGACION-SOCIAL/MUESTREO-INV-CUALITATIVA.pdf

Salas, J. (2018, Julio 10). Profesores Universitarios rechazan nuevas tablas salariales. Diario El Impulso. Recuperado de: http://www.elimpulso.com/noticias/nacionales/profesores-universitarios-rechazan-nuevas-tablas-salariales

Salinas, S. (2015). La crisis de la investigación en Venezuela. *Revista Tecnocientífica URU, 8,* 9-10. Recuperado de http://200.35.84.134/ojs-2.4.2/index.php/rtcu/article/view/279/pdf_7

Sánchez U., R., A. (2016). Un régimen híbrido en crisis. *Revista De Ciencia Política, 36* (1), 365-381. Recuperado de http://search.ebscohost.com

Sánchez, A, (2011). *Estrategias de retención de personal y satisfacción laboral en empleados petroleros. (PDVSA-PETROBOSCAN).* (Trabajo de Grado de Licenciatura, Universidad Rafael Urdaneta, Maracaibo, Venezuela). Recuperado de http://200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/3201-11-04287.pdf

Sánchez, E. (2017). Retos de la educación superior en América Latina: el caso de República Dominicana. *Ciencia y Sociedad, 42 (1),* 9-23. Recuperado de http://www.redalyc.org/pdf/870/87050902002.pdf.

Secretario general de APUCV: El actual salario de los profesores es insuficiente e inferior a los de Etiopía, *Aporrea* (2018, julio 30). Aporrea. Recuperado de: https://www.aporrea.org/trabajadores/n328971.html

Sierra, B., R. (1985). *Metodología de las Ciencias Sociales*. Madrid: Editorial Paraninfo

Schaefer, S., Forero, J. & Kurmanaev, A. (2016, febrero 03). En las universidades, la otra crisis de Venezuela. *La Nación*. Recuperado de: http://www.lanacion.com.ar/1867706-en-las-universidades-la-otra-crisis-de-venezuela

Schwartzman, S. (1996). La universidad como empresa económica. *Revista de la Educación Superior, 1 (117),* 99-104. Recuperado de http://www.schwartzman.org.br/simon/valdivia.htm

Sierra, W., Ortiz, A., Rangel, O., Alvarado, M. (2010). Liderazgo moderno y tendencias gerenciales: cambios paradigmáticos en la gestión de la universidad como empresa del conocimiento. *Revista Científica Guillermo de Ockham, 8-2, pp. 11-22.* Universidad de San Buenaventura Cali, Colombia.

Telescopi (2011). *Sistema de Educación Superior en la República Bolivariana de Venezuela.* Recuperado de: http://telescopivzla.net/docs/sistema_educacion_2011.pdf

Torelló, Ó. M. (2011). El profesor universitario: sus competencias y formación. *Revista de curriculum y formación del profesorado, 15 (3),* 1-18. Recuperado de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33946267002

Torres, N. (2016). 7 elementos intangibles para retener a los empleados. *Observatorio de Recursos Humanos.* Recuperado de http://www.observatoriorh.com/liderazgo/7-elementos-intangibles-para-retener-a-los-empleados.html

Universidades autónomas analizan cómo pagar nuevo aumento de salarios. (2018, enero 04). *Globovisión*. Recuperado de http://globovision.com/article/universidades-autonomas-analizan-como-pagar-nuevo-aumento-de-salarios

Universidades sufren migración de profesores y estudiantes. (2017, Marzo 07). *Noti Total*. Recuperado de http://notitotal.com/2017/03/17/universidades-sufren-migracion-profesores-estudiantes/

Universidades venezolanas: entre déficit y reajustes económicos (2016, julio 22). *Analítica*. Recuperado de http://www.analitica.com/actualidad/actualidad-nacional/universidades-venezolanas-entre-deficits-y-reajustes-economicos/

UNT: Venezuela cuenta con un sistema educativo obsoleto, de muy baja calidad. (2014, septiembre 30). *Confirmado*. Recuperado de http://confirmado.com.ve/unt-venezuela-cuenta-con-un-sistema-educativo-obsoletode-muy-baja-calidad/

Urquijo, J., & Bonilla, J. (2010). *La Remuneración del Trabajo: Manual para la Gestión de Sueldos y Salarios* (2da ed.). Caracas, Venezuela: Publicaciones UCAB.

USB rechaza que cnu designara arbitrariamente un vicerrector (2017, julio 12). El Nacional WEB. Recuperado de: http://www.el-nacional.com/noticias/educacion/usb-rechaza-que-cnu-designara-arbitrariamente-vicerrector_192758

Valdebenito, Z, C. (2016). *Propuesta de Valor al Empleado para Atraer y Retener Talento, a través de un Modelo de Recompensa Total*. (Trabajo de Grado de Magister, Universidad de Chile, Chile). Recuperado de http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/140138/Propuesta%20de%20valor%20al%20empleado%20para%20atraer%20y%20retener.pdf?sequence=1

Vallejo, E., V., & Portalanza, C., A. (2017). Importancia de la gestión del talento humano como estrategia para la atracción y retención de docentes en las organizaciones educativas del ecuador. *PODIUM UEES*, p.p 145-168. Recuperado de http://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/76

Vaquero, A. (2006). *Políticas de incentivos sobre el profesorado universitario. Situación actual y propuestas de mejora*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/267224742

Vásquez, O. & Zenea, M. (2017). La gestión de capital humano por competencias laborales de los profesores universitarios con un enfoque estratégico. *Cofin Habana, 11*(1), 1-11. Recuperado de

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612017000100003&lng=es&tlng=es.

Vergara, A. (2017, febrero 06). El reto de retener el talento en hiperinflación. *Gerente.com.* Recuperado de http://gerente.com/ve/reto-retener-talento-hiperinflacion/

World at Work. (2007). *The worldatwork handbook of compensation, benefits and total rewards: a comprehensive guide for hr professionals.* United States: John Wiley & Sons Inc.

Zabalza, M. (2011). Formación del profesorado universitario: mejorar a los docentes para mejorar la docencia. *Educação, Santa Maria, 3* (36), 397-424.

ANEXOS

ANEXO A: Formato de validación de instrumento

ANEXO A.1. Validación del primer profesor

Universidad Católica Andrés Bello Facultad de Ciencias Económicas y Sociales Escuela de Ciencias Sociales Relaciones Industriales					
Datos del Informante:	Prof. Iván Acosta				
Cargo o Institucion donde labora:	Profesor de la cátedra: Nuevas Tendencias en Compensación de la UCAB, Escuela de Ciencias Sociales y Director General d PGA Group, C.A.				
Nombre del Instrumento motivo	Estrategias de Retención de Docentes Universitarios en las Universidades de Caracas-Venezuela				
Autor del Instrumento:	Tesistas: Camiña y Goncalves				
Adaptado por:	Tesistas: Marielim Cañizales y Marian Pérez				
Aspectos de Validación:					
		Deficiente	Regular	Buena	Muy buena
CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado				X
OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas oservables				X
ACTUALIDAD	Aecuado al avance de la ciencia y tecnología				X
ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica				X
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad			X	
INTENCIONALIDAD	Adecuado para el fin que se ha propuesto				X
CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-cientificos de				X
COHERENCIA	Entre los indices, indicadores y dimenciones				X
METOLOGÍA	La estrategia responde al proposito del diagnostico				X
Opiniones/ Observaciones:	Se recomienda la inclusion de una pregunta, que explique si realmente las universidades tienen un programa basado en estrategias de retención.				

ANEXO A.2. Validación del segundo profesor

Universidad Católica Andrés Bello
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Ciencias Sociales
Relaciones Industriales

Datos del Informante:	José Adelino Pinto
Cargo o Institucion donde labora:	Prof. de la Cátedra Auditoría y Evaluación de la UCAB Escuela de Ciencias Sociales y Experto en Compensación y Beneficios
Nombre del Instrumento	Estrategias de Retención de Docentes Universitarios en las
Autor del Instrumento:	Tesistas: Camiña y Goncalves
Adaptado por:	Tesistas: Marielim Cañizales y Marian Pérez

Aspectos de Validación:

		Deficient	Regular	Buena	Muy buena
CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado				X
OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas oservables				X
ACTUALIDAD	Aecuado al avance de la ciencia y tecnología				X
ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica				X
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad		X		
INTENCIONALIDAD	Adecuado para el fin que se ha propuesto				X
CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-cientificos de la Tecnología educativa				X
COHERENCIA	indicadores y dimenciones				X
METOLOGÍA	La estrategia responde al proposito del diagnostico				X

Opiniones/ Observaciones:	Recomienda reducir un poco el numero de preguntas, ya que lo encuentra largo.

Feha:	14-may-18

ANEXO A.3. Validación del tercer profesor

Universidad Católica Andrés Bello
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Ciencias Sociales
Relaciones Industriales

latos del Informant	Raúl Briceño
Institucion donde labora:	Universidad Católica Andrés Bello / Propietario, Conestructuras (Consultoria Estructural y Gerencial C.E.G, C.A)
Nombre del	Estrategias de Retención de Docentes Universitarios en las Universidades de
utor del Instrument	Tesistas: Camiña y Goncalves
Adaptado por:	Tesistas: Marielim Cañizales y Marian Pérez

Aspectos de Validación:

		Deficiente	Regular	Buena	Muy buena
CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado				x
OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas oservables				x
ACTUALIDAD	Aecuado al avance de la ciencia y tecnología			x	
ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica				
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad		x		
NTENCIONALIDAI	Adecuado para el fin que se ha propuesto				x
CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-cientificos de la Tecnología educativa				x
COHERENCIA	Entre los indices, indicadores y dimenciones				x
METOLOGÍA	La estrategia responde al proposito del diagnostico			x	

Opiniones/ Observaciones:	Deben reducir la cantidad de ITEMS de la escala likert, es una encuesta muy grande. El cuestionario que será aplicado a los Departamentos de RRHH esta bien.

Feha:	21/05/2018

ANEXO B: Cuestionario aplicado a las Universidades de estudio.

UCAB Universidad Católica ANDRES BELLO

INSTRUMENTOS/INTRODUCCIÓN
El siguiente instrumento de recolección de datos tiene como objeto recabar información acerca de las estrategias que aplican las universidades de la ciudad de Caracas para retener a su personal docente, especificando a aquellos que mantengan las tipologías de **tiempo completo**. El presente instrumento fue creado a partir de la tesis "Estudios del sistema de compensación total en empresas de telefonía móvil (caso Venezuela)" de fecha octubre 2009 quien adaptó del modelo World at Work y que a su vez hemos adaptado de manera especifica para el ambiente académico o universitario por la presente investigación realizada en el año 2018 como se especifica a continuación; sin embargo se ha modificado al contexto de las universidades y los componentes remunerativos y no remunerativos que representan dicho sector de la educación superior. Es importante mencionar que la información compartida será utilizada con fines académicos y por lo tanto se garantiza su confidencialidad. De esta manera al obtener los resultados del estudio se compartirán con todas aquellas instituciones que hayan participado en la muestra esperando que sea de utilidad para las mismas. **INSTRUCCIONES** El instrumento a continuación posee una serie de preguntas abiertas y cerradas las cuales van a permitir que se constate de manera más amplia, la presencia de las prácticas que desarrollan las universidades participantes del estudio. Es necesaria que todas las preguntas sean respondidas con sinceridad y transparencia, sin dejar ítems sin responder. Este trabajo con fines netamente académicos, que busca apoyar la Gestión del talento en tiempos complejos.

IDENTIFICACIÓN		
Universidad:	Unidad administrativa:	Cargo de la persona entrevistada:
Fecha:		

1.-COMPENSACIÓN: SOLO PARA SER RESPONDIDA POR UNIVERSIDADES PRIVADAS	
1.1PAGO FIJO	
1.1.1 ¿La universidad realiza estudio de mercado para establecer sus pagos? Sí__ No__	Observaciones:
1.1.2 ¿La frecuencia de los aumentos salariales que realiza la universidad está asociado a la inflación? Sí __ No___	Observaciones:

1.1.3. Otros criterios que toma en cuenta la universidad para realizar los aumentos salariales a los profesores	Indique cuales:
Observaciones:	
1.1.4. ¿La universidad otorga a los profesores a tiempo completo el pago salarial legal o por convención colectiva?	Por contrato Colectivo ___ Por ajuste salarial legal (LOTTT) ___ Otro___ Especifique
Observaciones:	
1.2 PAGO VARIABLE	
1.2.1 ¿La universidad realiza algún tipo de pagos extras? SI ____ NO____	**¿Qué elementos contempla este sistema de pagos para los profesores?** Indique cuales:
Si la respuesta es No___ ¿Cuál es la razón por la cual no la han incluido?	
1.3 INCENTIVOS A CORTO Y LARGO PLAZO	
1.3.1 ¿Qué tipo de primas o incentivos individuales pueden disfrutar los profesores a tiempo completo? Si__ No__	Indique cuales:
Si la respuesta es No___ ¿Cuál es la razón por la cual no la han incluido?	

2.-BENEFICIOS	
2.1 PAGOS POR TIEMPO NO TRABAJADO	
2.1.1 ¿Otorgan bonificación de fin de año para los profesores a tiempo completo?	Sigue lo establecido en la ley (LOTTT)___ Sigue lo establecido en la convención colectiva vigente__ ¿Otorgan más de lo establecido legalmente? Nro. De días ___
Observaciones:	
2.1.2 ¿Cómo es el disfrute vacacional de los profesores a tiempo completo?	Sigue lo establecido en la ley (LOTTT) ___ Sigue lo establecido en la convención colectiva vigente ___

	¿Otorgan más de lo establecido legalmente? Nro. De días ___
Observaciones:	
2.1.3 ¿El beneficio de bono vacacional que otorgan está por encima de la ley?	Sigue lo establecido en la ley (LOTTT) ___ Sigue lo establecido en la convención colectiva vigente ___ ¿Otorgan más y/o mejores beneficios de lo establecido legalmente (LOTTT y Convención Colectiva)? Nro. De días ___
Observaciones:	
2.1.4 En cuanto a los días festivos:	Sigue lo establecido en la ley (LOTTT) ___ Sigue lo establecido en la convención colectiva vigente ___ ¿Otorgan más de lo establecido legalmente? Nro. De días ___ Son remunerados___
Observaciones:	
2.1.5 En cuanto a la ausencia a causa de enfermedad común o enfermedad profesional o por accidentes laborales o no laborales, remuneran:	De acuerdo a lo establecido en la ley (LOTTT)___ De acuerdo a lo establecido en la Convención Colectiva vigente___ ¿Otorgan más de lo establecido legalmente? Nro. De días ___
Observaciones:	
2.1.6 ¿La universidad remunera permisos de ausencia por duelo o fallecimientos de familiares directos?	Si__ ¿En qué casos sucede esto? No__ ¿Cuál es la razón por la cual no la han incluido?
Observaciones:	
2.1.7 ¿La universidad remunera la falta de sus profesores por motivos personales, familiares?	Si__ ¿En qué casos sucede esto? No__ ¿Cuál es la razón por la cual no la han incluido? Indique otros tipos de faltas remuneradas que aplican actualmente___
Observaciones:	
2.1.8 ¿Los profesores a tiempo completo de esta universidad, gozan de permisos remunerados para el desarrollo de proyectos académicos?	Si__ ¿En qué casos sucede esto? No__ ¿Cuál es la razón por la cual no la han incluido?

Observaciones:							
2.1.9 En cuanto a los reposos pre-natal y post-natal de los profesores a tiempo completo:			Sigue lo establecido en la ley (LOTTT) ___ Sigue lo establecido en la Convención Colectiva vigente___ ¿Otorgan más de lo establecido legalmente? Nro. De días ___ Son remunerados___				
Observaciones:							
2.1.10 ¿La universidad ofrece planes de jubilación? Si__ No__							
Criterios				Descripción de la practica:			
Otorga	Edad	Años de serv.	El Prof. Hace un aporte (marque con una X)				
Si__ No__							
Si la respuesta es negativa ¿Cuál es la razón por la cual no se lleva a cabo?							
2.2 SALUD Y BIENESTAR							
2.2.1 La universidad otorga programas de salud para sus profesores Si __ No__			Observaciones:				
En cuanto a los programas de salud para los profesores a tiempo completo							
	Incluyen	Beneficiarios	Cobertura	Cobertura. Extra (amplia)		Deducible	Reembolso
Planes Médicos	HCM __	Profesor(a)__					
		Conyugue__					
		Hijos__					
		Padres__					
		Otros__					
	Consultas médicos. ___	Profesor__					
		Conyugue__					
		Hijos__					
		Padres__					
		Otros__					
	Exámenes médicos___	Profesor__					
		Conyugue__					

		Hijos__				
		Padres__				
		Otros__				
	Tratamientos médicos ___	Profesor__				
		Conyugue__				
		Hijos__				
		Padres__				
		Otros__				
	N/A___					
Planes Odontológicos	Consultas médicos. ___	Profesor__				
		Conyugue__				
		Hijos__				
		Padres__				
		Otros__				
	Exámenes médicos___	Profesor__				
		Conyugue__				
		Hijos__				
		Padres__				
		Otros__				
	Tratamientos médicos ___	Profesor__				
		Conyugue__				
		Hijos__				
		Padres__				
		Otros__				
	N/A ___					
Serv. Salud mental	Consultas médicas. ___	Profesor__				
		Conyugue__				
		Hijos__				
		Padres__				
		Otros__				

	Exámenes médicos___	Profesor__				
		Conyugue__				
		Hijos__				
		Padres__				
		Otros__				
	Tratamientos médicos ___	Profesor__				
		Conyugue__				
		Hijos__				
		Padres__				
		Otros__				
	N/A ___					

La universidad cuenta con alguna unidad que proporcione estos servicio SI ___ No___			
Cuales	**Exoneración Total**	**Exoneración Parcial**	**¿Quiénes disfrutan del servicio?**
Servicios médicos			Prof. ___Conyugui___ Hijos___ Padre___ Otro___
Odontológicos			Prof. ___Conyugui___ Hijos___ Padre___ Otro___
Salud Mental			Prof. ___Conyugui___ Hijos___ Padre___ Otro___
Otros servicios? (Cuáles)			Prof. ___Conyugui___ Hijos___ Padre___ Otro___

2.2.2 La universidad otorga pólizas de seguro con carácter contributorio para sus profesores Si __ No__	Observaciones:

En cuanto a las pólizas de seguro de los profesores a tiempo completo, la universidad otorga

Pólizas	**Beneficiarios**	**Cobertura**	**Cobertura. Extra**	**Subsidio**	**Deducible**	**Reembolso**
Seguro de vida	Profesor___					
	Conyugui ___					
	Hijos ___					
	Padres ___					
	Otros ___					
Seguro de Invalidez	Profesor ___					
	Conyugui___					
	Hijos ___					

	Padres___					
	Otros___					
Seguro de Accidente	Profesor___					
	Conyugue___					
	Hijos___					
	Padres___					
Seguro de automóvil	Profesor___					
	Conyugue___					
	Hijos___					
	Padres___					
Seguro de hogar	Profesor___					
	Conyugue___					
	Hijos___					
	Padres___					

2.2.3 ¿La universidad cuenta con algún espacio de atención médica y/o de enfermería ocupacional en caso de que se presente alguna eventualidad de salud? Si__ No__

Observaciones:

2.3 OTROS

2.3.1 ¿Existen otros aspectos adicionales que la universidad otorga en términos de seguro social, ley de política habitacional y ley de alimentación?	Si__ ¿Explique cuáles y como se lleva a cabo?	No__

2.3.2 ¿La universidad Proporciona el beneficio de caja de ahorro?	Presencia		%Contribución		En caso de ser **NO** ¿Cuál es la razón por la cual no la han incluido?
			Profesor	Universidad	
	Si	No			

Observaciones:

2.3.3 ¿Adicional a los anticipos de prestaciones sociales establecidos en la ley, la universidad realiza algún tipo de pago por adelantado?	Presencia		En caso de ser **SI** ¿Cómo es esta práctica?	En caso de ser **NO** ¿Cuál es la razón por la cual no la han incluido?
	Si	No		

Observaciones:

<table>
<tr><td rowspan="2">2.3.4 ¿La universidad cuenta con un servicio de transporte que facilite la movilización de los profesores hacia el lugar de trabajo?</td><td colspan="2">Presencia</td><td>En caso de ser SI ¿Explique?</td><td>En caso de ser NO ¿Cuál es la razón por la cual no la han incluido?</td></tr>
<tr><td>Si</td><td>No</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="5">Observaciones:</td></tr>
<tr><td rowspan="3">2.3.5 ¿La universidad proporciona servicio privado de estacionamiento?</td><td rowspan="2">Presencia</td><td colspan="2">%Contribución</td><td rowspan="2">En caso de ser NO ¿Cuál es la razón por la cual no la han incluido?</td></tr>
<tr><td>Profesor</td><td>Universidad</td></tr>
<tr><td>Si___
No___</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="5">Observaciones:</td></tr>
<tr><td>2.3.6 ¿La universidad cuenta con espacios físicos de esparcimiento como cafeterías, comedores y áreas comunes? Sí __ No__</td><td colspan="4">En caso de ser SI ¿Indique cuáles?
En caso de ser NO ¿Cuál es la razón por la cual no la han incluido?</td></tr>
<tr><td colspan="5">Observaciones:</td></tr>
<tr><td>2.3.7 ¿La universidad cuenta con espacios físicos para el descanso y trabajo de los profesores?
Sí ___ No___</td><td colspan="4">En caso de ser SI ¿Indique cuáles?
En caso de ser NO ¿Cuál es la razón por la cual no la han incluido?
En caso de ser NO ¿Cuál es la razón por la cual no la han incluido?</td></tr>
<tr><td colspan="5">Observaciones:</td></tr>
<tr><td>2.3.8 ¿Mantienen convenio con algunas empresas o instituciones que les permita a los profesores obtener descuentos o facilidades de uso en algunos servicios o productos?
Sí __ No __</td><td colspan="4">En caso de ser SI ¿Indique cuales?

En caso de ser NO ¿Cuál es la razón por la cual no la han incluido?</td></tr>
<tr><td colspan="5">Observaciones:</td></tr>
</table>

3.- BALANCE VIDA-TRABAJO		
3.1 FLEXIBILIDAD EN EL PUESTO DE TRABAJO		
3.1.1. ¿Existe la flexibilidad para que los profesores cubran horas faltantes de clase o hagan cambios eventuales de horario de clase?	Si__ ¿En qué casos sucede esto? No__ ¿Cuál es la razón por la cual no la han incluido?	
Observaciones:		
3.1.2. ¿Existen otras facilidades en términos de plataformas en la que los profesores puedan dictar clases. Ej. Clases on-line? Si___ No___	**Plataformas** Skype___ Canvas ___ Aulas Virtuales ___ Otras modalidades de plataforma como blackboard, zoom, etc. SI__ NO__ Indique:	
Observaciones:		
3.2 Tiempo libre remunerado y no remunerado		
3.2.1. ¿Existe organización activa para el ejercicio de la actividad gremial/sindical?	Si__ ¿Cómo se lleva a cabo? ¿Es remunerada? No__ ¿Cuál es la razón por la cual no la han incluido?	
Observaciones:		
3.2.2. ¿Cuentan con programas que faciliten la relación entre la vida personal (familia, intereses personales) y profesional (trabajo, intereses de carrera)?	Si__ ¿Cómo se lleva a cabo? ¿Es remunerada? No__ ¿Cuál es la razón por la cual no la han incluido?	
Observaciones:		
3.2.3. ¿Cuentan con espacios físicos dirigidos a facilitar el cuidado personal (gimnasio, salón de belleza, manejo del estrés, cuidado de peso, ente otras)? **Si__ No__**	**Profesores tiempo completo**	
	Espacios de cuidado personal	**% de contribución :**
	Salón de belleza	
	Gimnasio	
	Asesoramiento (peso, salud, nutrición, etc.)	
	Otras	

	¿Cómo se lleva a cabo esta práctica?		
	No__ ¿Cuál es la razón por la cual no la han incluido?		
Observaciones:			
3.3 CUIDADO A DEPENDIENTES			
3.3.1. ¿Proporcionan bonos o beneficios de pago destinados a la educación de los hijos de los profesores? (Bono de útiles escolares, pago de matrículas, becas de estudio) entre otros? Si__ de acuerdo a lo regido por la LOTTT Si__ de acuerdo a lo regido por la convención colectiva vigente	**Bonos/Beneficios**	**% de contribución**	
	Útiles escolares		
	Matrículas		
	Becas de estudio		
	Guardería		
	Cursos		
	No__ ¿Cuál es la razón por la cual no la han incluido?		
Observaciones:			
3.3.2. ¿La universidad proporciona programas económicos con el fin de ayudar a los profesores que tengan cargas familiares de hijos con discapacidad y/o descendientes de edad avanzada?	Si__ ¿Cómo es esta práctica? % de contribución :		
	No__ ¿Cuál es la razón por la cual no la han incluido?		
Observaciones:			
3.3.3 ¿La universidad ofrece programas para ayudar a los profesores en el cuidado de sus hijos? Si__ No__	Lugar físico (Guardería)	% Contribución	Límite de Edad del beneficio
	Tareas dirigidas	% Contribución	Límite de Edad del beneficio
	Plan vacacional	% Contribución	Límite de Edad del beneficio
	Otros	% Contribución	Límite de Edad del beneficio
Si la respuesta es No___ ¿Cuál Es la razón por la cual no la han incluido?			

<table>
<tr><td colspan="3">3.4 APOYO FINANCIERO</td></tr>
<tr><td rowspan="4">3.4.1. ¿Otorgan préstamos y/o ayudas económicos para adquisición o remodelación de vivienda o artículos del hogar?

Solo lo establecido en la LOTTT ____

Con beneficios mayores a los establecido en la LOTTT ____</td><td>Ayuda para:</td><td>% de contribución</td></tr>
<tr><td>Vivienda</td><td></td></tr>
<tr><td>Remodelación del hogar</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">No__ ¿Cuál es la razón por la cual no la han incluido?</td></tr>
<tr><td colspan="3">Observaciones:</td></tr>
<tr><td rowspan="4">3.4.2. ¿La Universidad suele otorgar préstamos económicos para ayudar a los profesores en cualquier asunto personal que considere importante que se encuentre fuera de los convenios colectivos / y asuntos legales (a manera de liberalidad patronal)?</td><td colspan="2">Si__ ¿Cómo es esta práctica?

% de contribución por parte de la universidad:</td></tr>
<tr><td colspan="2">¿Con qué frecuencia es solicitado este apoyo?</td></tr>
<tr><td colspan="2">¿Con qué frecuencia es otorgado?</td></tr>
<tr><td colspan="2">No__ ¿Cuál es la razón por la cual no la han incluido?</td></tr>
<tr><td colspan="3">Observaciones:</td></tr>
<tr><td rowspan="4">3.4.3. ¿La universidad les ofrece a sus profesores el beneficio de cursar estudios sin costo o con alguna contribución de su parte, en esta universidad?</td><td colspan="2">Si__ ¿Cómo es esta práctica?</td></tr>
<tr><td colspan="2">Bien sea a nivel nacional

¿Cuáles son las políticas de exoneración de becas y los porcentajes de cobertura de dichos préstamos para becas de estudio?</td></tr>
<tr><td colspan="2">Bien sea a nivel Internacional

¿Cuáles son las políticas de exoneración de becas y los porcentajes de cobertura de dichos préstamos para becas de estudio?</td></tr>
<tr><td colspan="2">No__ ¿Cuál es la razón por la cual no la han incluido?</td></tr>
<tr><td colspan="3">Observaciones:</td></tr>
</table>

3.5. PARTICIPACIÓN EN LA COMUNIDAD	
3.5.1. ¿Llevan a cabo programas de apoyo y de ayuda, a la comunidad cercana o no donde los profesores puedan participar?	Si__ ¿Cómo es esta práctica? No__ ¿Cuál es la razón por la cual no la han incluido?
Observaciones:	
3.5.2. ¿Llevan a cabo acciones de ayuda en donde se hagan donaciones a las comunidades afectadas en caso de desastres?	Si__ ¿Cómo es esta práctica? No__ ¿Cuál es la razón por la cual no la han incluido?
Observaciones:	
3.5.3. ¿Realizan programas de voluntariado comunitario?	Si__ ¿Cómo es esta práctica? No__ ¿Cuál es la razón por la cual no la han incluido?
Observaciones:	
3.6. PARTICIPACIÓN E INTERVENCIONES QUE INVOLUCREN CAMBIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL	
3.6.1. ¿Cuentan con programas y actividades que incentiven la inclusión de todo el personal académico en la Universidad?	Si__ ¿Cómo es esta práctica? Para que: Porqué: No__ ¿Cuál es la razón por la cual no la han incluido?
Observaciones:	
3.6.2. ¿Cuentan con programas y actividades dirigidas al desarrollo y crecimiento de las PROFESORAS dentro de la universidad en aspectos personales?	Si__ ¿Cómo es esta práctica? No__ ¿Cuál es la razón por la cual no la han incluido?

Observaciones:	
3.6.3. ¿Cuentan con programas y actividades dirigidas al desarrollo y crecimiento de las PROFESORAS dentro de la universidad en los aspectos académicos?	Si__ ¿Cómo es esta práctica? No__ ¿Cuál es la razón por la cual no la han incluido?
Observaciones:	
3.6.4. ¿Cuentan con actividades que promuevan el cuidado ambiental?	Si__ ¿Cómo es esta práctica? No__ ¿Cuál es la razón por la cual no la han incluido?
Observaciones:	

4.- DESEMPEÑO Y RECONOCIMIENTO	
4.1 DESEMPEÑO	
4.1.1 ¿La universidad cuenta un sistema formal para evaluar el desempeño de los profesores? Sí__ No__	Explique ¿Cómo es este sistema formal de evaluación?
¿Cuál es el fin de las evaluaciones de desempeño? Explique:	
En caso de ser No_ ¿Cuál es la razón por la cual no la han incluido?	
4.1.2 ¿La universidad cuenta con un sistema formal para evaluar el desempeño de la organización? Sí__ No__	Explique ¿De qué manera lo llevan a cabo los profesores?
En caso de ser No_ ¿Cuál es la razón por la cual no la han incluido?	
4.1.3. ¿Se reúnen los profesores con los coordinadores, directores u otras autoridades de su respectiva Escuela para fijar metas propuestas de un semestre o año académico? Sí__ No__	¿De qué manera lo llevan a cabo? Explique:

En caso de ser No_ ¿Cuál es la razón por la cual no la han incluido?	
4.1.4. ¿Se reúnen los profesores con los Coordinadores, Directores u otras autoridades de escuela para hacer seguimiento de las metas propuestas en un semestre u año académico?	¿De qué manera lo llevan a cabo? Explique
En caso de ser No_ ¿Cuál es la razón por la cual no la han incluido?	
4.1.5. ¿Se reúnen los profesores con los Coordinadores, Directores u otras autoridades de escuela para discutir resultados de las metas propuestas?	¿De qué manera lo llevan a cabo? Explique
En caso de ser No_ ¿Cuál es la razón por la cual no la han incluido?	
4.2 RECONOCIMIENTOS	
4.2.1 ¿A parte de los aumentos salariales estipulados en las Leyes correspondientes, de acuerdo a ascenso de categoría de profesores, la universidad otorga otro tipo de aumentos salariales por reconocimiento?	Si__ ¿Cómo es esta práctica?
	No__ ¿Cuál es la razón por la cual no la han incluido?
4.2.2 ¿Otorgan algún tipo de bonificaciones por desempeño?	Si__ ¿Cómo es esta práctica?
	No__ ¿Cuál es la razón por la cual no la han incluido?
4.2.3 ¿Tienen programas de promoción para los profesores a tiempo completo?	Si__ ¿Cómo es esta práctica?
	No__ ¿Cuál es la razón por la cual no la han incluido?

	Reconocimiento	Motivo	Periodicidad
4.2.4 Qué tipos de reconocimiento (no en efectivo) otorga la universidad a sus profesores	Placas	Antigüedad ___	Semestral__ Anual___ Otra__
		Buen profesor ___	Semestral__ Anual___ Otra__
		Buena gestión administrativa. ___	Semestral__ Anual___ Otra__
		Ascenso de escalafón ___	Semestral__ Anual___ Otra__

		Otra ___	Semestral__ Anual___ Otra__
	Medallas	Antigüedad ___	Semestral__ Anual___ Otra__
		Buen profesor ___	Semestral__ Anual___ Otra__
		Buena gestión administrativa ___	Semestral__ Anual___ Otra__
		Ascenso de escalafón ___	Semestral__ Anual___ Otra__
		Otra ___	Semestral__ Anual___ Otra__
	Botones	Antigüedad ___	Semestral__ Anual___ Otra__
		Buen profesor ___	Semestral__ Anual___ Otra__
		Buena gestión administrativa ___	Semestral__ Anual___ Otra__
		Ascenso de escalafón ___	Semestral__ Anual___ Otra__
		Otra ___	Semestral__ Anual___ Otra__
	Certificados de reconocimiento	Antigüedad ___	Semestral__ Anual___ Otra__
		Buen profesor ___	Semestral__ Anual___ Otra__
		Buena gestión administrativa ___	Semestral__ Anual___ Otra__
		Ascenso de escalafón ___	Semestral__ Anual___ Otra__
		Otra ___	Semestral__ Anual___ Otra__
	Almuerzos	Antigüedad ___	Semestral__ Anual___ Otra__
		Buen profesor ___	Semestral__ Anual___ Otra__
		Buena gestión administrativa ___	Semestral__ Anual___ Otra__
		Ascenso de escalafón ___	Semestral__ Anual___ Otra__
		Otra ___	Semestral__ Anual___ Otra__
	Brindis	Antigüedad ___	Semestral__ Anual___ Otra__
		Buen profesor ___	Semestral__ Anual___ Otra__
		Buena gestión administrativa ___	Semestral__ Anual___ Otra__
		Ascenso de escalafón ___	Semestral__ Anual___ Otra__
		Otra ___	Semestral__ Anual___ Otra__
	Ceremonias (para su reconocimiento en público)	Antigüedad ___	Semestral__ Anual___ Otra__
		Buen profesor ___	Semestral__ Anual___ Otra__
		Buena gestión administrativa ___	Semestral__ Anual___ Otra__
		Ascenso de escalafón ___	Semestral__ Anual___ Otra__
		Otra ___	Semestral__ Anual___ Otra__
	Otros Especifique:	Antigüedad ___	Semestral__ Anual___ Otra__

		Buen profesor ___	Semestral__ Anual___ Otra__
		Buena gestión administrativa ___	Semestral__ Anual___ Otra__
		Ascenso de escalafón ___	Semestral__ Anual___ Otra__
		Otra ___	Semestral__ Anual___ Otra__

5.- DESARROLLO Y OPORTUNIDADES DE CARRERA			
5.1 OPORTUNIDADES DE APRENDIZAJE			
5.1.1. ¿Enseñan nuevas herramientas y programas tecnológicos útiles para el personal académico?	Si__ ¿Cómo es esta práctica?		
	No__ ¿Cuál es la razón por la cual no la han incluido?		
Observaciones:			
5.1.2. ¿La universidad le permite a los profesores asistir de manera virtual y/o presencial, a sus programas de aprendizaje? **SI__ NO__**	Programas	On-line	Presencial
	Seminarios		
	Conferencias		
	Charlas		
	Otros		
	No__ ¿Cuál es la razón por la cual no la han incluido?		
¿Los programas de aprendizaje se pueden presentar a nivel internacional? ¿Cómo se desempeña esta práctica?			
¿Otorgan años sabáticos con motivos de estudio con la finalidad de retornar e impartir lo aprendido?			
Observaciones:			
5.1.3. ¿Los profesores tienen la posibilidad de desarrollarse tanto personal como profesionalmente?	Si__ ¿Cómo es esta práctica?		
	No__ ¿Cuál es la razón por la cual no la han incluido?		
¿Las oportunidades de desarrollo y aprendizaje que son aplicadas para el personal académico se desarrollan a nivel nacional e internacional? ¿Cómo se desempeña esta práctica?			
Observaciones:			

5.1.4. ¿Otorgan alguna ayuda para pagar la matrícula por realización de estudios?	Si__ ¿Cómo es esta práctica? % de contribución ¿Existe alguna otra modalidad?
	No__ ¿Cuál es la razón por la cual no la han incluido?
¿Estas ayudas se pueden dar en moneda nacional y extrajera? ¿Cómo se desempeña esta práctica?	
Observaciones:	
5.2. OPORTUNIDADES DE DESARROLLO	
5.2.1. ¿La universidad cuenta con programas de desarrollo para sus profesores? **SI___ NO___**	Tipos de programas para el desarrollo de los profesores
	Oportunidades de ascenso (según escalafón de profesores) _____
	Posibilidades de rotación (desarrollo horizontal) _____
	Desarrollo de carrera/Rutas de carrera _____
	Plan de sucesiones/Reemplazos de cargos _____
	No__ ¿Cuál es la razón por la cual no la han incluido?
Observaciones:	
5.2.2. ¿Anuncian públicamente el cargo de una vacante disponible (al escalafón y a la tipología del profesor) para que los profesores se postulen?	Si__ ¿Cómo es esta práctica?
	No__ ¿Cuál es la razón por la cual no la han incluido?
Observaciones:	
5.2.3. Dentro de las oportunidades de desarrollo, ¿La universidad ofrece posibilidades en el exterior? ¿Existen convenios para ello? ¿Hay financiamientos?	Si__ ¿Cómo es esta práctica?
	No__ ¿Cuál es la razón por la cual no la han incluido?
¿Promueven al personal académico a cargos similares o de mejor rango en el exterior? ¿Se asignan a los profesores a hacer trabajos específicos en el exterior por lapsos de tiempo?	
Observaciones:	

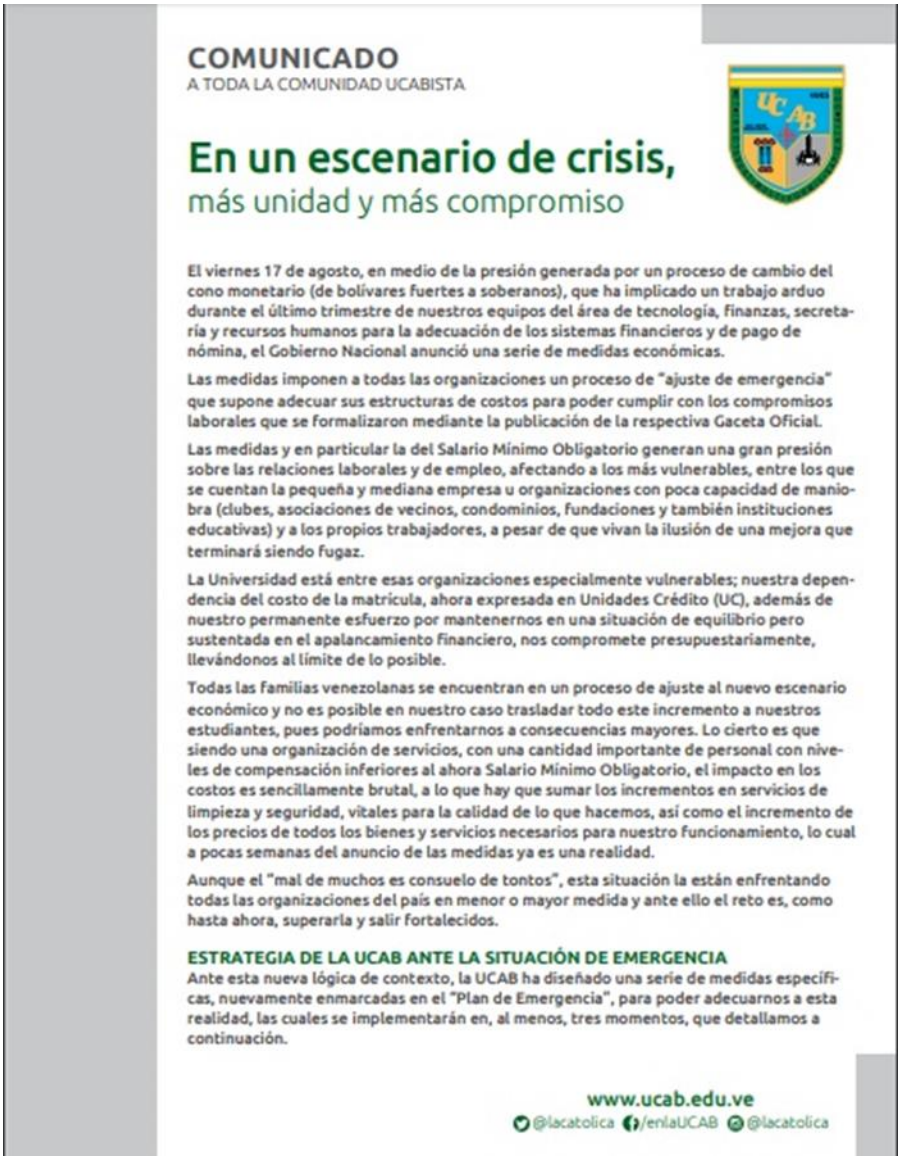
<table>
<tr><td>5.2.4. ¿Los profesores de tiempo completo que desempeñan cargos administrativos, tienen la posibilidad de tener un proceso de instrucción con expertos de algún área?</td><td colspan="3">Si__ ¿Cómo es esta práctica?

No__ ¿Cuál es la razón por la cual no la han incluido?</td></tr>
<tr><td colspan="4">Observaciones:</td></tr>
<tr><td colspan="4">5.3 COACHING MENTORING</td></tr>
<tr><td rowspan="4">5.3.1. ¿La universidad ofrece oportunidades relacionadas al Coaching y Mentoring para aquellos profesores con cargos administrativos?

SI___ NO___</td><td>Oportunidades</td><td>Como se implanta</td><td>Dentro o fuera de la universidad</td></tr>
<tr><td>Acceso a Expertos</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Programas de formación de coaches, dirección y gerencia</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="3">No__ ¿Cuál es la razón por la cual no la han incluido?</td></tr>
<tr><td colspan="4">¿Se puede realizar de otra manera que no se haya mencionado?</td></tr>
<tr><td colspan="4">Observaciones:</td></tr>
<tr><td colspan="4">¿La universidad tiene algún esquema para retener al profesor a tiempo completo?

Describalo:</td></tr>
</table>

ANEXO C: Comunicado de la Universidad Católica Andrés Bello



COMUNICADO
A TODA LA COMUNIDAD UCABISTA

En un escenario de crisis,
más unidad y más compromiso

El viernes 17 de agosto, en medio de la presión generada por un proceso de cambio del cono monetario (de bolívares fuertes a soberanos), que ha implicado un trabajo arduo durante el último trimestre de nuestros equipos del área de tecnología, finanzas, secretaría y recursos humanos para la adecuación de los sistemas financieros y de pago de nómina, el Gobierno Nacional anunció una serie de medidas económicas.

Las medidas imponen a todas las organizaciones un proceso de "ajuste de emergencia" que supone adecuar sus estructuras de costos para poder cumplir con los compromisos laborales que se formalizaron mediante la publicación de la respectiva Gaceta Oficial.

Las medidas y en particular la del Salario Mínimo Obligatorio generan una gran presión sobre las relaciones laborales y de empleo, afectando a los más vulnerables, entre los que se cuentan la pequeña y mediana empresa u organizaciones con poca capacidad de maniobra (clubes, asociaciones de vecinos, condominios, fundaciones y también instituciones educativas) y a los propios trabajadores, a pesar de que vivan la ilusión de una mejora que terminará siendo fugaz.

La Universidad está entre esas organizaciones especialmente vulnerables; nuestra dependencia del costo de la matrícula, ahora expresada en Unidades Crédito (UC), además de nuestro permanente esfuerzo por mantenernos en una situación de equilibrio pero sustentada en el apalancamiento financiero, nos compromete presupuestariamente, llevándonos al límite de lo posible.

Todas las familias venezolanas se encuentran en un proceso de ajuste al nuevo escenario económico y no es posible en nuestro caso trasladar todo este incremento a nuestros estudiantes, pues podríamos enfrentarnos a consecuencias mayores. Lo cierto es que siendo una organización de servicios, con una cantidad importante de personal con niveles de compensación inferiores al ahora Salario Mínimo Obligatorio, el impacto en los costos es sencillamente brutal, a lo que hay que sumar los incrementos en servicios de limpieza y seguridad, vitales para la calidad de lo que hacemos, así como el incremento de los precios de todos los bienes y servicios necesarios para nuestro funcionamiento, lo cual a pocas semanas del anuncio de las medidas ya es una realidad.

Aunque el "mal de muchos es consuelo de tontos", esta situación la están enfrentando todas las organizaciones del país en menor o mayor medida y ante ello el reto es, como hasta ahora, superarla y salir fortalecidos.

ESTRATEGIA DE LA UCAB ANTE LA SITUACIÓN DE EMERGENCIA

Ante esta nueva lógica de contexto, la UCAB ha diseñado una serie de medidas específicas, nuevamente enmarcadas en el "Plan de Emergencia", para poder adecuarnos a esta realidad, las cuales se implementarán en, al menos, tres momentos, que detallamos a continuación.

www.ucab.edu.ve
@lacatolica /enlaUCAB @lacatolica

- Nuestra escala docente se ha ajustado asignando el SMO a la posición de Instructor Licenciado y hemos procurado mantener diferencias pequeñas entre los diferentes niveles del escalafón.
- Igualmente, para no romper del todo la equidad, mantenemos las primas de permanencia y de dirección, ajustándolas considerando la nueva lógica salarial.
- Mantenemos las primas de antigüedad y las incrementamos en un 350% con ánimos de conservar parte de la equidad relacionada con el tiempo en la institución.
- Eliminación de la prima de seguridad, asumiendo que este componente es asimilado por el incremento salarial.
- Con esta estrategia cumplimos cabalmente con las exigencias legales y evitamos cualquier medida que suponga desincorporaciones o reducción de personal.

Ayuda especial: dada la brecha entre el anuncio del incremento del SMO, la fecha efectiva de cancelación y considerando que ya hemos experimentado su efecto en una subida importante de los precios, se otorgará una ayuda equivalente a quinientos bolívares soberanos (Bs.S. 500) o la cuota parte correspondiente, a los trabajadores a dedicación (tiempo completo o con 20 horas o más). Esta ayuda será abonada en nómina el viernes 7 de septiembre. Con esta medida se beneficiarán más de 850 trabajadores.

Ticket de alimentación: tal como se señala en la Gaceta, el monto actual se ajustará a ciento ochenta bolívares soberanos (Bs.S. 180) o la cuota parte correspondiente, atendiendo a la dedicación, y será cancelado por adelantado el día miércoles 5 de septiembre de 2018.

Ajustes salariales a los jubilados: los jubilados, en principio, se encuentran entre los beneficiarios del incremento planteado por el Gobierno. Sin embargo, poseen una compensación complementaria asociada a nuestro sistema de jubilación, la cual será ajustada en 150% sobre los montos actuales. Con esta medida también procuramos ajustar los montos en el marco del proceso de reconversión monetaria.

Suspensión de adelantos de Prestaciones Sociales y de Jubilaciones: resulta evidente que nos enfrentamos a un problema grave de flujo de caja, derivado del desequilibrio entre nuestros ingresos y los costos/gastos de operación, esto nos obliga a posponer y/o ajustar ciertas prácticas que veníamos realizando regularmente cumpliendo con unos requisitos mínimos asociados a las solicitudes. Para poder solventar parcialmente este problema nos vemos obligados a "suspender" temporalmente, los adelantos por conceptos de prestaciones sociales. Igualmente, no se aprobarán nuevas jubilaciones hasta lograr la normalidad de nuestra situación económica.

DETALLES SOBRE LOS NIVELES DE APALANCAMIENTO FINANCIERO Y EL PRECIO DE LA UNIDAD DE CRÉDITO COMO FUENTES PRIMORDIALES DE LOS RECURSOS PARA ENFRENTAR LA COYUNTURA:

- *Endeudamiento:* nos hemos movido rápidamente en procesos de negociación con los bancos para obtener créditos adicionales, lo que implica ascender en nuestros niveles de apalancamiento financiero a un total de Bs.S 5.000.000; recordemos que nos habíamos ubicado en una deuda total de Bs.S 2.000.000 al mes de julio. El nuevo nivel de deuda se ubica en 50% de nuestros ingresos totales hasta agosto.
- *Incremento del precio de la Unidad Crédito:* nos hemos visto obligados a incrementar el precio de la unidad crédito con respecto a lo que se había pre-formulado en julio, lo cual fue nuevamente presentado y discutido con los estudiantes. Este aumento no cubre el incre-

» Primera Etapa: adecuación forzada (septiembre 2018)

Hasta la fecha de los anuncios, la UCAB venía ejecutando una estrategia de ajuste de las estructuras salariales de empleados, profesionales y docentes, en constante intercambio con la comunidad universitaria y especialmente con los sindicatos (Aeyoucab y Sipucab), basada en una lógica de incrementos máximos posibles de acuerdo con la realidad presupuestaria, ejecutados mensualmente. De hecho, habíamos logrado posicionarnos en un estadio en el que superábamos en más de tres veces el salario mínimo del momento. En dicho plan se tenía previsto realizar un incremento general del 100%, efectivo a partir del 1ro de septiembre, cuya viabilidad estaba supeditada al incremento de la matrícula. No obstante, ante los anuncios del Ejecutivo nos vemos en la obligación de "suspender" y "redimensionar" el plan original para cumplir con el nuevo monto del SMO, que pasa de Bs.S. 30 a Bs.S. 1.800, lo que implica un 5.900% de ajuste. En este sentido, procederemos de la siguiente manera:

Estructuras salariales vigentes: se modificaron los niveles y estructuras de sueldos base de empleados, profesionales y docentes a tiempo completo y convencional ajustándolas al SMO. En una primera etapa el monto salarial impuesto de Bs. 1.800 soberanos "rompe" o más bien "destroza" la lógica de equidad interna (igual salario por igual trabajo) que ha sido principio y fundamento de la política de pago de la Universidad. Esto hace que nuestras estructuras estén "atadas" al SMO y no a nuestra lógica presupuestaria interna, obligándonos a recurrir a fuentes de financiamiento especiales de emergencia: préstamos, donaciones, ahorros o reacomodo de partidas contempladas originalmente a otras obligaciones (adecuación de oficinas, mantenimiento, compra de equipos, contrataciones, ayudas especiales, etc.).

Algunos datos resultantes del ajuste que se propone:

- Incremento total promedio de 502% en el costo mensual de nómina con respecto a la situación de agosto.
  - Empleados: 1.232%
  - Profesionales: 379%
  - Docentes: 438%
  - Estos incrementos incluyen el aumento salarial y los aportes patronales asociados a caja de ahorro, vivienda y hábitat, seguro social obligatorio, régimen de protección de empleo, INCES, fondo de jubilación y fondo de retiro.
- Para tener más clara la magnitud de estos incrementos hay que tener en cuenta que el costo total de la nómina mensual de septiembre, pasaría de ochocientos mil bolívares soberanos presupuestados (Bs.S. 800.000), Bs.F. 80.000.000.000, a más de tres millones de bolívares soberanos (Bs.S. 3.000.000), es decir, Bs.F. 300.000.000.000.
- El impacto en prestaciones sociales es de más de 27.000%, de modo que nos ubicamos en un escenario que pulveriza el patrimonio de cualquier institución.
- Aunque como hemos dicho, "destrozamos" la equidad de nuestra estructura salarial con los ajustes, el menor incremento otorgado es de 38%, siendo este el caso de los grados más altos de la escala. Esta proporción de incremento contrasta con el ajuste del 1500% promedio, asignado a los cargos de los primeros niveles de nuestra escala.
- Sólo un 2,2% del total del personal a tiempo completo y dedicación recibe un incremento menor a 100%, el cual era el monto de incremento previamente acordado en el marco del presupuesto.

mento total de los costos de operación pero nos ubica en un proceso gradual de ajuste de precios, considerando que las familias de nuestros estudiantes también deben transitar un proceso de reacomodo. Queremos seguir actuando con el equilibrio que ha caracterizado nuestras decisiones para garantizar la sustentabilidad de nuestro quehacer y no sufrir otras consecuencias, tal como una reducción en el número de estudiantes. Está claro que los estudiantes también tendrán la posibilidad de disminuir la cantidad de créditos inscritos (aprovechando el nuevo sistema de pago por UC) como medida transitoria para la superación de la coyuntura. Por supuesto, mantendremos nuestros programas de becas y apoyo económico en las pautas previstas en julio de este año. Estas decisiones nos permitirán enfrentar el nuevo escenario sin postergar el inicio de clases o suspender actividades.

» Segunda etapa: recuperación de la equidad y lógica de nuestros sistemas de pago (octubre-noviembre 2018)

Durante los meses de octubre y noviembre estudiaremos y diseñaremos nuevas estructuras salariales para empleados, profesionales y docentes que nos permitan recuperar gradualmente la equidad. Esto supondrá proponer ajustes específicos y en proporciones distintas, considerando la necesidad de incrementos mayores para personal ubicado en los niveles medios y superiores de nuestras escalas. Nuestro propósito fundamental será recuperar los criterios de equidad que habíamos mantenido.

» Tercera etapa: consolidación de nuestra lógica de pago basada en la equidad (diciembre 2018)

Suponiendo que el contexto nos lo permita, durante el último mes del año estaríamos en capacidad de ajustar nuestra lógica de pago a lo que originalmente se había contemplado en el presupuesto del período 2018-2019, logrando deslastrarnos de la lógica del incremento del SMO como marcador fundamental de nuestros esquemas de pago.

OTRAS MEDIDAS DE RACIONALIZACIÓN DE COSTOS

Como parte de las medidas necesarias para el ajuste, hemos adelantado las siguientes gestiones:

- Sesiones de negociación con los proveedores de los servicios que hacen uso intensivo de personal, con ánimos de invitarlos a ajustar los costos de manera gradual. Esto ha implicado la revisión detallada para lograr las reducciones factibles sin detrimento de la calidad de estos servicios.
- Compras adelantadas de insumos básicos para nuestra operación con ánimos de acumular inventarios para los próximos dos meses y reducir al mínimo nuevas adquisiciones durante este período de ajuste.
- También se ha decidido la paralización de algunas obras pendientes y de nuevas contrataciones de personal, al menos que sean estrictamente necesarias.

UN MENSAJE FINAL

A pesar de las fuertes presiones que se nos imponen desde fuera y del panorama oscuro que enfrentamos, no es momento de lamentarse, nuestro compromiso es mantenernos y resistir activamente, seguimos confiados en que ante la incertidumbre y la confusión debemos mantenernos unidos y seguir la estrategia y el plan de acción. El papel de la Universidad nos lo demanda: siempre ser faro y guía en la oscuridad, en todo amar y servir.

Rectorado
Vicerrectorado Administrativo
Dirección General de Recursos Humanos

ANEXO D: Comunicado de la Universidad Metropolitana

UNIVERSIDAD METROPOLITANA

Realidad Financiera

Ajustes Salariales y Valor de la Matrícula – Septiembre 2018.

Estimados miembros de la comunidad unimetana:

Las recientes medidas económicas dictadas por el Ejecutivo Nacional generan un ambiente con altos niveles de incertidumbre, tensión y preocupación para todos los ciudadanos. El sector universitario se ve muy comprometido en mantener la sostenibilidad de sus instituciones, más aún cuando la propuesta del conjunto de medidas del "Plan de recuperación económica, crecimiento y prosperidad" no han sido en su totalidad publicadas con detalles formales en sus respectivos decretos, limitando todavía más la posibilidad en la toma de decisiones basadas en proyecciones precisas.

Estos anuncios impactan significativamente la estructura de costos de nuestra universidad en tres aspectos fundamentales: remuneraciones, prestaciones y beneficios que ocupan el 80% del presupuesto, el efecto de la inflación inducida e implícita en el costo de los servicios e insumos necesarios para la operatividad de la institución que aún no se conoce, y el cambio en los esquemas de recaudación fiscal que exigirán importantes ajustes en los procedimientos que hará que los procesos administrativos sean menos flexibles.

En medio de los compromisos para salir adelante con los cambios exigidos por la reconversión monetaria, nuestro equipo del área administrativa se encuentra en permanente análisis de los impactos inmediatos y posteriores, como resultado de estas medidas. Es así como nos hemos dado a la tarea de construir diferentes escenarios y hacer la simulación financiera de su viabilidad. En estos escenarios como premisa fundamental se considera cumplir con lo impuesto como mandato, midiendo el impacto que va a producir en la universidad y en su comunidad, así como en nuestros benefactores y aliados, pilares de los programas de apoyo socioeconómico.

A un paso de iniciar el nuevo período académico debió reformularse el presupuesto del mes de septiembre para asumir las obligaciones respecto a los salarios y otros conceptos, por lo que fue necesario replantear el ajuste de la matrícula que se había estimado inicialmente.

Septiembre será un mes de transición en el cual debemos medir con mucha precisión los efectos de las medidas adoptadas y de aquellas que aún no han sido anunciadas y que inevitablemente tendrán impacto.

Ajuste Salarial / Compensaciones

En el mes de abril de 2018 se realizaron los ajustes necesarios en nuestros tabuladores salariales, corrigiendo así el solapamiento en diferentes niveles salariales ocasionados por los frecuentes ajustes del salario mínimo urbano e incorporando elementos para atender la equidad. Los ajustes posteriores han sido lineales para mantener el rediseño contenido en los tabuladores.

Con las medidas oficiales dictadas, el salario mínimo Unimet que era de 133,5 BsS., ahora pasa a ser 1800,0 BsS., lo que significa un ajuste del 1250%. Asumir un ajuste lineal de esta magnitud es inviable por el fuerte impacto que ocasionaría en la matrícula estudiantil.

El nuevo salario mínimo decretado solapa las escalas salariales de la universidad que incluye a todo el personal docente y administrativo.

Estas condiciones hacen complejo el escenario. La opción intermedia que se considera aplicable de inmediato, es ajustar los salarios sobre la base del salario mínimo en un primer nivel salarial (Grado Salarial Administrativo/Categoría Docente) y en un solo paso en la escala, con una diferencia entre los subsiguientes niveles salariales, equivalente a un 15% del nivel anterior.

El salario mínimo de la Unimet a septiembre 2018, según estas consideraciones, queda de la siguiente manera:

Personal	Bs.S
Profesor TC (Instructor)	2.738
Administrativo (Nivel 30)	1.800

En este sentido seguiremos trabajando en el restablecimiento progresivo de los elementos de equidad, contando con el apoyo y comprensión de todo el personal docente y administrativo.

Como acción inmediata, queda congelado el ingreso de nuevo personal a la Institución. Solo se tiene previsto incorporar personal académico y del área de sistemas. Es importante resaltar, que la universidad no ha contemplado entre sus acciones despidos de personal, ante esta coyuntura.

Una especial y más acuciosa atención ameritará el manejo de la caja, por lo que el programa de compras debe ser revisado para gestionar lo estrictamente necesario para atender las actividades académicas y los servicios fundamentales contratados. Esto considera el poder hacerle frente también a las nuevas disposiciones en materia fiscal que no solo implican una mayor erogación por los tributos fiscales y contribuciones parafiscales sino un aumento en la frecuencia de los pagos, tal es el caso del IVA e ISLR.

Ajuste de Matrícula:

Con base en la estructura de costos, sus nuevas dimensiones y considerando el equilibrio financiero necesario, como institución sin fines de lucro, se ajusta el valor de la matrícula de pregrado y postgrado.

La matrícula de pregrado para el mes de septiembre se estima en los siguientes términos:

PREGRADO	Bs.S.
MATRÍCULA:	
VALOR DEL CRÉDITO	577,3
COSTO ASIGNATURA (3 Créditos)	1731,9
PAGO ÚNICOS AL MOMENTO DE LA INSCRIPCIÓN:	
CUOTA DE INSCRIPCIÓN	1039,2
SEGURO ESTUDIANTIL	76,0

El costo de la matrícula para el mes de septiembre, debe tomar como referencia el costo de la asignatura en función de la carga académica inscrita. El costo de la cuota de inscripción y del seguro estudiantil se realiza solo en el momento de la inscripción, independientemente del número de asignaturas que el estudiante inscriba.

La matrícula de postgrado para el mes de septiembre se ajusta en los siguientes términos:

POSTGRADO	Bs.S.
MATRICULA:	
VALOR DEL CRÉDITO	752,2
COSTO ASIGNATURA (3 Créditos)	2256,6
PAGO ÚNICO AL MOMENTO DE LA INSCRIPCIÓN:	
CUOTA DE INSCRIPCION	1354,0

Las condiciones para hacer estimaciones han cambiado. Si anteriormente se consideraba la inflación como elemento de referencia dentro de las variables macroeconómicas, pareciera que a partir de estas medidas, un indicador que pudiera marcar una nueva referencia, es el comportamiento del salario mínimo.

En tiempos difíciles la Unimet ha salido adelante. Esto se debe a la fortaleza y lealtad de todos sus trabajadores, a la identificación y profundo apego de sus estudiantes, a la indiscutible reputación como institución académica reconocida por la formación de los mejores talentos, y a su compromiso con la sociedad y el país.

Estamos atentos a la evolución de las variables del entorno y su impacto en la institución. Buscaremos los mecanismos para seguir optimizando la administración de los recursos y para tomar las acciones necesarias que garanticen la continuidad académica y operativa en equilibrio financiero.

Las Autoridades Universitarias