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)

PREFERENCIAS SOBRE ELEMENTOS DE COMPENSACIÓN TOTAL Y SU IMPACTO EN LA RETENCIÓN DE TALENTO EN UNA EMPRESA DE INGENIERÍA

Realizado por: Katherine Peña Tovar

Valentina Ramírez Rivas

Profesor guía: Cesar Rizo C.I: 3.551.458

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la Calificación de: Diecisiete (17 puntos.

Nombre: CESAR RIZO Firma:

Nombre: Raul Zyciu Firma:

Nombre: Elizabeth Fonseca Firma:

Caracas 4 de Junio de 2019

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES

TRABAJO DE GRADO

PREFERENCIAS SOBRE ELEMENTOS DE COMPENSACIÓN TOTAL Y SU IMPACTO EN LA RETENCIÓN DE TALENTO EN UNA EMPRESA DE INGENIERÍA

Tesista: Peña Tovar, Katherine de Jesús

Tesista: Ramírez Rivas, Valentina

Tutor: Rizo, César

Caracas, Octubre 2018

DEDICATORIA

A Dios por guiarme en este camino.

A mis padres Audrey y Jorge por su esfuerzo, sacrificios, apoyo y por sobre todo amor incondicional, por enseñarme que todo es posible siempre con dedicación y compromiso, gracias por hacer este logro posible.

A Katherine mi compañera, por convertirnos en el mejor equipo y juntas alcanzar este logro.

A mi familia por estar siempre presente.

Valentina Ramírez.

A Dios, por permitirme estar en este mundo y acompañarme en cada meta que me planteo.

A mi familia, quienes me han dado un apoyo incondicional a lo largo de mi carrera, ellos que me dieron los mejores consejos y quienes me dieron la fuerza para culminar mi carrera a pesar de las adversidades.

A mi compañera de tesis Valentina, por su actitud y su esfuerzo para alcanzar nuestra meta.

A Kennys, por su apoyo incondicional.

A mis amigos, de la Universidad Católica Andrés Bello por enseñarme el verdadero significado de la amistad y el apoyo brindado para alcanzar la meta en común.

Katherine Peña.

AGRADECIMIENTOS

A Cesar Rizo nuestro tutor, por sus enseñanzas, compromiso y dedicación con nuestro trabajo de grado, por guiarnos con sus conocimientos y consejos hasta alcanzar exitosamente la meta.

A Vepica, por abrirnos las puertas para llevar a cabo nuestro proyecto de investigación, brindarnos la máxima colaboración y apoyo.

A todos los que colaboraron para que se pudiera llevar a cabo nuestro trabajo de grado.

A nuestra casa de estudio, la Universidad Católica Andrés Bello, por enseñarnos a aprender con excelencia y permitir formarnos como profesionales integrales.

¡GRACIAS!

Valentina Ramírez y Katherine Peña.

ÍNDICE

Dedicatoria……iii
Agradecimientos……...iv
Resumen……ix
Introducción……x

Capítulo I - El Problema:
1. Planteamiento del Problema……...11
2. Pregunta de Investigación……...17
3. Objetivos de la Investigación……..18
4. Justificación de la Investigación……...……..18
5. Antecedentes de la Investigación……19

Capítulo II – Marco Teórico:
1. Compensación……...21
2. Compensación Total……..……23
3. Importancia……25
4. Modelos de Compensación Total
   4.1 Modelo de C.T según Milkovich y Newman……27
   4.2 Modelo de C.T según la World at Work……...28
5. Consideraciones Teóricas para el Estudio
   5.1 Teoría de las necesidades de Mashlow……..38
   5.2 Teoría de los dos factores según Herzberg……....39
   5.3 Teoría de la Equidad de Adams……39
6. Retención de Talento……..41
7. Mecanismos de Retención de Talento……41

Capítulo III – Marco Referencial:
1. Especialidad y Capacidad Técnica……....45
2. Experiencia General……...45
3. Servicios……46
4. Oficinas……..……46
5. Filiales……...……46

Capítulo IV – Marco Metodológico:
1. Tipo de Investigación……47
2. Diseño de Investigación……48
3. Unidad de Análisis……48
4. Población y Muestra……..49
5. Tipo de Muestreo…….....50
6. Definición de Variables……51
7. Operacionalización de las Variables……..52
8. Factibilidad……58

9. Aspectos Éticos……..59
10. Instrumento de Recolección de Datos……59

Capítulo V – Presentación de Resultados:
1. Presentación de Resultados……62

Capítulo VI – Discusión de Resultados:
1. Discusión de Resultados……86

Capítulo VII – Conclusiones y Recomendaciones:
1. Conclusiones……..91
2. Recomendaciones……..93

Referencias Bibliográficas……95
Anexos
1. Anexo N° 1: Instrumento de Recolección de Datos……...102

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Teoría de la equidad de Adams ……..... .40
Tabla N° 2: Muestreo Estratificado…….....50
Tabla N° 3: Operacionalización de Variables……..... 52
Tabla N° 4: Niveles de Confiabilidad ……..... .61
Tabla N° 5: Puntuación de Rankeo…….....61
Tabla N° 6: Resultados de los elementos de compensación total..... 71
Tabla N° 7: Resultados de la dimensión compensación …….....71
Tabla N° 8: Resultados de la dimensión beneficios…….....72
Tabla N° 9: Resultados de la dimensión Balance Vida/Trabajo….....73
Tabla N° 10: Resultados de la dimensión Desempeño y Reconocimiento..... 74
Tabla N° 11: Resultados de la dimensión Desarrollo y Oportunidades de carrera..... 75
Tabla N° 12: Ranking general de ítems…….....76
Tabla N° 13: Resultados del ítem "Pago Variable" según la edad….....78
Tabla N° 14: Resultados del ítem "Comedor subsidiado" según la edad..... 78
Tabla N° 15: Resultados del ítem "Estacionamiento" según el cargo..... 79
Tabla N° 16: Resultados del ítem "Flexibilidad de horario" según la antigüedad en la organización……..…….....80
Tabla N° 17: Resultados del ítem "Flexibilidad de horario" según la edad…….....80
Tabla N° 18: Resultados del ítem "Bonificaciones extras por desempeño no contempladas en la oferta salarial" según la edad…….....81
Tabla N° 19: Resultados del ítem "Bonificaciones extras por desempeño no contempladas en la oferta salarial" según el tiempo de experiencia laboral..…….....82
Tabla N° 20: Resultados del ítem "Incrementos salariales por desempeño" según el tiempo de experiencia laboral..…….....82
Tabla N° 21: Resultados del ítem "Incrementos salariales por desempeño" según el cargo…….....83
Tabla N° 22: Resultados del ítem "Programas de formación de manera permanente" según la antigüedad en la organización..…….....84
Tabla N° 23: Resultados del ítem "Programas de formación de manera permanente" según la edad..…….....84

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Esquema de Compensación Milkovich y Newman ……..... 27
Gráfico N° 2: Modelo de Compensación Total de la World at Work …..... 28
Gráfico N° 3: Modelo de las Necesidades de Maslow …….....**.....** 38
Gráfico N° 4: Distribución de la muestra según la edad …….....**...** 62
Gráfico N° 5: Distribución de la muestra según el sexo.……..... 63
Gráfico N° 6: Distribución de la muestra según el estado civil…..……..... 64
Gráfico N° 7: Distribución de la muestra según el número de hijos. …….....**.....** 65
Gráfico N° 8: Distribución de la muestra según el nivel de estudio.…….....**.....** 65
Gráfico N° 9: Distribución de la muestra según la carrera de estudios.…….....**.....** 66
Gráfico N° 10: Distribución de la muestra según el tiempo de experiencia laboral**.....** 67
Gráfico N° 11: Distribución de la muestra según cargos dentro de la organización**.....** 68
Gráfico N° 12: Distribución de la muestra según antigüedad en la organización**.....** 69
Gráfico N° 13: Distribución de la muestra según antigüedad en cargo…….....**.....** 70

RESUMEN

En la actualidad, la crisis social, política y económica que atraviesa Venezuela imposibilita a las empresas aplicar correctamente prácticas de compensación que puedan mantener satisfechos a los trabajadores en sus puestos de trabajo. Esta situación trae como consecuencia que talento humano capacitado tome la decisión de emigrar del país, de allí parte el interés de conocer cuáles prácticas de compensación podrían ser de mayor utilidad para retener talento en un mercado laboral tan dinámico como lo es el venezolano, y de esta forma disminuir el índice de fuga de talentos. De lo anteriormente expuesto, el objetivo de este estudio se basó en describir cuáles son las preferencias de los trabajadores de una empresa de ingeniería sobre los elementos compensación total basados en el modelo de la "WorldatWork" que generan mayor impacto en la retención de talento. Al trabajador no sólo se le debe recompensar a través de beneficios establecidos en la ley, por el contrario, se le debe motivar con otros tipos de beneficios que estén enfocados en la satisfacción de sus necesidades. La presente investigación se desarrolla en Vepica, una empresa de ingeniería, procura y construcción, en su sede principal ubicada en el área Metropolitana de Caracas. El diseño de la investigación es no experimental ya que se observarán los fenómenos directamente de la realidad y no serán manipuladas las variables, además es de tipo descriptivo - transeccional. La población está representada por los trabajadores del área administrativa de Vepica, siendo ésta 204 sujetos. También se tomó como muestra a 92 trabajadores, el tipo de muestreo utilizado fue probabilístico estratificado, dividiendo en subgrupos la muestra, tomando como estratos 15 departamentos de la sede principal de organización. El mecanismo utilizado para la obtención de los resultados, será la aplicación de un cuestionario a los trabajadores que consta de un conjunto de preguntas abiertas y cerradas. Esta investigación será de gran utilidad principalmente para la proyección de nuevos diseño de políticas o esquemas de compensación dirigidos a organizaciones venezolanas.

Palabras clave: Preferencias, Compensación Total, Retención de Talento

INTRODUCCIÓN

La siguiente investigación tiene como objetivo describir cuáles son las preferencias de los trabajadores de una empresa de ingeniería ubicada en el Área Metropolitana de Caracas, sobre los elementos compensación total basados en el modelo de la "WorldatWork" que generan mayor impacto en la retención de talento.

Los paquetes de compensación se han convertido en un elemento fundamental para la mayoría de las organizaciones, lo que ha causado que muchas empresas promueven las mejores prácticas para atraer a los trabajadores en cuanto a los beneficios, ya que estos son los que favorece de forma relevante la satisfacción de los empleados. Este estudio inicia con la necesidad de conocer lo que actualmente atraviesan las empresas y en qué medida influyen los elementos de compensación al momento de retener a los trabajadores.

El estudio presenta la siguiente estructura:

En el capítulo I se expone la problemática que da fundamento a este tema como área de interés para el estudio, así como también los objetivos planteados y la justificación.

El capítulo II corresponderá a las bases teóricas que sustentan la investigación.

En el capítulo III se describe el marco referencial, donde se desarrolla la organización tomada como base de estudio para la investigación.

En el capítulo IV se expone el marco metodológico, en el cual se establecen las herramientas, técnicas y el proceso para la culminación de esta investigación.

En el capítulo V se detallan los resultados de la investigación.

En el capítulo VI se presentan las conclusiones que surgen de los resultados expuestos en el capítulo V, dando respuesta a nuestra interrogante y a los objetivos planteados en la investigación.

Luego de detallar las conclusiones se presentan las recomendaciones correspondientes para próximos estudios y posibles mejoras dentro de la organización.

Como aspecto final se presentan las referencias bibliográficas que resaltan las fuentes utilizadas para la elaboración de esta investigación que incluyen libros, tesis, artículos web, etc.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA

Venezuela está atravesando una situación económica muy particular que ha generado el cierre de muchas empresas, como consecuencia se ha incrementado el desempleo y la rotación laboral en altos porcentajes a lo largo de todo el territorio nacional.

> El país perdió en las pasadas dos décadas casi el 60 % de sus empresas, una caída que se acentuó en el último lustro por la severa crisis económica que atraviesa el país, según dijo este 20 de junio de 2018 Carlos Larrazábal, presidente de la principal patronal del país, Fedecámaras. Venezuela tenía hace 20 años más de 490.000 empresas, número que se redujo a cerca de 280.000 aproximadamente en la actualidad, asimismo registra en los últimos 5 años una caída acumulada de la economía venezolana de 56 %, lo que ha reducido "de forma significativa" el entorno de desarrollo de los empresarios.
>
> (Larrazábal, 2018)

La situación de las empresas en Venezuela actualmente se encuentra bastante fraccionada, y se podría decir que están en un estado de supervivencia. A las organizaciones cada vez les cuesta más conseguir materias primas para producir y generar ingresos, lo que trae como consecuencia que se vean afectadas al momento de otorgar a los trabajadores beneficios que satisfagan sus necesidades. El primer vicepresidente de Fedecámaras, Ricardo Cusanno, advirtió que cerca de mil industriales podrían cerrar sus empresas a finales del año 2018, "aquejados por la contracción de la economía y la escasez de materias primas". (Larrazábal, 2018)

Rafael Guzmán (2018), presidente de la Comisión de Finanzas de la Asamblea Nacional, afirma que "la inflación acumulada en lo que va de año 2018 se ubicó en 34.680,7%, mientras que la anualizada entre agosto 2017 y agosto 2018 se registró en 200.005%".

> Según Alejandro Werner, el Fondo Monetario Internacional (FMI) proyectó una inflación anual para Venezuela de hasta 1.000.000 % en 2018. Además, el Fondo explicó que esta hiperinflación, junto con el colapso de la actividad económica y el deterioro creciente de la provisión de bienes públicos, así como la escasez de alimentos, "han dado lugar a grandes flujos de migración" hacia otros países.
>
> (Werner, 2018)

Esta situación ha hecho que muchas empresas se planteen la posibilidad de cerrar debido a la consecuente pérdida de puestos de trabajo; no obstante, otras empresas se plantean continuar a pesar de las dificultades por los frecuentes ajustes salariales. “Según la Gaceta Oficial Nº 41.472 entró en vigencia el sábado 1 de septiembre de 2018 el nuevo salario mínimo, con un valor de 1.800 bolívares soberanos y un bono alimentación contemplado en 180 bolívares soberanos, lo que representa el 10% del mencionado salario. En el documento se expone que el incremento del salario mínimo será de carácter "obligatorio" para todas las empresas públicas y privadas” (Varela, 2018)

Unas 140.000 empresas no pueden asumir el costo laboral y los impuestos de las medidas del gobierno, Víctor Maldonado ex director de la Cámara de Comercio de Caracas menciona “que 3,3 millones de trabajadores pueden quedarse en la calle porque las empresas están imposibilitadas de cubrir el alza del salario mínimo de 30 bolívares fuertes a 1800 bolívares soberanos mensuales, además del costo de las incidencias sobre las prestaciones sociales, vacaciones y utilidades, entre otras”. (Díaz, 2018)

> Las organizaciones laborales recopilaron los montos de los salarios mínimos aportados por las estadísticas oficiales de países de América Latina y el Caribe. En esa lista, Venezuela ocupa uno de los últimos lugares; por el contrario el resto de las naciones latinoamericanas y caribeñas tienen una tasa única de cambio. En el ranking, Panamá aparece con el sueldo mínimo más alto, de 744 dólares mensuales, seguido de Argentina, Costa Rica y Chile, de 544,

> 512 y 456 dólares por mes, respectivamente. Entre los países rezagados, la lista menciona a México y Nicaragua, que registran 139 y 115 dólares mensuales, sin embargo igualmente se encuentran bastante lejos de Venezuela.
>
> (Díaz, 2018)

Motivado a la coyuntura económica y social que se está viviendo, se ven entorpecidas las actividades productivas empresariales en la mayoría de las organizaciones. Y esto trae como consecuencia que en las empresas se presenten fuertes problemáticas causadas principalmente por el alto índice de fuga de talentos, donde nos encontramos con jóvenes recién graduados, formados académicamente de las mejores universidades, que no encuentran puestos de trabajos en organizaciones que otorguen ofertas salariales que les permitan vivir dignamente y cubriendo todas sus necesidades, por esta misma razón, toman la decisión de emigrar y buscar mejores oportunidades de vida y empleo para crecer personal, profesional y económicamente.

> Por consiguiente, la fuga de talento hacia otros países y la rotación laboral, son unos de los principales problemas que enfrentan las empresas venezolanas. Dando como resultado que en los últimos 2 años, las empresas se vean en la necesidad de volverse más competitivas y atractivas en el mercado laboral al momento de reclutar o retener a los trabajadores, con el claro objetivo de mejorar los beneficios que ofrecen a los empleados, sin embargo, muy pocas empresas han sabido utilizar las herramientas necesarias para lograrlo por lo que se llega a un desequilibrio dentro de la organización respecto a sus empleados o trabajadores.
>
> (KPMG, 2016)

"Es un hecho que las organizaciones se encuentran conformadas por personas, de las cuales dependen para el logro de sus objetivos y poder así cumplir sus misiones; mientras

que, por otro lado, para las personas, las organizaciones constituyen un medio para lograr diversos objetivos personales". (Chiavenato, 2007).

En el mismo sentido, es importante que las empresas consideren las necesidades de los individuos, ya que estos trabajan en función de la búsqueda de los beneficios que puedan satisfacer las mismas, y asimismo se motiven a alcanzar sus objetivos individuales y organizacionales.

> Todo este panorama descrito, afirma que se hacen los mayores esfuerzos por tratar de alinear la realidad socio – política con las organizaciones, uno de los principales desafíos es diseñar Políticas de Compensación atractivas para retener a un personal que tiende a rotar o a emigrar. Adicionalmente, se determinó que la Fuga de Talento es un fenómeno que no discrimina a las empresas por sector o rama, ninguna organización que resida en Venezuela queda exenta de éste, independientemente de su tamaño, ubicación, sector, nacionalidad, entre otros.
>
> (Culshaw, 2014)

Partiendo de esta situación, se identifica que uno de los principales problemas ante los cuales luchan las empresas venezolanas, es el incremento de las renuncias de profesionales altamente capacitados, por la falta del poder adquisitivo que representa el salario.

En cuanto al mercado laboral, Venezuela representa un escenario atípico, ya que la difícil situación económica que padecen muchas empresas afecta el poder adquisitivo de los salarios debido a la hiperinflación, por lo cual les es difícil compensar adecuada y justamente a los empleados.

Hoy en día, se observa con mayor frecuencia el fenómeno de la fuga de talentos, llevando a las organizaciones a establecer mejores e innovadoras prácticas, con las que puedan retener y mantener al talento humano calificado y competente. (Castillo, 2009)

En las últimas décadas, las organizaciones a los fines de satisfacer las necesidades de los trabajadores, se han ingeniado distintas formas de generar mecanismos que permitan

mantener un ambiente grato ante los trabajadores y los motive a permanecer por tiempos prolongados y estables dentro de la organización. (León & Rivas, 2017, p.11).

En tal sentido, la fuga de talentos que está presente hoy en día en Venezuela, ha traído consigo la necesidad de enfrentar la difícil y preocupante situación que atraviesa el país en el marco socioeconómico y político, ante la gran incertidumbre sobre el destino de la sociedad venezolana. Lo que ha causado, que el recurso humano calificado tenga que tomar la decisión de emigrar de su país de origen y por consiguiente, que las organizaciones pierdan su capital intelectual y social. (Freitez, 2011)

Miles de venezolanos que forman parte del talento capacitado, han emigrado del país debido a la problemática en todos los ámbitos del quehacer social. El estudio señala que más del 60% de los profesionales capacitados desean ejercer sus competencias en otros países, ya que consideran que el país no les ofrece las oportunidades para su desarrollo (Pereira & Rodríguez, 2016)

En el mismo orden de ideas, De la Vega, (2010) destaca que la inminente salida del venezolano, no sólo afecta a las condiciones sociales del país, sino también trae consigo medidas negativas hacia las empresas, puesto que las mismas, invierten tiempo en la formación y preparación de sus empleados, en aras de mejorar los indicadores de eficiencia y productividad en sus procesos y si su capital humano decide dejar la organización, éstas bajarán dichos indicadores viéndose lamentablemente afectado su servicio.

La fuerte problemática presente en la sociedad venezolana, denominada la Fuga de Talentos, trae consigo la responsabilidad que deben tener las organizaciones, de evitar por todos los medios la fuga de talentos y velar por la retención, para lo cual se requiere implementar prácticas y políticas que fomenten y permitan conservar el personal calificado que presenta su decisión de emigrar. (Malavé, 1991).

Las organizaciones establecen beneficios para brindarles a sus trabajadores una buena calidad de vida, sin embargo muchos de estos beneficios, según la preferencia de los trabajadores o candidatos, no son tan atractivos, o simplemente no satisfacen sus necesidades, por lo que las mismas deben estar preparadas y establecer beneficios que se ajusten a los requerimientos de sus facilitadores.

Algunos autores, como Dolan, Schuler, Jackson y Valle (2007), dan especial importancia a la creación de un sistema de compensación óptimo, ya que éste facilita la atracción de trabajadores potenciales, su retención y motivación, a través de la administración de pagos dentro del marco legal, sin dejar a un lado las estimulaciones que puedan darse al trabajador mediante recompensas no monetarias, que faciliten el logro de objetivos estratégicos organizacionales.

Se debe hacer énfasis, en la compensación total, un elemento clave en la retención del talento, que cuando ésta es poco influyente en los trabajadores, se corre el riesgo de que se presenten niveles de desmotivación y desinterés hacia los objetivos organizacionales (Werther y Davis, 2000).

En este sentido, (Laya & Ochoa, 2017) destacan que en las empresas que atraviesan crisis, frecuentemente se presenta una problemática por cómo retener jóvenes talentosos mediante sistemas de recompensas laborales, que se adecúen a las necesidades generacionales, a la cultura de la organización y a la capacidad financiera de la misma, que contribuyan con el sostenimiento de su competitividad empresarial. De la misma manera, tiene lugar la afirmación de Porter & Lawler (1967) (c/p Palomo, 2010) interpretando que la motivación de un empleado está relacionada con las expectativas que se hayan formado en cuanto a lo que espera recibir de acuerdo a la magnitud de sus recompensas recibidas.

Puesto que ya no es válido tomar únicamente en cuenta la compensación a un trabajador como el pago en dinero, hay muchas otras causas que influyen en la satisfacción, motivación y desempeño laboral, lo que ayuda a entender el porqué de las valoraciones positivas o negativas de las recompensas extrínsecas e intrínsecas de parte del trabajador por lo que recibe y si lo considera justo.

Las empresas ofrecen dos tipos de beneficios, los beneficios tangibles definidos como ventajas en el que se pueden medir a través de expresiones de ahorro en dinero, recursos o tiempo y beneficios intangibles que suelen ser más atractivos para los trabajadores por múltiples razones, permitiendo que el empleado se sienta más motivado para trabajar y con mayor sentido de pertenencia a la organización. En el momento en que la organización se vea limitada al brindar a sus empleados los mejores beneficios en su sistema de remuneración

los trabajadores estarán insatisfechos, desmotivados, y decidirán no seguir formando parte de la organización.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

Tomando en consideración lo anteriormente expuesto y aunado a esto sabiendo que el índice de fuga de talento según datos de la Asociación Venezolana de Gestión Humana el 83% de las empresas han sufrido la fuga de talento de nivel profesional universitario, el 53% personal en posiciones de gerencia media y, el 37% personal técnico calificado (Urdaneta Fonseca, 2018), se busca analizar la importancia de que la empresa utilice las mejores prácticas de compensación y que a su vez permita conocer cuáles son los elementos del modelo que tienen mayor impacto en la retención sus colaboradores, es por ello que surge la siguiente interrogante:

¿Cuáles son las preferencias de los trabajadores en relación a los elementos compensación total según el modelo de la "WorldatWork" que generan mayor impacto en la retención de talento en una empresa de ingeniería en el Área Metropolitana de Caracas?

En función a la pregunta general se desglosan las siguientes: ¿Cuáles son los elementos del modelo de compensación total de la "WorldatWork" con mayor preferencia de los trabajadores de una empresa de ingeniería del Área Metropolitana de Caracas? ¿Cuál es el elemento modelo de compensación total de la "WorldatWork" que más retiene el talento en una empresa de ingeniería del Área Metropolitana de Caracas? ¿En cuáles elementos del modelo de compensación total de la "WorldatWork" la empresa de ingeniería tiene que reforzar o mejorar sus prácticas para aumentar retención de talento?

El desarrollo de esta investigación acerca de las preferencias de los trabajadores sobre los elementos de compensación total basados en el modelo de la "WorldatWork" y su impacto en la retención de talento en una empresa de ingeniería del Área Metropolitana de Caracas realizada en el segundo semestre del 2018, permitirá conocer a fondo cuáles son los elementos que los trabajadores prefieren, así como cuáles tienen mayor influencia en la

retención de los trabajadores, y en cuáles es recomendables establecer mejoras en su aplicación como mecanismo a la hora de retener el talento humano en la organización.

OBJETIVOS

- General:

Describir cuáles son las preferencias de los trabajadores en relación a los elementos compensación total según el modelo de la "WorldatWork" que generan mayor impacto en la retención de talento en una empresa de ingeniería en el Área Metropolitana de Caracas.

- Específicos:
    1. Identificar la preferencia de los trabajadores sobre el elemento "compensación" del modelo de compensación total de la "WorldatWork" y su impacto en la retención de talento en una empresa de ingeniería.
    2. Identificar la preferencia de los trabajadores sobre el elemento "beneficios" del modelo de compensación total de la "WorldatWork" y su impacto en la retención de talento en una empresa de ingeniería.
    3. Identificar la preferencia de los trabajadores sobre el elemento "balance vida/trabajo" del modelo de compensación total de la "WorldatWork" y su impacto en la retención de talento en una empresa de ingeniería.
    4. Identificar la preferencia de los trabajadores sobre el elemento "desempeño y reconocimiento" del modelo de compensación total de la "WorldatWork" y su impacto en la retención de talento en una empresa de ingeniería.
    5. Identificar la preferencia de los trabajadores sobre el elemento "desarrollo y oportunidades de carrera" del modelo de compensación total de la "WorldatWork" y su impacto en la retención de talento en una empresa de ingeniería.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Cada día las organizaciones valoran más a sus trabajadores debido a que son parte fundamental de las mismas, por lo tanto para que los trabajadores sigan perteneciendo y

aportando desde su puesto de trabajo sus conocimientos, habilidades y esfuerzo en función de aumentar la productividad se deben tener prácticas de compensación y beneficios que puedan satisfacer sus necesidades para mantenerlos a gusto en su lugar de trabajo, lo que se traducirá en mejor desempeño, mejor clima laboral y en compromiso para con la organización y con los objetivos que pretende alcanzar.

En consecuencia, a partir de lo expuesto se puede afirmar que la presente investigación se convertirá en un gran aporte, ya que sus resultados permitirán identificar las preferencias de los trabajadores sobre los elementos de la compensación total, como recurso para conocer los beneficios más atractivos y favorables para los empleados, incentivando la retención de talento en los trabajadores en una empresa de ingeniería del Área Metropolitana de Caracas.

ANTECEDENTES

A continuación, se hace mención a diferentes antecedentes que sustentan el presente estudio:

- **Impacto de los Objetivos de la Administración de Compensaciones en los Elementos de la Compensación Monetaria y no Monetaria.**

El presente estudio resalta el impacto que tienen los distintos objetivos de la administración de compensación en sus mismos componentes, lo que quiere decir que tiene el objetivo de determinar los principales componentes de las compensaciones que eligen los trabajadores y que éstos son fundamentales para el diseño del sistema de compensación en la empresa. Los trabajadores van a preferir las compensaciones de acuerdo a sus exigencias por lo que ellos agregan un valor por ser visto para su beneficio monetario y no monetario.

La investigación determinó que las empresas deben recompensar a sus trabajadores por ser quienes generan beneficios en la organización , para ello deben de buscar las mejores prácticas para poder diferenciarse de las demás empresas y poder así mantenerse en el mercado, además estas deben diseñar , implementar , desarrollar programas que involucran la innovación en el área de gestión empresarial , enfocándose especialmente en los procesos de recursos humanos para la motivación de los trabajadores, ya que estos los mantendrán satisfechos dentro de la organización y a su vez los trabajadores encuentren un sentido de

pertenencia , dando como resultado mayor productividad y mayor calidad para lograr el éxito de la empresa.

.

- **Influencia de los Componentes de la Compensación Total sobre la Retención de los Trabajadores.**

En la investigación se quiso plantear un estudio de los componentes de la compensación total y su influencia en la retención de los trabajadores, éste estudio fue empleado en diferentes empresas de los sectores de economía; principalmente se tomaron los componentes de la compensación total como variable independiente y la retención de los trabajadores como una variable dependiente, para así mismo trabajar con los diferentes componentes de la compensación total y su influencia sobre los trabajadores de las distintas empresas seleccionadas del sector mencionado . Las personas tomadas para realizar el estudio fueron profesionales especialistas del área de compensación y beneficios ya que son quienes adquieren la información actualizada y a la disposición para dicho estudio. Se realizó un instrumento, además para la recolección de datos se utilizó un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas, contaba además con una escala de Likert para la medición de las actitudes de los gerentes y coordinadores del área de estudio, es decir, de compensación, y un posterior a eso se realizó una entrevista semi-estructurada para mejorar y perfeccionar la información de nuestro interés.

Dichos resultados reflejaron que, para los gerentes y supervisores del área de telecomunicaciones con el elemento directo de la compensación, las variables salario base mensual y bonos de desempeño/producción arrojaron mayor influencia sobre los gerentes y supervisores, mientras que para el elemento indirecto de la compensación en el área de telecomunicaciones solo para los gerentes arrojó una relación notoria con el beneficio de asignación de celular. Mientras que para el área bancaria el elemento directo no reflejó ninguna influencia sobre la retención de los gerentes y supervisores, pero se pudo observar que los resultados arrojaron una influencia en relación respecto al beneficio de la asignación del celular, entendiendo así que fue el mismo resultado del sector de telecomunicaciones.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En toda investigación, quien le da sentido a todo trabajo científico es el marco teórico, ya que su intención es argumentar y explicar el objeto de estudio, a raíz de éste se comienza, continúa o hace que éste fracase, dado que una vez que se tiene planteado el problema de estudio y se haya evaluado su validez, el siguiente paso radica es sustentar teóricamente el estudio.

Se le da sentido al estudio debido a que se desarrolla una serie de conceptos que se orientan en relación para demostrar de la forma que estudiaremos (afrontaremos) el problema y que a su vez colabora como un reporte de investigación. Según Hernández, Fernández y Baptista (2007) el marco teórico es "un compendio escrito de artículos, libros y otros documentos que describen el estado pasado y actual del conocimiento sobre el problema de estudio." (p.64).

COMPENSACIÓN

La compensación (dar y recibir) es un hecho natural que siempre ha estado ligado a la existencia del ser humano. Ante un acto personal, espiritual, económico o empresarial surgirá una compensación: salvación, felicidad, satisfacción y utilidad. Como algo natural ligado a la historia de la humanidad y de la sociedad, el dar y el recibir son fundamentos del equilibrio, la justicia, la equidad y la reciprocidad. (Morales y Velandia, 1999).

Dolan, Schuler, Jackson y Valle (2007), recalcan la importancia de la función de compensación como la actividad a través la cual las organizaciones valoran las contribuciones de sus empleados para así distribuir recompensas directas e indirectas, monetarias y no monetarias, dentro de un marco legal y de acuerdo a la capacidad de pago de la organización.

Partiendo de esta idea, la World at Work (2006) afirma que las compensaciones son descritas como una de las herramientas más efectivas para atraer y alinear a las personas a

las metas organizacionales; igualmente, Gómez - Mejía, Balkin y Cardy, (2008) subrayan que la manera en la que una organización gestiona la compensación, tiene un impacto directo en su capacidad para atraer, retener y motivar empleados y dando como resultado que exista una relación directa con el grado en el cual los costos de personal contribuyen al cumplimiento de los objetivos del negocio y a su rentabilidad.

Según Chiavenato (2000) (c/p Rondón & Schimitz 2007, p.16), es extremadamente importante la administración eficaz de la estructura de compensación de una organización, no solo por la influencia que los salarios producen en quien lo recibe, sino también en la compañía que los paga y sobre la sociedad donde la compañía está localizada. Cada uno de estos tres grupos tiene intereses directos aunque diferentes sobre todas las compensaciones canceladas a los empleados.

- Importancia para los empleados:
  - ✓ Los salarios representan la base del patrón de vida del empleado, de su comodidad, de los servicios y de las reservas financieras que proporciona para sí y para su familia.
  - ✓ Los salarios percibidos presentan elevada influencia en el estatus del empleado en su comunidad; el estatus es evaluado por la ganancia material más aún que por el tipo de trabajo, el cual algunas veces solo puede ser conocido por su superior. Dentro de la compañía el salario puede ser igualmente una fuente de status; ya que en comparación con los salarios percibidos por los demás empleados, sirve como una medida de importancia relativa que el cargo y su ocupante poseen para la compañía.
  - ✓ La posibilidad de ganancias más elevadas puede también motivar a los empleados a aumentar su valor, mejorando sus calificaciones personales y sus contribuciones a la compañía.

- Importancia para la organización:
  - ✓ Los salarios representan una significativa porción de los costos de producción. La participación en los costos totales de producción varía de acuerdo con el tipo de producción, de acuerdo con la tecnología utilizada, etc.

- ✓ Los aumentos en los valores salariales son trasladados al consumidor o usuario que debe pagar productos y servicios más caros, lo que provoca a su vez una reducción en el volumen de las ventas. Si el costo de los salarios aumentados no es transferido al consumidor o usuario, debe ser compensado por una mayor eficiencia o por la reducción en el margen de lucro.
- ✓ Es de vital importancia el mantenimiento de un sistema de compensación que no solo haga posible la maximización de la eficiencia de las ventas, sino también, proporcione a los accionistas un retorno adecuado de sus inversiones, al mismo tiempo que estimule el ingreso y la permanencia de los buenos empleados.

- Importancia para la sociedad:
  - ✓ Los salarios tienen importante efecto sobre los diversos grupos e instituciones dentro de la sociedad. Los salarios más elevados proporcionan mayor poder adquisitivo, aumenta la prosperidad de la comunidad y promueven la expansión de los servicios. En la medida que los salarios aumentan hacen que los precios se vuelvan también más elevados, lo que por otro lado, sirve para reducir el patrón de vida de aquellos cuya renta no se incrementa en forma proporcional.
  - ✓ Los precios elevados también pueden crear una reducción de la demanda de productos y servicios que los empleados generan, lo que causa una reducción en el número de cargos requeridos para producir aquellos productos y servicios. Si los salarios pueden ser compensados por una mayor productividad, y no por precios más elevados, entonces podrán efectivamente, contribuir al bienestar económico de la sociedad.

COMPENSACIÓN TOTAL

En la actualidad, existen diversas perspectivas que se acercan al término "Compensación Total", por lo que se producen de la misma manera múltiples puntos de vista de cada autor. Según Dolan, Schuller, Valle, (1999), de acuerdo a la participación con los objetivos de la organización, los empleados son remunerados, recompensados o

compensados de múltiples maneras. Estas recompensas componen lo que llamamos Compensación Total.

La compensación total es el valor total de los pagos directos e indirectos dados al empleado. El autor sostiene que los empleados frecuentemente están dispuestos a unirse a una organización y tener un buen desempeño por otras razones diferentes a las monetarias, pudiéndose ver motivados por otro tipo de recompensas no monetarias que la organización pueda ofrecer, como, por ejemplo: prestigio, status, seguridad laboral, satisfacción por el trabajo en sí mismo, recompensas sociales, imagen en el mercado, entre otras. (Dolan, Schuler, Jackson y Valle 2007)

Igualmente, Baca y Álvarez (2007) definen la compensación total como todas las formas de retribución financiera, servicios tangibles y beneficios que el empleado recibe como parte de una relación de empleo. De la misma manera, los autores Milkovich (1996) (c/p Morales y Velandia, 1999) mencionan 2 perspectivas para este concepto, desde la perspectiva del empleado, la compensación total y sus elementos son la principal fuente de ingreso resultado de su trabajo, es decir, la compensación termina siendo la retribución que tendrá el empleado por el esfuerzo y la inversión que éste ha realizado en su formación profesional. Mientras que, desde la perspectiva de los empresarios, la compensación total y sus elementos terminan siendo un "costo operacional", los cuales se engloban dentro de la categoría de "costos laborales".

Los elementos tangibles e intangibles que atraen, retienen y motivan a los empleados de una organización son definidos por Hidalgo (2011) como recompensa total. Entre los tangibles típicamente tenemos compensación y beneficios, mientras que en los intangibles incluimos balance vida-trabajo, desarrollo, entrenamiento, entre otros quizás no menos importante como prestigio de la empresa, solidez y liderazgo en el mercado tanto nacional como internacional o global lo cual es una fuente subyacente y subjetiva de querer trabajar allí.

IMPORTANCIA

La estrategia salarial o de compensación debe ser parte fundamental de la estrategia organizacional, dada su capacidad para obtener de los empleados, individualmente o como miembros de un equipo, su mayor contribución en la realización de la visión empresarial. Su impacto sobre el personal radica en que con un adecuado sistema de compensación se pueden obtener mayores esfuerzos y por tanto mejores resultados de cada una de las personas. Esto implica que el salario se debe considerar como un elemento dinámico y dinamizador, es decir, no puede ser considerado como un gasto sino como una inversión. (Werther y Davis, 2000).

Los sistemas de compensación por su parte deben estar articulados con la estrategia empresarial. Sus valores, cultura y metas deben respaldar el cambio; por ello es indispensable determinar primero la cultura de la organización y su visión y en esta medida diseñar el sistema de compensación, como por ejemplo, cuáles son los valores que se pretende impulsar, cual es el perfil del empleado ideal. (Morales y Velandia, 1999).

En este sentido, Dolan, Schuler, Jackson y Valle (2007), exponen la importancia del establecimiento de objetivos del sistema de compensación:

- *Atraer a trabajadores potenciales.* Un programa de compensación total puede ayudar a asegurar que el pago ofrecido es suficiente para atraer la gente correcta según los lineamientos de la organización. En este aspecto la función de compensación trabaja en conjunto con los esfuerzos de reclutamiento y selección.
- *Retener buenos empleados.* Esto se logra si el programa de compensación total es percibido como competitivo a nivel externo, y equitativo a nivel interno, de otra forma los empleados pueden optar por retirarse de la organización cuando se les presente la oportunidad.
- *Motivar empleados.* La compensación total puede ayudar a producir una fuerza de trabajo motivada ligando las recompensas al desempeño, siendo esta la esencia de los pagos basados en desempeño.
- *Administrar pagos dentro del marco legal.* Dado que existen regulaciones legales sobre compensación, las organizaciones deben cumplirlas en su programa.

- *Facilitar objetivos estratégicos organizacionales.* Para crear un clima gratificante y de apoyo y para atraer a los mejores aplicantes, la organización puede diseñar un paquete de compensación total atractivo. Como resultado, objetivos organizaciones como crecimiento rápido, sobrevivencia o innovación pueden ser alcanzados con mayor prontitud.
- *Ganar una posición competitiva mediante el control de costos laborales.* En la mayoría de las organizaciones la compensación representa una porción significativa del total del presupuesto operativo, por ello el control de estos costos tiene relevancia.

MODELOS DE COMPENSACIÓN TOTAL

Los modelos de compensación total esquematizan y ayudan a comprender la composición de la retribución percibida por el empleado, a través del análisis del sistema integrado de recursos humanos y sus estrategias. (Cabrera y Davis 2009).

> Se hace énfasis en el modelo de "Recompensas Totales" desarrollado por la Asociación Americana de Compensaciones, fundada en el año 1990. Posteriormente esta fundación fue modificada en una organización sin fines de lucro denominada "WorldatWork, The Total Rewards Association". Los elementos del modelo para el 2006 eran compensación, beneficios, equilibrio de vida laboral, el rendimiento y el reconocimiento, desarrollo y oportunidades de carrera. En el año 2016 se incorporan variables más extensas como elementos influenciados por el ambiente externo, la experiencia laboral, la cultura organizacional, las estrategias comerciales y de recursos humanos, y habilidades para negociaciones efectivas, comunicativas, en los líderes organizacionales.
>
> (Laya & Ochoa, 2017)

Según la WorldatWork (2016), la recompensa total es el "retorno monetario y no monetario entregado a los empleados como intercambio por su tiempo, talento, esfuerzos y resultados" que comprende la integración de seis elementos: compensación, beneficios,

balance vida-trabajo, desempeño, reconocimiento y desarrollo del talento humano, motivando hacia una plena identificación con la organización con la intención de alcanzar metas. (Laya & Ochoa, 2017)

Cabe destacar, que el modelo de compensación total escogido para efectos de estudio es el expuesto por la World at Work. Sin embargo, se presenta gráficamente y con una breve explicación el modelo de Compensación Total según Milkovich y Newman, a fin de obtener una visión extensa del área de compensación.

- **Modelo de Compensación Total según Milkovich y Newman**

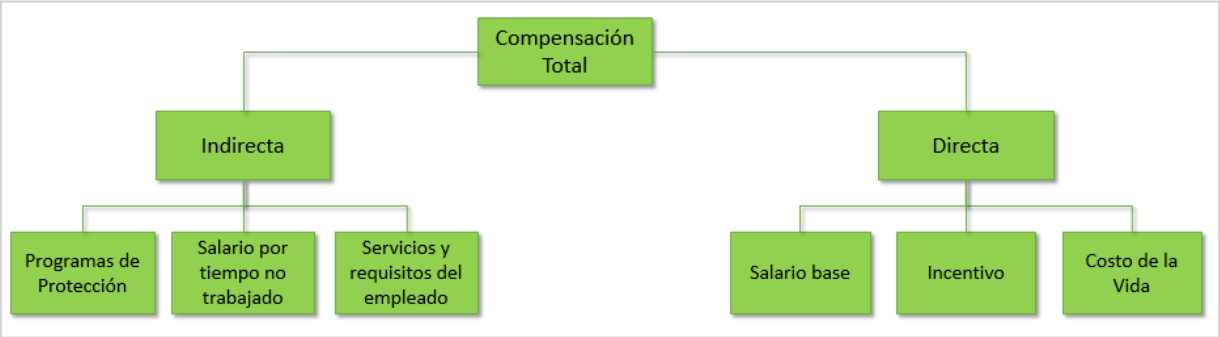


Gráfico N° 1 - Fuente: (Milkovich & Newman, 1990 c/p Colmenares y Nevado, 1999). Esquema de Compensación Milkovich y Newman

El modelo de Milkovich y Newman muestra la compensación total como aquella que incluye retribuciones directas o en efectivo, e indirectas o de beneficios, los autores la definen de la siguiente manera"…la compensación es una retribución por el esfuerzo y la inversión que ha hecho en educación y formación y para los empresarios, la compensación es un costo de operación". (Milcovich, Newman & Cole 2010 c/p Tajha, 2017)

Dentro de las remuneraciones directas se incluyen el salario base, ajuste por costo de vida e incentivos asociados al desempeño. Las remuneraciones indirectas comprenden los beneficios: programas de protección, salario por tiempo no trabajado y servicios al empleado. (Tajha, 2017)

Los autores León & Rivas (2017), destacan que en este modelo se contempla un elemento diferente con respecto a otros modelos, como lo es "el costo de la vida" que no es más que un tipo de pago que recupera el porcentaje de inflación.

- **Modelo de Compensación Total World at Work**

Gráfico N° 2 - Modelo de Compensación Total de la World at Work. Fuente: La Remuneración del Trabajo. José Urquijo y Josué Bonilla (2008, P. 19)

Este modelo se basa en el retorno monetario y no monetario otorgado a los empleados como intercambio por su tiempo, esfuerzos y resultados. Expone a través de las recompensas organizacionales, un sistema de compensación total que comprende la composición de elementos efectivos para atraer, motivar y retener el talento requerido para alcanzar los objetivos organizacionales. (León & Rivas 2017).

Las autoras Camiña y Goncalves (2009) desarrollan los cinco elementos modelo de la siguiente manera

1. **Compensación:** consta del pago proveído por la organización a sus empleados por los servicios que éstos prestan, en función del tiempo, esfuerzo y habilidades que cada uno de ellos posea (World at Work, 2006, c/p Camiña y Goncalves, 2009). La compensación comprende cuatro elementos fundamentales:
    a. *Pago fijo*: es usualmente determinado en función a la filosofía de pago de la organización y la estructura jerárquica de la misma. Es una

retribución que no varía de acuerdo a resultados alcanzados o indicadores de desempeño (World at Work, 2006, c/p Camiña y Goncalves, 2009)

- ✓ Salario: pago fijo en efectivo recibido por el trabajador.

b. *Pago variable*: es un pago único dependiente del nivel de desempeño o resultados alcanzados por cada empleado (World at Work, 2006, c/p Camiña y Goncalves, 2009).

c. *Pago de incentivo a corto plazo*: es una forma de pago variable, designado para focalizar y premiar el cumplimiento de un objetivo en un periodo de un año o menos (World at Work, 2006, c/p Camiña y Goncalves, 2009).

d. *Pago de incentivo a largo plazo*: también forma parte del pago variable y tiene por objeto focalizar y premiar el cumplimiento de objetivos en periodos mayores a un año (World at Work, 2006, c/p Camiña y Goncalves, 2009).

2. Beneficios: son aquellos programas que las organizaciones utilizan para suplementar la compensación en efectivo que el empleado recibe. Los beneficios están enfocados hacia la protección del empleado y su grupo familiar de posibles riesgos financieros (World at Work, 2006, c/p Camiña y Goncalves, 2009). Pueden ser categorizados de la siguiente manera:

a. *Pago por tiempo no trabajado en el lugar de trabajo y fuera de éste (permisos, reposos, pausas, entre otros):* programas diseñados para proteger el ingreso del empleado cuando no participa activamente en el trabajo. (León & Rivas 2017).

- ✓ Utilidades: distribución de los beneficios líquidos que obtuvo la empresa al final de su ejercicio anual, otorgados a todos los empleados (Art. 131 LOTTT, 2012).
- ✓ Vacaciones: tiempo fuera del trabajo o descanso de la actividad del trabajador en un periodo determinado con derecho a recibir el salario (World at Work, 2007, c/p Camiña y Goncalves, 2009).
- ✓ Bono vacacional: bonificación especial para el disfrute de las vacaciones (Art. 122, LOTTT, 2012)

- ✓ Reconocimiento de días festivos: días en que la mayoría de los empleados no trabajan, pero son remunerados como si lo hicieran, aquellos que trabajan en estos días suelen recibir un pago compensatorio (World at Work, 2006, c/p Camiña y Goncalves, 2009)
- ✓ Permiso por enfermedad ocupacional: accidente o enfermedad profesional que inhabilite al trabajador para prestación del servicio durante un periodo que no exceda de 12 meses, el patrono no está obligado a otorgar una remuneración y el trabajador a prestar sus servicios (Art. 72, 23, LOTTT, 2012)
- ✓ Ausencia por duelo: ausencia justificada al puesto de trabajo debido a la muerte de un familiar ascendiente o descendiente.
- ✓ Ausencia (militar, personal, medicina y médico familiar): falta que es remunerada debido al servicio militar, motivos personales y motivos médicos tanto personales como de algún familiar (World at Work, 2006, c/p Camiña y Goncalves, 2009).
- ✓ Permiso por maternidad: la mujer embaraza tendrá un permiso de 6 semanas antes del parto y 12 semanas después del mismo, o por tiempo mayor a causa de enfermedad (Art. 331, 336, LOTTT, 2012).

b. *Salud y bienestar*: programas diseñados para garantizar una buena salud y bienes de los empleados, en el lugar de trabajo y fuera del mismo.

- ✓ Planes médicos: paquetes de beneficios brindados por la empresa a fin de cubrir los gastos médicos del trabajador (World at Work, 2007, c/p Camiña y Goncalves, 2009).
- ✓ Planes odontológicos: paquete de beneficios brindados por la empresa a fin de cubrir los gastos odontológicos del trabajador (World at Work, 2006, c/p Camiña y Goncalves, 2009).
- ✓ Planes oftalmológicos: paquete de beneficios brindados por la empresa a fin de cubrir los gastos odontológicos del trabajador.

- ✓ Seguro de vida: contrato que establece el pago de un beneficio en caso de muerte (World at Work, 2006, c/p 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, c/p 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, c/p Camiña y Goncalves, 2009).
- ✓ Provisión de enfermería en la organización: Lugar físico destinado a proporcionar ayuda o asesoramiento medico en caso que algún empleado presente alguna complicación de salud (World at Work, 2006, c/p Camiña y Goncalves, 2009).

c. *Otros:* beneficios que no están contemplados en las sub-dimensiones anteriores y que en muchos casos se establece un mínimo por la ley, el cual puede superarse por la empresa y otorgarse en condiciones más favorables para los empleados.

- ✓ Seguro social: derecho que posee todo trabajador en situación de dependencia de acceder a un campo de bienestar social relacionado con la protección o cobertura de las necesidades socialmente reconocida como la vejez, discapacidad, paro forzoso, entre otros (Ley del Seguro Social Obligatorio, 2012).
- ✓ Política habitacional: financiamiento otorgado a los beneficios para la adquisición de viviendas con recursos del BANAVIH. (Ley del Régimen Habitacional de Vivienda y Hábitat, 2008)
- ✓ Ley de alimentación: protege y mejora el estado nutricional del trabajador.
- ✓ Anticipo: pago por adelantado.
- ✓ Transporte: facilidades que otorga la organización para la movilización hacia y desde el lugar de trabajo.

- ✓ Estacionamiento: facilidades que otorga la organización para el resguardo de los vehículos de los empleados.
- ✓ Celular provisto por la empresa: beneficio otorgado por la organización para facilitar la comunicación de los empleados.
- ✓ Cafetería, comedores y áreas comunes para el esparcimiento: espacios físicos ubicados dentro de la organización para el esparcimiento de los empleados.
- ✓ Comedor subsidiado: la empresa le brinda a sus empleados comidas balanceadas de desayuno y almuerzo por un bajo costo.

3. Balance Vida – Trabajo: serie de prácticas, políticas 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, c/p Camiña y Goncalves, 2009). Está conformada por:

a. *Flexibilidad del 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, c/p Camiña y Goncalves, 2009).

- ✓ Flexibilidad de horario: variabilidad del horario laboral de acuerdo al contexto el cual se encuentra la empresa y a las necesidades de los trabajadores.
- ✓ Facilidades comunicacionales: existencia de medios y canales que permitan y faciliten la comunicación en la organización.

b. *Tiempo libre remunerado y no remunerado*: proporcionado al trabajador para atender asuntos que pueden estar relacionados o no con el ámbito laboral y personal (World at Work, 2006, c/p Camiña y Goncalves, 2009).

- ✓ Tiempo libre: periodo en el que una persona deja de trabajar en la organización, para dedicarse a diversos asuntos.
- ✓ Vinculación de la vida laboral y personal: programas que facilitan la vinculación o relación entre la vida personal (familia, intereses personales, etc.) y la vida profesional

(trabajo, intereses de carrera, etc.) de los empleados en el lugar de trabajo.

- ✓ Facilidades para el cuidado personal en el lugar de trabajo: espacio físico o asesoramiento dirigido a ayudar a los empleados en su cuidado personal, como, por ejemplo: gimnasio y asesoramiento para el cuidado de peso.

c. *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, c/p Camiña y Goncalves, 2009).

- ✓ Ayuda para el pago de actividades educativas: programas económicos que son otorgados a los empleados con el propósito de ayudarles en el pago de las actividades educativas de sus hijos.
- ✓ Pago de beneficio de Guardería: Los trabajadores que perciban una remuneración que no exceda 5 salarios mínimos, y tengan hijos desde 3 meses hasta los 6 años de edad se les realizará el pago de la matrícula y mensualidades de un centro de educación inicial. (Art. 101, 102, RLOT, 2014)

d. *Apoyo financiero*: programas que aseguran el bienestar financiero de los empleados (World at Work, 2006, c/p Camiña y Goncalves, 2009).

- ✓ Préstamos personales: programas de tipo económico cuyo fin es ayudar a los empleados en cualquier asunto personal que consideren de importancia.
- ✓ Caja de ahorro: sistema de ahorro voluntario constituido por el aporte de los trabajadores de la empresa y de los empleadores.

e. *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, c/p Camiña y Goncalves, 2009).

- ✓ Programa de ayuda a la comunidad: programas dirigidos a brindar apoyo y ayuda a la comunidad inmediata.
- ✓ Elaboración de planes de ayuda en caso de desastre, donaciones a la comunidad y patrocinio: conjunto de programas y actividades dirigidas a proporcionar ayuda y apoyo en caso de situaciones de desastre, donaciones a las comunidades que lo ameriten y patrocinio a aquellas organizaciones o instituciones que requieran de dicho apoyo.

f. *Participación e intervenciones que involucran cambio en la cultura organizacional*: Programas que permiten gestionar la participación en la empresa e intervenciones en el cambio de cultura existente (World at Work, 2006, c/p 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.

4. Desempeño y reconocimiento: se trata de dos componentes fundamentales para toda organización, los cuales determinan el éxito de las mismas.

a. *Desempeño*: permite conocer si 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 cuales fueron los logros obtenidos y cómo se obtuvieron. Es el medio o vía que les permite a los trabajadores demostrar sus habilidades, capacidades y destrezas (World at Work, 2006, c/p Camiña y Goncalves, 2009).

- ✓ Reuniones para la fijación de metas.
- ✓ Seguimiento del cumplimiento de las metas.
- ✓ Reuniones de discusión de resultados.

b. *Reconocimientos (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.

- ✓ Aumentos salariales: incremento del sueldo o salario de los miembros de la organización por su gestión, esfuerzo demostrado, conocimientos, etc.
- ✓ Bonificaciones: pago adicional al sueldo o salario de los trabajadores por cumplimiento de metas.
- ✓ Ascensos: promoción o mejora del puesto de trabajo de los miembros de la organización.
- ✓ Placas: forma de reconocimiento formal otorgada a los empleados con el fin de reconocer el ejercicio efectivo de su trabajo.
- ✓ 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.
- ✓ Otros: otros tipos de reconocimientos en efectivo y no en efectivo, formales o no formales, no contemplados en los aspectos mencionados anteriormente.

5. **Desarrollo y oportunidades de carrera**: El desarrollo se basa en experiencias de aprendizaje que 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 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, c/p Camiña y Goncalves, 2009).

    a. *Oportunidades de aprendizaje*: son aquellos programas que le permiten a los trabajadores tener un mejor desempeño y colaborar con el crecimiento de las organizaciones (World at Work, 2006, c/p Camiña y Goncalves, 2009).

- ✓ Universidades corporativas: programas de educación no formal brindados por la organización, las cuales utilizan las tecnologías de la información como una herramienta para transferir conocimientos y elaborar planes de formación integral (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.
- ✓ 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.
- ✓ Herramientas y técnicas de autodesarrollo: posibilidad que se le otorga a los empleados de obtener herramientas que le ayuden a desarrollarse tanto profesional como personalmente.
- ✓ 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.

b. *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, c/p Camiña y Goncalves, 2009).

- ✓ Anuncios de trabajos internos: publicaciones dentro de la organización sobre vacantes.
- ✓ Promociones: posibilidad que ofrece la organización de ascender a un nuevo puesto de trabajo (World at Work, 2006)
- ✓ Pasantías: posibilidad de rotar en diferentes cargos dentro de la organización y ejercer las respectivas funciones.
- ✓ Desarrollo de carrera: plan definido para un empleado, que ofrece la oportunidad de desarrollar una carrera dentro de la compañía.

- ✓ Planes de sucesión: proceso que implica la identificación de los posibles reemplazos para los cargos claves, previniendo que este se encuentre vacante.
- ✓ Trabajos o asignaciones en el extranjero: posibilidad que ofrece la empresa de realizar trabajos temporales en el exterior.
- ✓ Aprendizaje con expertos: posibilidad que brinda la organización de tener un proceso de instrucción con expertos de algún área.

c. *Coaching/Mentoring*: proceso mediante el cual un "coach" ayuda a otra persona, a producir resultados esperados tanto personales como profesionales, profundizando el aprendizaje, mejorando el rendimiento y facilitando el éxito del mismo (World at Work, 2006, c/p 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.
- ✓ Formación de dirigentes: programas destinados a la formación de personas con una visión hacia la dirección y gerencia.

TEORÍAS

1. Teoría de las necesidades de Mashlow

Maslow (1943), clasificaba las necesidades humanas en una pirámide con posiciones dinámicas, de la siguiente manera:

- *Necesidades fisiológicas:* Representan la base de la pirámide y son de mayor fortaleza. Los humanos deben satisfacer los mínimos hábitos vitales para poder funcionar.
- *Necesidades de seguridad:* Las personas tienen tendencia a la estabilidad, a organizar y estructurar nuestro entorno. Por tanto, tienden a buscar entornos que los hagan sentir seguros.

- *Necesidades de pertenencia a un grupo:* Cuando han sido cubiertas las necesidades anteriores se busca poder compartir las vivencias y anécdotas a los pares que comparten esos mismos ideales. Todas las personas tienen necesidad de una buena valoración de sí mismos, de respeto o autoestima, lo que implica de igual forma la estima de otros. El formar parte de una categórica organizada sirve como elemento de referencia y comparación social.
- *Necesidades de estima:* Sólo se activará esta necesidad si lo más básico está relativamente cubierto. Por ejemplo, las tribus africanas no escatiman en ropas lujosas, tecnología de punta ni casas gigantes, pues en las tribus más pobres la caza es la prioridad, ya que sin alimento se puede extinguir la tribu.
- *Necesidades de autorrealización:* En la punta de la pirámide se mantiene la autorrealización, el proceso de maduración humana se enriquece durante toda la vida ya que siempre se desarrollan nuevas posibilidades para cada individuo. La forma específica que tomarán estas necesidades diferirá de un sujeto a otro en la medida que las generaciones comunican y comparten sus metas. Es importante agregar que estas orientaciones son dinámicas, se tiende a la autorrealización cuando se han cubierto los elementos previos, una vez que estos faltan o disminuyen viene una orientación a lo básico y ello lo da el sentido de las flechas laterales a manera de ejemplo.

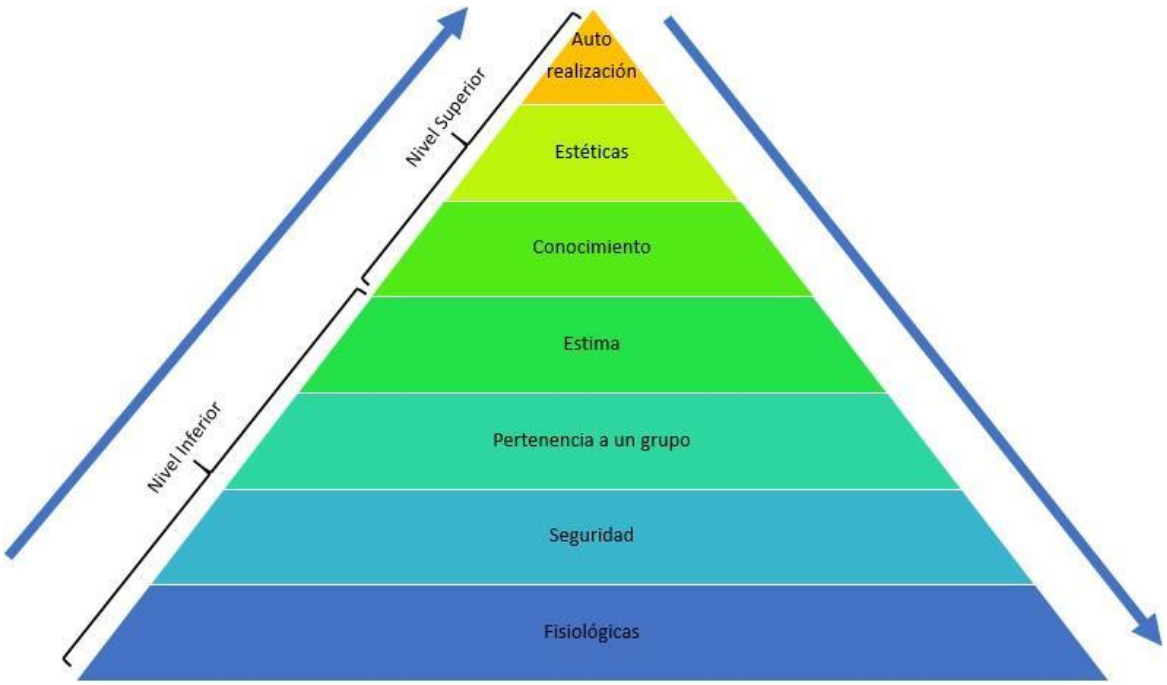


Gráfico N° 3 - Fuente: (Maslow ,1943) Modelo de las necesidades de Maslow

2. Teoría de los dos factores según Herzberg

Esta teoría, presentada por Frederick Herzberg (1959), parte de la distinción de dos necesidades distintas en cada persona, en primer lugar la necesidad de evitar dolor o evitar situaciones desagradables y en segundo lugar, la necesidad de crecimiento emocional e intelectual. Gracias a esta distinción se identifican dos factores que influyen en el comportamiento de las personas en el trabajo, los cuales son:

- Factores Higiénicos: Estos factores se refieren al ambiente en donde se desenvuelve la persona y donde desarrolla su trabajo. Se trata de una variable que el empleado no controla. Algunos factores higiénicos pueden ser el salario, los beneficios sociales, política y administración de la empresa, relación con superiores y subordinados, condiciones del ambiente de trabajo, reglamentos internos.

Según Herzberg (1959), una vez que los factores higiénicos se encuentran balanceados, se evitará la insatisfacción en los empleados. Por el contrario, si estos factores no son óptimos, los empleados no estarán satisfechos.

- Factores Motivadores: Estos factores están directamente relacionados con las actividades que desempeñan los empleados en el trabajo, por esta razón, estos se encuentran bajo el control de los individuos. Los factores motivadores se refieren a las necesidades de crecimiento intelectual, reconocimiento profesional. Explica que si una organización no vela por las necesidades de sus empleados esto llevará a la desmotivación y desinterés.

3. Teoría de la Equidad de Adams

Adams (1965), en su teoría de la equidad explica que para que exista la satisfacción en los trabajadores, debe existir un balance entre aquello que el trabajador aporta y contribuye a la organización y aquello que el trabajador recibe o se le compensa como pago.

En toda situación laboral, los empleados comparan sus esfuerzos y gratificaciones con los demás trabajadores similares, evalúan el esfuerzo que ponen en sus labores y los resultados o recompensas que reciben a cambio. Así que se calcula la relación entre el resultado y trabajo, con la de otros trabajadores para saber si éstos realmente lo merecen, si realizan el mismo esfuerzo y desempeño laboral.

Chanez, Guerrero & Guerra (2006) señalan estos aportes por parte de los empleados como insumos y aquello que los empleados reciben por parte de la organización los denomina resultados. Algunos son señalados a continuación:

Insumos	Resultados
1. Tiempo dedicado al trabajo	1. Salario
2. Capacitación	2. Servicios y Prestaciones
3. Nivel Educativo	3. Seguridad en el Empleo
4. Experiencia	4. Oportunidades de desarrollo personal
5. Habilidades	5. Reconocimiento
6. Creatividad	6. Ascensos
7. Antigüedad	7.Promociones
8. Nivel de Desempeño	8. Incentivos

Tabla N° 1 – Fuente: (Chanez, Guerrero & Guerra, 2006). Teoría de la equidad de Adams

La satisfacción laboral se puede medir tomando en cuenta la percepción que tengan los empleados en cuanto a la relación insumos – resultados que presenten. Si los empleados perciben una buena relación entre estos dos aspectos, se podría establecer una relación de equidad positiva. Por el contrario, si la percepción de los empleados con respecto a estos aspectos es baja, se podría establecer una relación de equidad negativa.

Chanez, Guerrero & Guerra (2006) indican que existen tres categorías para establecer la relación de equidad: otros, uno mismo y el sistema.

- *Otros*: en esta categoría se toma en cuenta la comparación que hace el empleado con otras personas que pueden ser o no parte de la misma organización en la que trabaja.
- *Uno mismo*: esta categoría toma en cuenta las autocomparaciones que realiza el empleado consigo mismo a lo largo del tiempo.
- *El sistema*: en esta categoría se señalan las comparaciones que hace el empleado en relación a la organización en la que trabaja.

En base a esta percepción se pueden elaborar y diseñar planes de compensación que mantengan el equilibrio entre la equidad y competitividad. Si existe un desequilibrio en la percepción de los empleados acerca de su compensación total, esto puede generar incomodidad y disconformidad. (Barreto & Suárez, 2015)

RETENCIÓN DE TALENTO

La retención del capital humano, según Bohlander y Snell (2001), se refiere a la condición que hace a los individuos que, una vez reclutados, seleccionados, socializados, que han comenzado a trabajar en la organización, se mantengan dentro de ella. 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.

En consecuencia, la permanencia del talento humano es lograda mediante cónsonos planes de compensación laboral. Efectivamente, si una buena contratación del personal fue idónea para el cargo que va ocupar, entonces el proceso de gerencia ha contribuido que las estrategias del negocio estuvieran sólidamente alineadas con la administración de recursos. (Laya & Ochoa, 2017)

MECANISMOS DE RETENCIÓN DE TALENTO

1.1 Mecanismo de Retención de Talento

Según Baca y Álvarez (2007) si quisiera definirse una estrategia de retención, habría que tomar en cuenta a los sistemas de recompensas que constituyen en sí los procedimientos y herramientas básicas necesarias que hacen al individuo trabajar en función a la organización; por tanto, una estrategia de retención representa el conjuntos de decisiones implementadas y adoptadas por una organización, dirigidas a elevar la permanencia o mantenimiento de los trabajadores en las empresas a través de gratificaciones, para el logro de los objetivos.

El fin esencial de una estrategia de retención puede resumirse en fortalecer la actitud de permanencia en los trabajadores (decisión de participar en la empresa), y buscar (una vez logrado el objetivo anterior), que el personal contribuya con su tiempo, esfuerzo y otros recursos válidos. (Baca y Álvarez, 2007)

En el mismo orden de ideas, Baca y Álvarez (2007) destacan que determinar las estrategias de retención de personal es de gran importancia dado que el trabajador se verá motivado por la vinculación que este le da con sus propios intereses, el salario emocional lo que se le hace más atractivo como involucrar al personal con sus ideas y sugerencias y asegurar calidad de vida, lo que permitirá su continuidad dentro de la organización. Bajo este punto, la estrategia de retención puede incluir diferentes modalidades, según lo métodos a utilizar para el logro del objetivo. De esta manera, puede basarse en:

- ✓ En el desarrollo y capacitación de personal (uso de cursos de mejoramiento profesional, becas de estudio, programas de adiestramiento, etc.)
- ✓ Mejora continua de las condiciones físicas que rodean el desempeño de las tareas diarias (uso de programas de higiene y seguridad industrial)
- ✓ Ofrecer un menú de opciones de beneficios y honorarios como facilidad para los empleados.

Finalmente, Chiavenato (2007) categoriza dos principales estrategias para la retención del personal basándose en los aspectos monetarios y no monetarios de la compensación total:

- ***Estrategias de retención de personal basada en compensaciones monetarias:***

Se enfoca en otorgar recompensas remunerativas bien sea directas o indirectas. Su objetivo es guiar el despliegue de todos los recursos y desembolsos monetarios a realizar de acuerdo a los programas y planes de recompensas fijados para estimular e incentivar la permanencia del trabajador en la empresa. Las expectativas y los procesos que articulan los siguientes dominios: relaciones, capacidades existentes, propósitos pueden también afectar la identidad solo centrada en lo monetario con expectativas que no podrán ser alcanzadas en inflación (Etkin y Schvarstein, 2000, p 173)

Visto este argumento, los programas de compensación monetaria forman parte de un sistema de recompensas y gratificaciones que las organizaciones en muchos casos otorgan a sus colaboradores para incentivar al desarrollo y brindan a sus participantes para incentivarlos a sentirse más satisfechos y se desarrollan, a través de las prácticas salariales, los planes de beneficios sociales alusivos a componentes monetarios y los programas de incentivos. La estrategia de retención basada en la compensación monetaria usa tres diferentes modalidades de remuneración para garantizar la retención del recurso humano más calificado y altamente satisfecho dentro de la organización, que son los beneficios sociales, la remuneración tradicional y la remuneración variable. Sin duda alguna la compensación monetaria es una condición necesaria pero no suficiente cuando se habla de la gestión del talento humano. (León & Rivas 2017).

- ***Las estrategias de retención de personal basada en la utilización de componentes no monetarios:***

Se orienta en los denominados emolumentos y programas de incentivos que aluden a las recompensas no monetarias y beneficios intangibles. Su objetivo es aumentar el bienestar del empleado dentro de la organización, para así lograr su permanencia para que siga contribuyendo con su esfuerzo y desempeño. En este tipo de estrategia de retención, los programas de incentivos utilizados hacen referencia al otorgamiento de premios o gratificaciones formales y/o sistemáticas o informales e intermitentes a los empleados de la compañía, tales como viajes, productos de la empresa, botones, emblemas de reconocimiento y mérito, entre otros elementos que hagan sentir al trabajador satisfecho y autorrealizado.

Para el caso de los emolumentos, esta estrategia se vale de una serie de menús o beneficios (no contemplado en la ley), que se otorgan al empleado según las necesidades que tenga y dentro de lo que considera el marco legal laboral, en este caso el venezolano, regido por la Ley Orgánica del Trabajo, las Trabajadoras y los Trabajadores (LOTTT), la cual establece en el artículo 105 que:

“Se entienden como beneficios sociales de carácter no remunerativo:

1. Los servicios de los centros de educación inicial.

2. El cumplimiento del beneficio de alimentación para los trabajadores y las trabajadoras a través de servicios de comedores, cupones, dinero, tarjetas electrónicas de alimentación y demás modalidades previstas por la ley que regula la materia.

3. Los reintegros de gastos médicos, farmacéuticos y odontológicos.

4. Las provisiones de ropa de trabajo.

5. Las provisiones de útiles escolares y de juguetes.

6. El otorgamiento de becas o pagos de cursos de capacitación, formación o de especialización.

7. El pago de gastos funerarios.

CAPÍTULO III

MARCO REFERENCIAL

A efectos de este estudio, resulta interesante el hecho de estudiar actualmente los elementos de compensación que están siendo aplicados por las organizaciones en el contexto en el que se está desarrollando el país, específicamente para los fines de esta investigación, a los trabajadores de la Empresa VEPICA C.A. A continuación, se hará una breve descripción de la mencionada organización:

ESPECIALIDAD Y CAPACIDAD TÉCNICA

Venezolana de Proyectos Integrados VEPICA, C.A es una de las empresas líderes en Venezuela en el área de ingeniería, procura y gerencia de construcción. Desde su fundación en 1972 ha participado en numerosos proyectos relacionados con petróleo y gas, industria en general, minería, generación de energía y proyectos de infraestructura, tanto en Venezuela como en el exterior. Esta capacidad técnica y experiencia en proyectos internacionales han llevado a la empresa a acometer con seriedad y constancia un proceso de internacionalización con la apertura de filiales o sucursales en Estados Unidos y Colombia, y la participación activa en otros países mediante alianzas con empresas locales. (VEPICA, 2018)

- Misión: Hacer realidad la visión de sus clientes ejecutando proyectos con Excelencia.
- Visión: Ser una empresa reconocida en el mercado internacional por la ejecución de proyectos de ingeniería, procura y construcción, manteniendo un crecimiento sostenido.

EXPERIENCIA GENERAL

VEPICA es una empresa multidisciplinaria con una gran flexibilidad para acometer proyectos de diversa índole. Si bien tiene una amplia experiencia en el sector petrolero y del gas, VEPICA también desarrolla permanentemente diversos proyectos para la industria manufacturera en general, la industria minera, generación de energía y proyectos de infraestructura. (VEPICA, 2018)

SERVICIOS

Los servicios prestados por VEPICA pueden resumirse como sigue:

- Ingeniería Ambiental.
- Ingeniería conceptual, básica y de detalle.
- Procura / Asistencia a la procura.
- Gerencia de proyectos / Gerencia de construcción.
- Asistencia a la puesta en marcha.
- Inspección y aseguramiento de calidad en taller y campo (QA/QC).
- Operación y mantenimiento de instalaciones petroleras y de gas, incluyendo selección y entrenamiento de personal y elaboración de manuales.
- Estudios de factibilidad.
- Gerencia integral de proyectos.
- Planificación y control de proyectos
- Estimación y control de costos

OFICINAS

En total esta organización cuenta con aproximadamente 600 empleados a nivel nacional e internacional. En Venezuela, tienen oficinas en Caracas, Puerto la Cruz, Valencia, Maracaibo, Maturín y Puerto Ordaz. Internacionalmente cuentan con oficinas en USA, Colombia, China, Canadá y Ecuador.

FILIALES

- *Ambioconsult:* Ingeniería Ambiental, Disposición de desechos, Auditorías Ambientales, Calidad del aire, agua y suelo, Simulación Ambiental Computarizada, Emisiones Atmosféricas, Plantas de Tratamiento de Agua. (VEPICA, 2018)
- *Livca (Los Inspectores de Venezuela)*: Ensayos no destructivos, aseguramiento y control de calidad, inspección de tuberías con tecnología EMFL (Electromagnetic Field Leak). (VEPICA, 2018)

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

Este capítulo tiene como propósito dar respuesta a todas las interrogantes que se diseñan al abordar el problema de investigación, su logro depende del uso de técnicas apropiadas. En toda investigación científica se hace necesario que los hechos estudiados así como las relaciones que se establecen entre estos y los resultados obtenidos, reúnan las condiciones de fiabilidad, objetividad y validez interna; por tanto, se requiere delimitar los procedimientos de orden metodológico, a través de los cuales se intenta dar respuesta a las interrogantes que son objeto de estudio (Balestrini, 2002).

Así mismo Arias (2006) explica el marco metodológico como el "Conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas" (p.16). De esta manera, define claramente que el marco metodológico, es un proceso sistemático y organizado, para llegar a la solución de la interrogante del problema a estudiar.

TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación del presente estudio es descriptivo, ya que busca describir la preferencia de los trabajadores sobre los elementos de compensación total y su utilidad como mecanismo de retención de talento en una empresa de ingeniería.

Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2014, p. 92) afirman que las investigaciones de tipo descriptivo: (…) especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o variables a las que se refiere, su objetivo no es indicar como se relacionan éstas.

Tal como lo expresa Tamayo y Tamayo (2004), la investigación descriptiva "trabaja sobre realidades de hecho, y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta" (p.46); en la que nuestro análisis determina las preferencias de los beneficios de trabajadores en una empresa de ingeniería, sin tener ningún tipo influencia en sus respuestas o manipulación de los datos, siendo éstas transparentes.

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación manifiesta que es de tipo no experimental, ya que en este tipo de investigación se observan fenómenos desde la realidad y tal como se desarrollan en su contexto natural, para después así ser analizados.

La investigación no experimental está definida por Kerlinger y Lee (2002) como "la búsqueda empírica y sistemática en la que el científico no posee control directo de las variables independientes, debido a que sus manifestaciones ya han ocurrido o que son inherentemente no manipulables". Igualmente afirman que "en la investigación no experimental no es posible manipular las variables o asignar aleatoriamente a los participante o los tratamientos".

De tal forma, se presenta un diseño descriptivo - transeccional debido a que los datos suministrados solo serán elegidos para un determinado período de tiempo específico, lo que también se mantiene en revisión documental sobre el tema para poder utilizarlos para los próximos o futuros estudios.

Adicionalmente, el estudio es de campo debido a que los datos se recogerán directamente desde la realidad donde se desarrollan los hechos, sin manipular de ninguna forma las variables ya obtenidos (existentes), debido a que estos son fundamentales para el logro de los objetivos y el medio para llegar a la solución del problema planteado.

UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis puede ser definida como la entidad representativa del objeto de estudio en una investigación y se refiere al qué o quiénes van a ser medidos. (Hernández, 1991; Rada, 2007 c/p Rondón & S. 2007, p.16).

Para este estudio se define la unidad de análisis está compuesta por los trabajadores de una empresa del área de ingeniería identificada como Venezolana de Proyectos Integrados,

Vepica C.A, que ejercen sus labores en la sede principal ubicada en el área Metropolitana de Caracas.

POBLACIÓN Y MUESTRA

En este punto es de vital importancia definir la población y muestra que permitirán alcanzar los objetivos planteados. Podemos decir entonces, que la población de este estudio está conformada por 204 trabajadores pertenecientes al área administrativa de la empresa Vepica en la sede principal ubicada en el área Metropolitana de Caracas

La muestra puede ser entendida como un "subconjunto representativo de un universo o población", (Arias, 2004, c/p Castellanos & Gómez, 2013). En el caso de la presente investigación la muestra es finita, ya que la población es inferior al millón de trabajadores, por lo tanto el tipo de muestra será calculada de acuerdo a la fórmula propuesta por (Sierra-Bravo, 1991).

$$n = \frac{Z^2 xPxQxN}{E^2(N-1) + Z^2 PxQ}$$

En la que:

- n: Tamaño de la muestra a calcular.
- N: Tamaño de la población total.
- Z: Nivel de confianza que asigna el investigador.
- P: Probabilidad de éxito.
- Q: Probabilidad de fracaso.
- E: Error muestral deseado.

$$n = \frac{1{,}812^2 * 0{,}5 * 0{,}5 * 204}{0{,}07^2(204-1) + 1{,}812^2 * 0{,}5 * 0{,}5}$$

$$n = 92{,}23 \approx 92$$

Basándonos en la fórmula aplicada previamente, se puede decir que para este estudio se tomará una muestra de 92 sujetos pertenecientes a la sede principal de Vepica, una empresa de ingeniería ubicada en el área Metropolitana de Caracas.

TIPO DE MUESTREO

Para efectos de esta investigación se realizará un muestreo de tipo probabilístico de forma que cada uno de los trabajadores de la muestra tenga la misma probabilidad de ser elegidos, además de ello la muestra fue elegida al azar y se tiene conocimiento del valor del error de estimación y del nivel de confianza. (Grande y Abascal, 2009).

Adicionalmente, en aras de obtener resultados más precisos, se decidió aplicar un muestreo estratificado, que es aquel en el que el investigador divide a su muestra en diferentes subgrupos o estratos, para después seleccionar aleatoriamente a los sujetos finales de los diferentes estratos de forma proporcional. Por lo que primeramente se definieron los estratos, los cuales son considerados grupos de elementos con características afines entre sí y al integrarse con otros conjuntos forman una unidad. Para este caso se tomarán como estratos los quince (15) departamentos presentes en la sede principal de Vepica, los cuales se describen en la tabla que se presenta a continuación.

Estrato	**Población por Estrato**	**Muestra Estratificada**
Administrador	17	8
Analista	35	16
Asistente	10	5
Consultor	4	2
Controlador	3	1
Coordinador	21	9
Director	3	1
Especialista	4	2

Gerente	19	9
Ingeniero	40	18
Líder	14	6
Proyectista	4	2
Supervisor	10	5
Técnico	8	4
Vp	12	5
Total	**204**	**92**

Tabla N° 2 – Muestreo Estratificado

La tabla anteriormente detallada, nos muestra la distribución de la muestra para cada uno de los estratos, la cual se calcula en base al porcentaje que la muestra total representa de la población. Este tipo de muestreo permite una mayor precisión al momento del análisis de resultados ya que ofrece una distribución equitativa de la muestra permitiendo que ésta sea más representativa. (Castellanos & Gómez, 2013).

DEFINICIÓN DE VARIABLES

Dada la importancia que tienen las variables en todo el proceso de investigación, y la determinación bajo la cual los investigadores orientan el proceso de estudio de las mismas, a continuación se presenta para cada variable, la definición conceptual y operacional que se mantuvo presente durante el proceso de investigación. (Marques, M & Marcano, D. 2010)

A continuación, se presenta la definición conceptual y operacional de las variables que serán estudiadas:

Variable:

- *Compensación:* Es el total de los pagos que se les proporciona a los empleados a cambio de su tiempo, talento, esfuerzo y habilidades en un periodo determinado.
- *Beneficios:* Son paquetes que la empresa crea para complementar el pago pago fijo que los trabajadores reciben y que se orientan en proteger tanto al empleado como a su grupo familiar.
- *Balance Vida-Trabajo:* Se orienta entre la salud del trabajador y su entorno en cuanto a flexibilidad de horario, el descanso.
- *Desempeño y Reconocimiento:* Se refiere a los esfuerzos del trabajador en cuanto a desempeños individuales, grupales y organizacionales para lograr los objetivos necesarios y alcanzar con éxito las metas de la organización y que los esfuerzos sean reconocidos positivamente siendo clave para la motivación de los empleados para sus próximas tareas.
- *Desarrollo de carrera:* Se refiere a un conjunto de aprendizaje y oportunidades de desarrollo con el fin de mejorar las competencias, habilidades y destrezas de los trabajadores, las oportunidades de carrera constituyen un plan de carrera para que los trabajadores desempeñen sus objetivos profesionales.

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable	Dimensión	Subdimensión	Indicadores	Items
	Compensación	Pago Fijo	Salario	Pago de salario base
		Pago Variable		Pago variable (pago único dependiente del nivel de desempeño o resultados alcanzados)

Compensación Total	Beneficios	Corto plazo	Incentivos a corto plazo	Incentivos monetarios o no monetarios a corto plazo(premia el cumplimiento de un objetivo en un periodo menor a un año)
		Largo plazo	Incentivos a largo plazo	Incentivos monetarios o no monetarios a largo plazo(premia el cumplimiento de un objetivo en un periodo mayor a un año)
		Salud y Bienestar	Planes de salud	Seguro HCM o planes de salud
			Planes médicos	Planes de asistencia médica (extensivo a familiares)
			Planes odontológicos	Planes de asistencia dental (extensivo a familiares)
			Planes oftalmológicos	Planes de asistencia oftalmológica(extensivo a familiares)
			Seguro de vida	Póliza de seguro de vida
			Seguro de accidentes	Póliza de seguro de accidentes personales

		Otros	Provisión de enfermería en la organización	Servicio de atención primaria en salud dentro de la organización (Grupo 911)
			Transporte	Transporte
			Estacionamiento	Estacionamiento
			Comedor subsidiado	Comedor subsidiado
			Cafetería, comedores y áreas comunes de esparcimiento	Áreas de esparcimiento cafetería, terraza y espacios comunes.
			Ayuda para el pago de actividades educativas	Ayuda para el pago de actividades educativas
			Pago de guardería	Pago de guardería
	Balance Vida /Trabajo	Flexibilidad del puesto de trabajo	Flexibilidad de horario	Flexibilidad de horario
			Facilidades comunicacionales	Facilidades comunicacionales dentro de la organización

	Tiempo libre remunerado y no remunerado	Vinculación de la vida laboral y personal	Actividades que vinculan la vida personal y profesional
		Facilidades para el cuidado personal en el lugar de trabajo	Facilidades para el cuidado de la salud (gimnasio, asesoramientos nutricionales y para el cuidado de peso, almuerzos saludables)
	Apoyo financiero	Caja de ahorro	Caja de ahorro
		Elaboración de planes de ayuda en caso de desastres, donaciones a la comunidad y patrocinio	Elaboración de planes de ayuda en caso de desastres, donaciones a la comunidad.
	Participación e intervenciones que involucren cambio de cultura organizacional	Iniciativas de ayuda y cuidado ambiental	Programas de ayuda y cuidado ambiental
Desempeño y Reconocimiento	Desempeño	Reuniones para la fijación de metas	Reuniones para la fijación de metas
		Seguimiento del cumplimiento de las metas	Seguimiento del cumplimiento de las metas

			Reuniones de discusión de resultados	Reuniones de discusión de resultados
		Reconocimientos (en efectivo y no efectivo)	Aumentos Salariales	Incrementos salariales por desempeño
			Bonificaciones	Bonificaciones extras por desempeño no contempladas en la oferta salarial
			Ascensos	Reconocimientos a los trabajadores mediante anuncios digitales
			Placas	Botones o placas de reconocimiento por desempeño
			Reconocimiento verbal	Certificados por entrenamiento recibidos
	Desarrollo y oportunidades de carrera	Oportunidades de aprendizaje	Asistencia a seminarios, conferencias, educación virtual, entre otros.	Programa de formación de manera permanente (seminarios, cursos, charlas, educación virtual y universidades corporativas)
			Formación en nuevas tecnologías	Formación en nuevas tecnologías
			Herramientas de técnicas de autodesarrollo	Herramientas de técnicas de autodesarrollo

		Oportunidades de desarrollo	Anuncios de trabajos internos	Postulación para cargos vacantes en la empresa
			Promociones	Promociones y ascensos en la empresa
			Pasantías	Pasantías
			Desarrollo de carrera	Programas de desarrollo de carrera
			Planes de sucesión	Planes de carrera que ofrece la empresa según características de desempeño
			Aprendizaje con expertos	Aprendizaje con expertos en las distintas áreas correspondientes
		Coaching/Mentoring	Formación de dirigentes	Programas formales de desarrollo personal y liderazgo como profesional
Variables Sociodemográficas	Edad	-	Cantidad de años	
	Sexo	-	Femenino	
		-	Masculino	
	Grado de instrucción		Bachiller	

		-	Técnico superior	
		-	Licenciado	
	Estado civil	-	Soltero	
		-	Casado	
		-	Viudo	
		-	Concubinato	
Variables Organizacionales	Antigüedad en la empresa	-	Cantidad de años cumplidos en la empresa	
	Antigüedad en el cargo	-	Cantidad de años cumplidos en el cargo	
	Tiempo de experiencia laboral	-	Cantidad de años con experiencia	

Tabla N° 3 – Operacionalización de Variables.

FACTIBILIDAD

Este estudio fue factible ya que se contó con diferentes personas y gerencias que ayudaron a la realización de la dicha investigación. Inicialmente se tuvo acceso a la población de los diferentes cargos a estudiar, la colaboración de los investigados como objeto de estudio y su disposición fue adecuada, posteriormente la información referente a la población, información organizacional como cargos, paquetes de compensación, beneficios a trabajadores, planes de seguro, entre otros datos suministrados por el departamento de nómina de talento humano simplifico la recolección de datos, buscando obtener el resultado esperado para el logro de dicha investigación.

ASPECTOS ÉTICOS

Como parte de las consideraciones utilizadas para llevar a cabo este estudio se respetaron los principios éticos adecuados al desarrollo de cualquier investigación, siendo tratados con la mayor discrecionalidad y confidencialidad que se merece. Se respetó el derecho de autoría intelectual en el desarrollo de la investigación, colocando las citas y referencias propias a cada caso, lo que es fundamental para el estudio.

Se seguirán los aspectos metodológicos a los que se hacen referencia de forma precisa para asegurar la objetividad y confiabilidad de los resultados obtenidos. Los instrumentos de recolección de datos empleados, (la prueba piloto y el cuestionario resultante) respetarán el carácter anónimo para asegurar de esta forma la confidencialidad y veracidad de la información obtenida.

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Los instrumentos de recolección de datos son aquellos medios por los cuales se registran los datos para que luego sean procesados para la obtención de los resultados. Como lo expone Arias (2006) "son las distintas formas o maneras de obtener la información". (p.53).

En este caso se empleó el cuestionario, donde se definen una serie de preguntas, a las que el encuestado responde eligiendo una opción de acuerdo a lo que se esté preguntando. Así lo dice Bernal (2010), el cuestionario es "un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos del proyecto de investigación" (p.25).

Para los efectos de esta investigación, se tomó como base el modelo de compensación total expuesto por la World at Work (2006), utilizando las características que integran cada elemento de la compensación total, expuestas por Camiña y Goncalves (2009), y la información arrojada por la encuesta anual realizada por la AVGH (2016). El cuestionario fue elaborado partiendo del aporte del instrumento de León & Rivas (2017), y posteriormente ajustada a los requerimientos del estudio a fin de identificar cuáles elementos hacen posible la permanencia de los participantes en la organización.

El cuestionario dentro de la presente investigación consta de 2 partes (ver anexo 1), la parte I, estuvo destinada a recolectar información sociodemográfica de la muestra, tal como la edad, variables académicas, laborales, entre otras, a través de preguntas abiertas y cerradas.

La parte II se divide en 5 bloques, cada uno correspondiendo a los 5 elementos que componen el modelo de compensación total según la World at Work, es decir, compensación, beneficios, balance vida/trabajo, desempeño y reconocimiento, y desarrollo y oportunidades de carrera respectivamente. Los datos fueron medidos bajo una escala de ponderación la cual midió las preferencias de cada uno de los 5 elementos y su impacto en la retención de talento. El instrumento está conformado por 41 ítems donde los participantes debían asignarle un valor comprendido entre el número uno (1) y el número seis (6) indicando su nivel de valoración sobre cada ítem, siendo el número uno (1) el de menor impacto y el número seis (6) el de mayor impacto en su deseo de seguir laborando en la organización.

Posterior al instrumento, para conocer el alcance, validez y confiabilidad del cuestionario se llevó a cabo una prueba piloto, esta prueba sirvió como apoyo para un ensayo preliminar, la misma fue aplicada a individuos ajenos a la población del estudio y a su vez a la muestra de investigación.

La confiabilidad de un instrumento, afirma Corral (2009), es el grado de exactitud que tienen las preguntas o afirmaciones en un cuestionario, es decir, que esté libre de errores, y por otra parte que su uso al repetirse arroje resultados estadísticamente similares. El método empleado para valorar la confiablidad del instrumento corresponde en este caso de estudio al coeficiente Alpha de Cronbach, el cual consiste en medir en una escala entre 0 y 1 el nivel de confiabilidad del instrumento.

Rangos	Coeficiente Alfa
Muy alta	0,81 a 1,00
Alta	0,61 a 0,80
Moderada	0,41 a 0,60
Baja	0,21 a 0,40
Muy baja	0,01 a 0,20

Tabla N° 4 – Fuente: (Corral, 2009). Niveles de Confiabilidad

Según los resultados arrojados por el programa estadístico SPSS posterior a la aplicación de la prueba piloto el alfa de Cronbach arrojó un resultado de 0,946, lo que indica una muy alta confiabilidad según lo expresado anteriormente.

Se incorporó una tabla de puntuación como método de apoyo en el cual nos permitirá interpretar los resultados de cada alternativa que conforma cada elemento, el objetivo principal es que nos permite evaluar la posición o ranking de cada ítem en cuanto a la valoración que el encuestado considere más importante y que influya en la retención en la organización. La tabla que se utilizó fue elaborada y modificada para medir las preferencias por las colaboraciones de Laya & Ochoa (2017), quienes determinan la tabla de puntuación como la técnica de ponderación lineal o scoring, que se basa en evaluar las preferencias por medio de un valor.

Puntajes de evaluación	Nivel de preferencia
1	Sin preferencia
2	Baja preferencia
3	Medianamente menos preferido
4	Medianamente más preferido
5	Alta preferencia
6	Preferido

Tabla N° 5 – Puntuación de Rankeo.

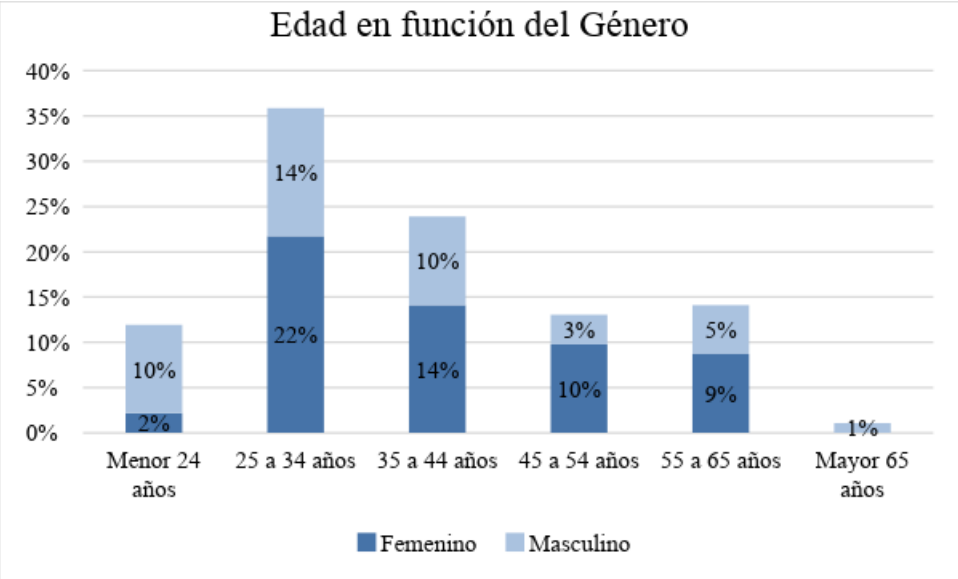
CAPÍTULO V

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo se presentan el conjunto de resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento de recolección de datos a una muestra 92 trabajadores pertenecientes al área administrativa de la sede principal de Vepica, una empresa del sector ingeniería ubicada en el Área Metropolitana de Caracas. Estos resultados se encuentran expuestos en tablas y gráficas con el propósito de responder a la pregunta de investigación. Los datos fueron analizados mediante SPSS versión 22, programa estadístico de amplio uso en las ciencias sociales y Microsoft Excel 2016, lo que facilitó el análisis y comprensión de los gráficos y tablas.

1. **Datos cualitativos de la muestra de estudio:** A continuación se presentan las características y datos demográficos de la muestra, los cuales son la edad, sexo, estado civil, número de hijos, nivel de estudio, carrera de estudio, tiempo de experiencia laboral, cargo dentro de la organización, antigüedad en la empresa y antigüedad en el cargo.

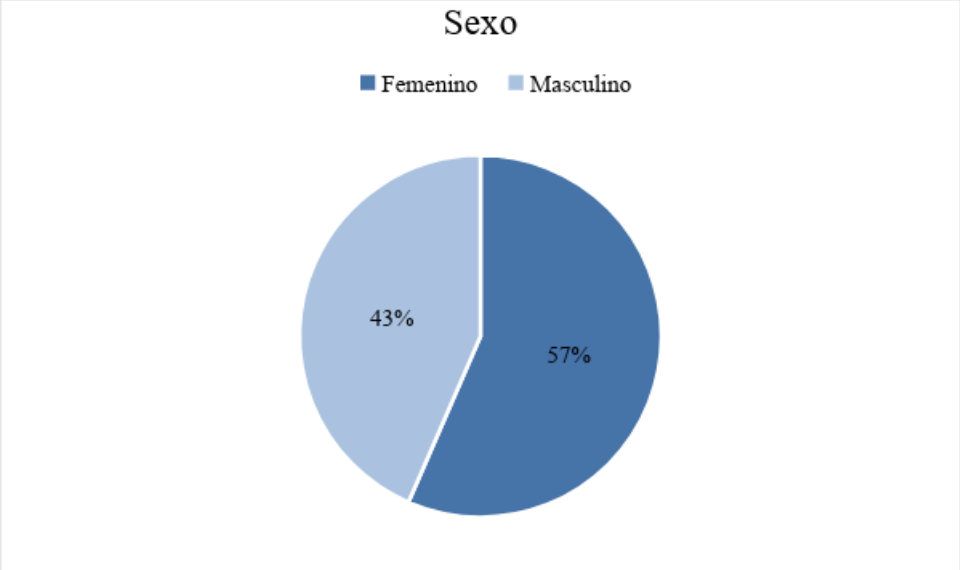
1.1. Edad



Gráfica N° 4 - Distribución de la muestra según la edad.

En la gráfica n° 4, se pueden observar los rangos de edad de mayor predominio, en este caso está representado por el rango de edades correspondientes de "25 a 34 años" que representa un 36% del total de los encuestados, de igual forma en este rango se observa que es una categoría mixta, conformado por un 22% del sexo femenino y el 14% por el sexo masculino, el segundo rango con mayor predominio se encuentra en las edades comprendidas de "35 a 44 años" lo que representa un 24%, se observa que es una categoría mixta conformado por un 14% por el sexo femenino y un 10% del sexo masculino, el tercer rango con mayor predominio es el de las edades comprendidas de "55 a 65 años" lo que representa un 14% de los participantes encuestados, se observa que es una categoría mixta conformado por un 9% del sexo femenino y un 5% del sexo masculino, el cuarto rango con mayor predominio está representado por el rango de edades correspondientes de "45 a 54 años" lo que representa un 13%, se observa que es una categoría mixta conformado por el 10% del sexo femenino y un 3% en el sexo masculino. Por último los dos rangos con menor predominio corresponden al rango de " Menor 24 años " y "Mayor 65 años" que representan un 13% del total de los encuestados, de igual forma se puede observar que el 3% corresponde al sexo femenino y un 11% del sexo masculino.

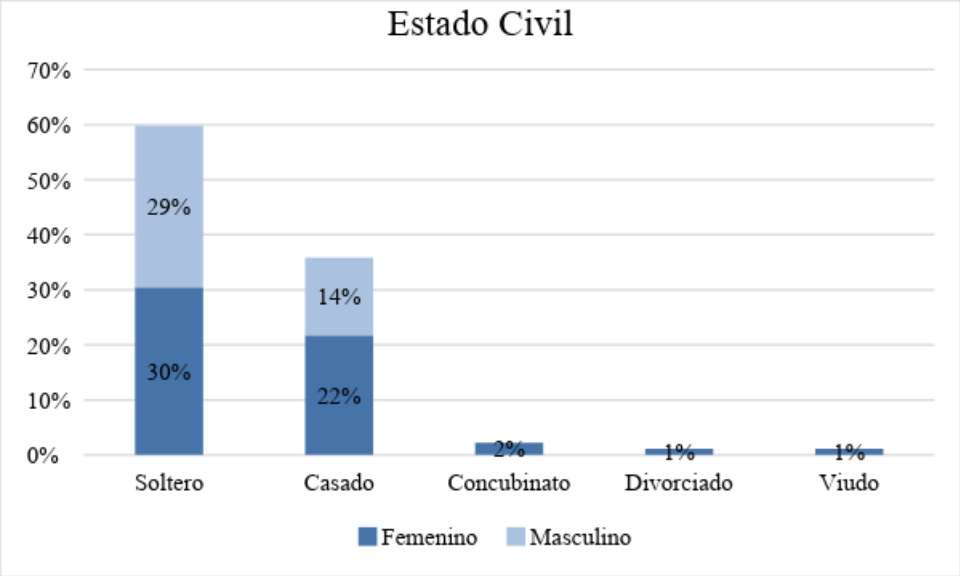
1.2. Sexo



Gráfica N° 5 - Distribución de la muestra según el sexo.

Como puede apreciarse en la gráfica n° 5, el 43% de los empleados encuestados, están representados por el sexo masculino, mientras que el 57% de los encuestados pertenecen al sexo femenino.

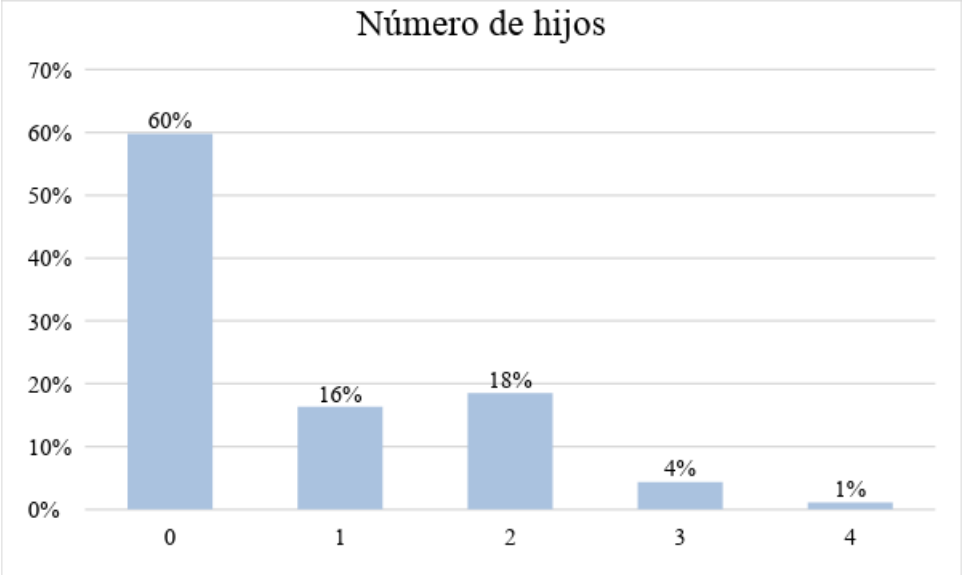
1.3. Estado Civil



Gráfica N° 6 - Distribución de la muestra según el estado civil.

Como se puede observar en la gráfica n° 6, un 59% de los empleados encuestados representa la categoría "Soltero", donde 30% son del sexo femenino y 29% del sexo masculino, de igual forma se observa que el 36% representa la categoría de "Casado" en la que el 22% pertenecen al sexo femenino y el 14% al sexo masculino. Por último, se puede observar que un 4% de los encuestados representan las categorías "Concubinato", "Divorciado" y "Viudo" ambas correspondiendo a participantes del sexo femenino.

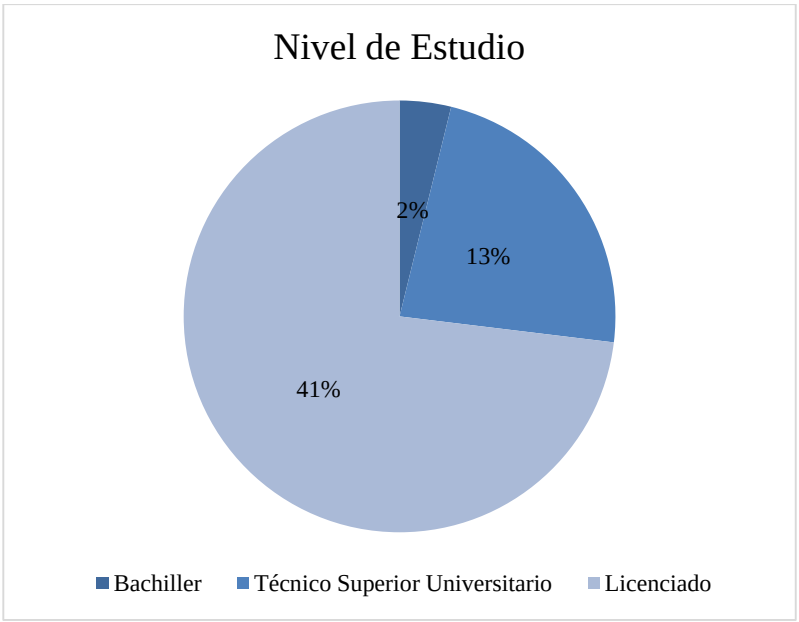
1.4. Número de Hijos



Gráfica N° 7 - Distribución de la muestra según el número de hijos.

Se puede observar en la gráfica n° 7, que el 60% de los empleados encuestados no tiene hijos, el 18% representa la categoría que tiene dos (2) hijos, el 16% representa la categoría que tiene un (1) hijo, mientras que el 4% de los empleados tienen tres (3) hijos y el 1% tiene cuatro (4) hijos.

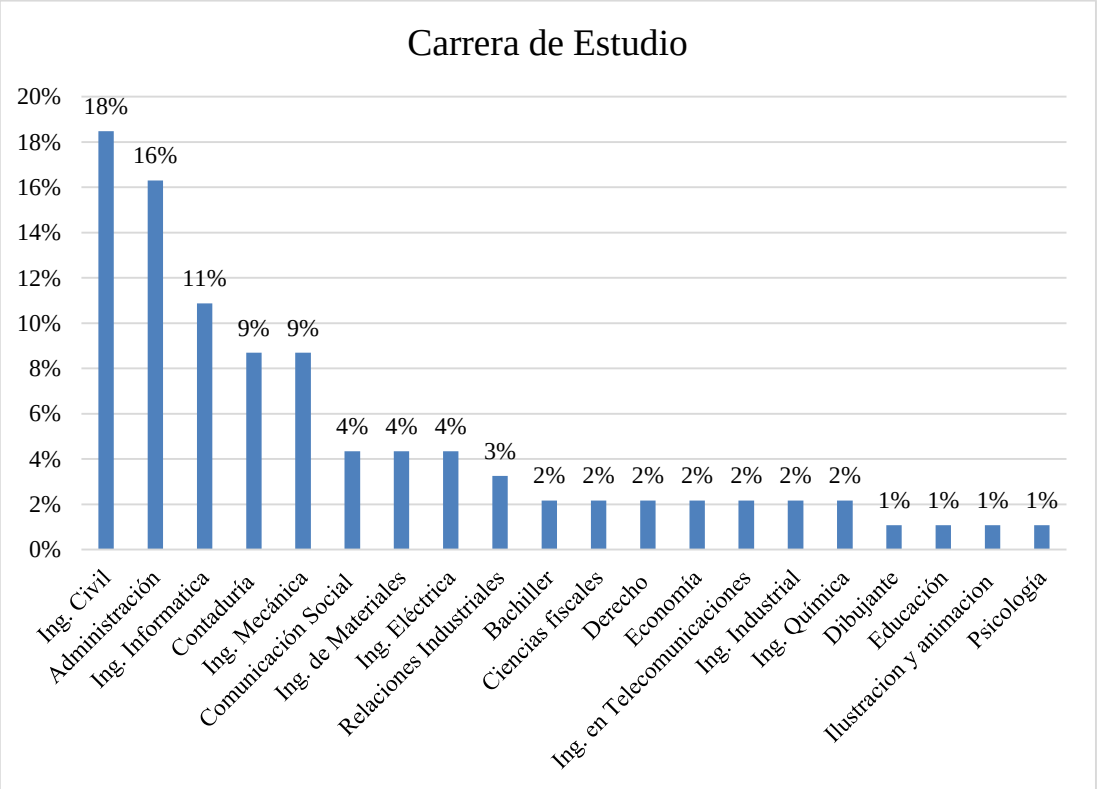
1.5. Nivel de Estudio



Gráfica N° 8 - Distribución de la muestra según el nivel de estudio.

En la gráfica nº 8 se puede observar que el 41% de los encuestados corresponden al nivel de estudio de "Licenciado", un 13% corresponde al nivel de estudio "Técnico Superior Universitario" y por último un 2% corresponde a "Bachiller".

1.6. Carrera de Estudio

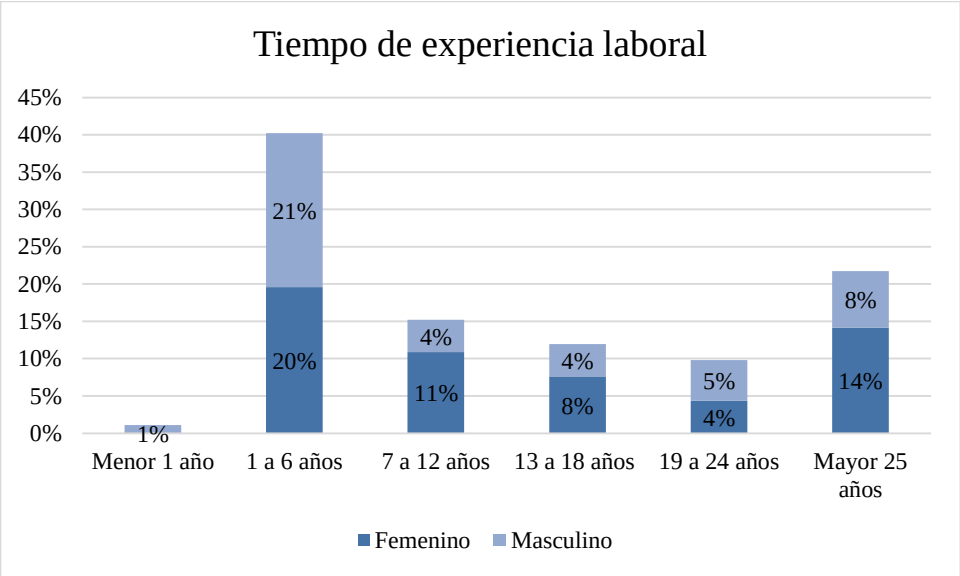


Grafica N° 9 - Distribución de la muestra según la carrera de estudios.

En la gráfica n° 9 se pueden apreciar las veintiún (21) carreras que fueron reportadas por los empleados seleccionados en la muestra. Se observa que la carrera con mayor predominio está representado en este caso por los empleados graduados de Ingeniería Civil siendo un 18% de la muestra; seguidamente, un 16% de la muestra representa a los empleados graduados de Administración; así mismo, un 11% de los trabajadores encuestados representan son graduados de Ingeniería Informática; de la misma manera, los empleados graduados de las carreras Contaduría e Ingeniería Mecánica representan un 9% de la muestra cada uno; seguido por los empleados graduados de las carreras Comunicación Social, Ingeniería de Materiales e Ingeniería Eléctrica, las cuales representan un 4% de la

muestra cada uno; así mismo, un 3% de la muestra representa a empleados graduados de Relaciones Industriales; las carreras Ciencias Fiscales, Derecho, Economía, Ingeniería en Telecomunicaciones, Ingeniería Industrial e Ingeniería Química, así como también los Bachilleres están representadas por un 2% cada uno de la muestra encuestada, y finalmente, las carreras Educación, Ilustración y Animación, Psicología y Dibujo representan al 1% cada uno de los trabajadores encuestados.

1.7. Tiempo de experiencia laboral

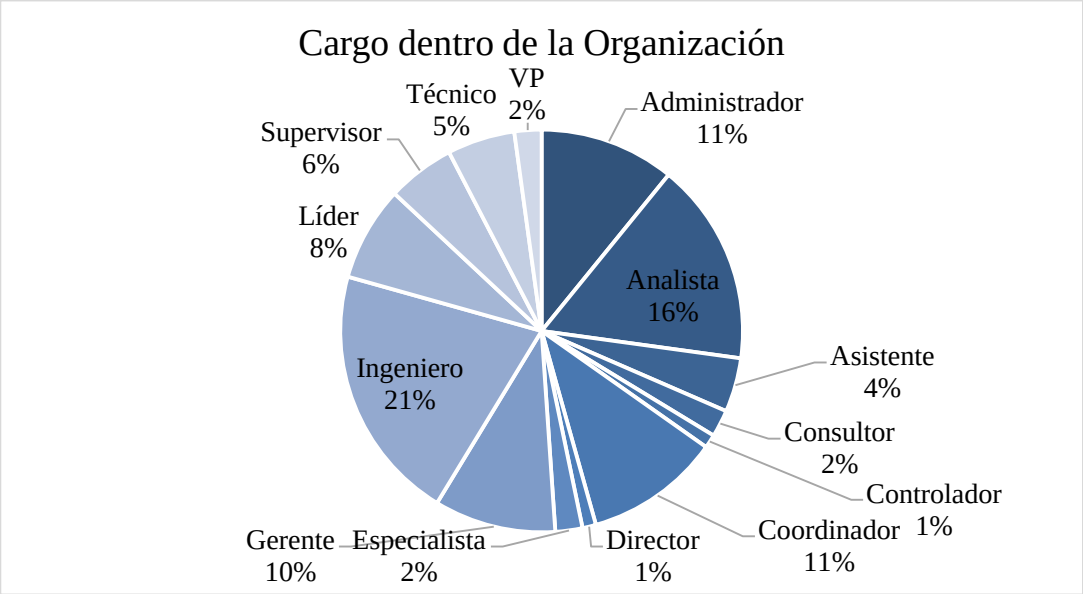


Grafica N° 10- Distribución de la muestra según el tiempo de experiencia laboral.

Como se puede observar en la gráfica nº 10, un 41% de los empleados encuestados representan a los trabajadores que tienen un período de tiempo de "1 a 6 años" de experiencia laboral, donde 21% son del sexo masculino y 20% del sexo femenino, de igual forma se observa que el 22% de la muestra corresponde al período "Mayor de 25 años" de experiencia laboral, donde 14% son del sexo femenino y 8% son del sexo masculino, un 15% corresponde al período de " 7 a 12 años" de experiencia laboral, donde 11% son del sexo femenino y 4% son del sexo masculino, un 12% corresponde al período de "13 a 18 años" de experiencia laboral, donde 8% son del sexo femenino y 4% son del sexo masculino, se puede observar que un 9% de la muestra tiene un período de tiempo de "19 a 24 años" de

experiencia laboral, donde 5% son del sexo masculino y 4% son del sexo femenino, y por último el rango de tiempo de "Menor a un 1 año" de experiencia laboral tiene una puntuación de 1%, que pertenece al sexo masculino.

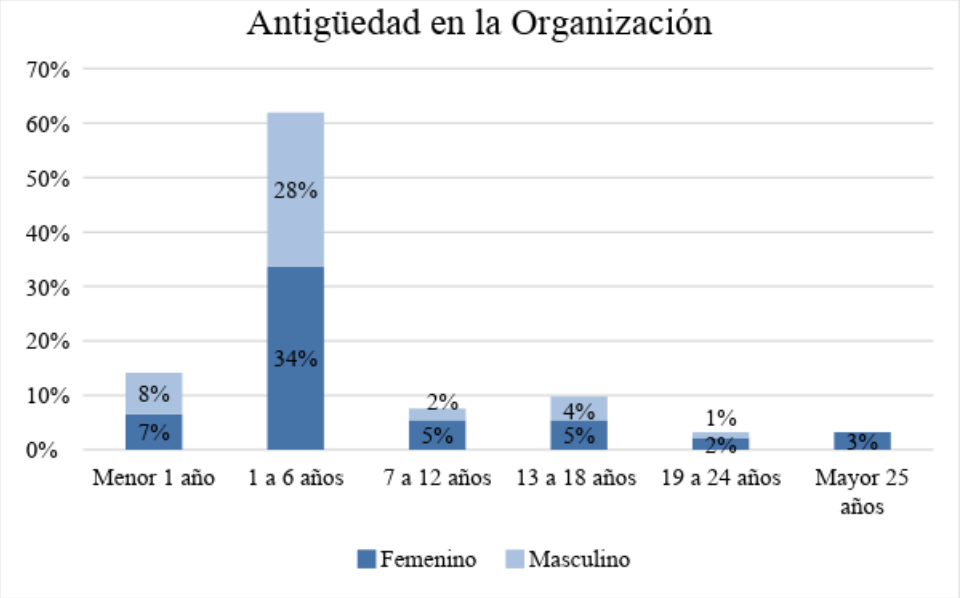
1.8. Cargo dentro de la organización.



N° 11 - Distribución de la muestra según cargos dentro de la organización.

Según lo indicado por los encuestados, en la gráfica n° 11 se pueden observar los distintos cargos dentro de la organización, el cargo más representativo de la muestra es el de Ingeniero, que corresponde al 21% de los trabajadores encuestados, seguido por el cargo de Analista, que representa un 16% de los trabajadores encuestados, así mismo, el cargo de Coordinador representa un 11% de la muestra, el cargo de Administrador representa un 11% de los trabajadores encuestados, seguido por el cargo de Gerente, el cual representa un 10% de la muestra, así mismo, el cargo de Supervisor representa un 6% de los trabajadores encuestados, el cargo de Técnico representa un 5% dentro de la muestra, el cargo de Asistente representa un 4% dentro de la organización, los cargos Vp, Consultor y Especialista representan un 2% cada uno a los trabajadores encuestados. Por último los cargos de la muestra que representan un 1% cada uno son Director y Controlador.

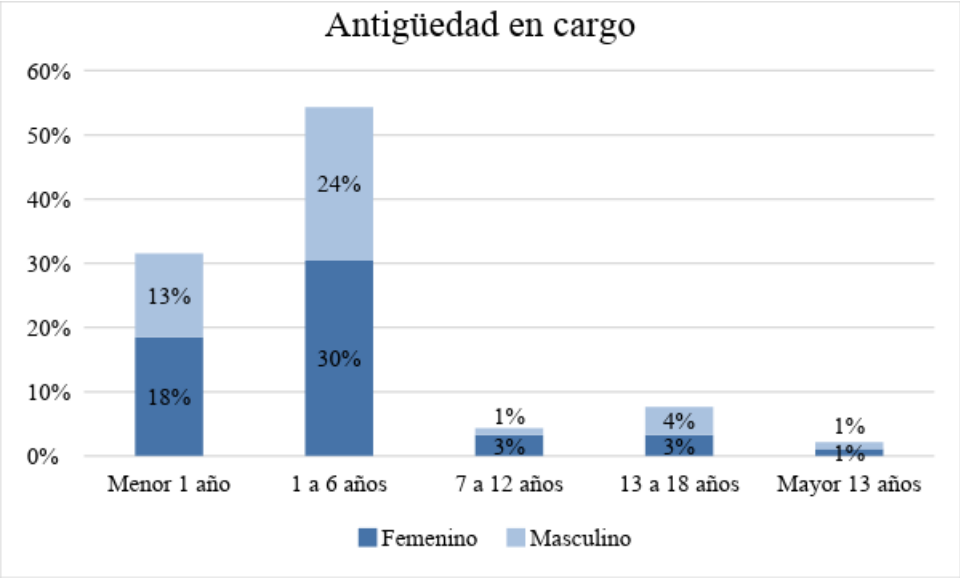
1.9. Antigüedad en la organización



Gráfica N° 12 - Distribución de la muestra según antigüedad en la organización.

Como se puede observar en la gráfica n° 12, la mayor cantidad de trabajadores encuestados corresponde al rango de "1 a 6 años" de antigüedad en la organización, siendo este 62% de la muestra, donde el 34% son del sexo femenino y 28% son del sexo masculino; seguido de éste, un 15 % de los empleados encuestados corresponde al rango de "Menor a 1 año" de antigüedad en la organización, donde el 8% pertenecen al sexo masculino y 7% al sexo femenino; así mismo un 9% de la muestra corresponde al rango de "7 a 12 años" de antigüedad en la organización, donde el 5% pertenecen del sexo femenino y el 4% al sexo masculino; posteriormente, un 7% de la muestra corresponde al rango de "13 a 18 años" de antigüedad en la organización, donde el 5% pertenece al sexo femenino y 2% al sexo masculino. Por último los rangos de "19 a 24 años" y "Mayor a 25 años" de antigüedad en la organización corresponden a un 6% de la muestra, donde el 5% pertenecen al sexo femenino y 1% al sexo masculino.

1.10. Antigüedad en el cargo



Gráfica N° 13 - Distribución de la muestra según antigüedad en cargo.

Como se puede observar en la gráfica n° 10, un 54% de los trabajadores encuestados corresponden al rango de "1 a 6 años" de antigüedad en cargo, donde el 30% pertenece al sexo femenino y 24% al sexo masculino; seguidos por el rango de "Menor a 1 año", que representa a 31% de la muestra, donde el 18% pertenece al sexo femenino y 13% al sexo masculino, así mismo un 7% de la muestra representa al rango de "13 a 18 años" de antigüedad en cargo, donde el 4% pertenece al sexo masculino y 3% al sexo femenino; igualmente, un 4% de los empleados encuestados corresponden al rango de "7 a 12 años", donde el 3% pertenece al sexo femenino y el 1% al sexo masculino; por último un 2% de la muestra representa al rango de "Mayor a 13 años", donde un 1% pertenece al sexo femenino y un 1% al sexo masculino.

2. Resultado de los elementos de compensación total

Dimensiones	Media	Desviación Típica	Error Desv. St	Coeficiente de Variación
Compensación	3,78	1,58	0,16	41,74%
Beneficios	3,84	1,71	0,18	44,54%
Balance Vida/Trabajo	4,01	1,39	0,15	34,72%
Desempeño y Reconocimiento	4,25	1,39	0,15	32,81%
Desarrollo y Oportunidades de carrera	4,41	1,49	0,16	33,72%

Tabla N° 6 – Resultados de los elementos de compensación total

Los resultados obtenidos en la tabla nº 6 arrojaron que el elemento de compensación total preferido por los encuestados fue la dimensión Desarrollo y Oportunidades de Carreras con una media promedio de 4,41 seguido por la dimensión Desempeño y Reconocimiento en 4,25, de acuerdo a la tabla resultados de los elementos de compensación total.

3. Resultado de las dimensiones de la compensación total

3.1 Compensación

Dimensión: Compensación						
Nro	**Ítem**	**Media**	**Mediana**	**Moda**	**Desv. St**	**CV**
1	*Pago de salario base*	3,54	4,00	4	1,67	47%
2	*Pago variable (pago único dependiente del nivel de desempeño o resultados alcanzados)*	3,97	4,00	4	1,49	37%
3	*Incentivos monetarios o no monetarios a corto o largo plazo (premia el cumplimiento de un objetivo en un periodo de un año o mayor a un año)*	3,84	4,00	4	1,58	41%
	Promedios	3,78	4,00	4,00	1,58	42%

Tabla N° 7 – Resultados de la dimensión compensación.

En la tabla nº 7 se observan los resultados arrojados dentro de la dimensión "Compensación", el ítem con mayor preferencia arrojó un puntaje de 3,97 que

corresponde a “Pago variable (pago único dependiente del nivel de desempeño o resultados alcanzados)” esto afirma que el pago por desempeño y por alcance de metas tienen mayor impacto en el deseo de seguir laborando en la organización de los trabajadores encuestados que el salario, este mismo corresponde al ítem de menor preferencia con un puntaje de 3,54 siendo el “Pago de salario base”.

3.2 Beneficios

Dimensión: Beneficios						
Nro	**Ítem**	**Media**	**Mediana**	**Moda**	**Desv. St**	**CV**
1	*Seguro HCM o planes de salud*	3,93	4,00	5	1,54	39%
2	*Planes de asistencia médica, dental y oftalmológica (extensivo a familiares)*	3,52	3,50	3	1,54	44%
3	*Póliza de seguro de vida y accidentes personales*	3,71	4,00	4	2,68	72%
4	*Servicio de atención primaria en salud dentro de la organización (Grupo 911)*	3,83	4,00	4	1,49	39%
5	*Transporte*	3,97	4,00	6	1,81	46%
6	*Estacionamiento*	4,46	5,00	6	1,65	37%
7	*Comedor subsidiado*	5,05	6,00	6	1,21	24%
8	*Áreas de esparcimiento cafetería, terraza y espacios comunes.*	4,37	4,00	6	1,41	32%
9	*Pago de beneficio de guardería*	2,53	2,00	1	1,83	72%
10	*Ayuda para el pago de actividades educativas*	3,05	3,00	1	1,93	63%
	Promedios	3,84	3,95	4,20	1,71	47%

Tabla N° 8 – Resultados de la dimensión beneficios.

En la tabla nº 8 se observan los resultados arrojados dentro de la dimensión “Beneficios”, en la misma se muestra que los ítems de mayor preferencia fueron “Comedor subsidiado” que arroja una puntuación de 5,05, y “Estacionamiento” con una puntuación de 4,46, así mismo se indica que el ítem de menor preferencia por una puntuación de 2,53 corresponde al “Pago de guardería”. Lo que indica que el comedor subsidiado tiene un mayor impacto en el deseo de los trabajadores de seguir laborando en la organización.

3.3 Balance Vida/Trabajo

Dimensión: Balance Vida/Trabajo						
Nro	**Ítem**	**Media**	**Mediana**	**Moda**	**Desv. St**	**CV**
1	*Flexibilidad de horario*	4,90	5,00	6	1,26	26%
2	*Facilidades comunicacionales dentro de la empresa*	4,48	5,00	5	1,23	27%
3	*Actividades que vinculan la vida personal y profesional*	3,99	4,00	4	1,35	34%
4	*Facilidades para el cuidado de la salud (gimnasio, asesoramientos nutricionales y para el cuidado de peso, almuerzos saludables)*	4,58	5,00	6	1,32	29%
5	*Caja de ahorro*	3,36	4,00	5	1,61	48%
6	*Actividades de esparcimiento a través de iniciativas de inclusión y diversidad para integrar a los miembros de la empresa*	3,79	4,00	3	1,34	35%
7	*Programas de ayuda a la comunidad*	3,47	3,50	4	1,52	44%
8	*Elaboración de planes de ayuda en caso de desastre, donaciones a la comunidad*	3,47	3,00	4	1,52	44%
9	*Programas de ayuda y cuidado ambiental*	3,58	4,00	5	1,48	41%
10	*Eventos corporativos (trimestrales y de fin de año)*	4,52	5,00	5	1,31	29%
	Promedios	4,01	4,25	4,70	1,39	36%

Tabla N° 9 – Resultados de la dimensión Balance Vida/Trabajo.

En la tabla nº 9 se muestran los resultados de la dimensión "Balance Vida/Trabajo", se destaca el ítem de mayor preferencia con un puntaje de 4,90 que corresponde a "Flexibilidad de horario", seguidamente por "Facilidades para el cuidado de la salud (gimnasio, asesoramientos nutricionales y para el cuidado de peso, almuerzos saludables)" con un puntaje de 4,58 lo que afirma que ambos ítems tienen un alto impacto en el deseo de los trabajadores de seguir laborando en la organización. Así mismo los ítem de menor preferencia tales la "Caja de Ahorro" con una puntuación de 3,36, seguidamente de "Programas de ayuda a la comunidad" y "Elaboración de planes de ayuda en caso de desastre, donaciones a la comunidad" ambas con un puntaje de 3,47, lo que indica que tienen un menor impacto en el deseo de los trabajadores de seguir laborando en la organización.

3.4 Desempeño y Reconocimiento

Dimensión: Desempeño y Reconocimiento						
Nro	**Ítem**	**Media**	**Mediana**	**Moda**	**Desv. St**	**CV**
1	*Reuniones para la fijación de metas*	4,50	5,00	5	1,24	27%
2	*Seguimiento del cumplimiento de las metas*	4,47	5,00	5	1,20	27%
3	*Reuniones de discusión de resultados*	4,35	5,00	5	1,22	28%
4	*Incrementos salariales por desempeño*	4,60	5,00	6	1,56	34%
5	*Bonificaciones extras por desempeño no contempladas en la oferta salarial*	4,68	5,00	6	1,55	33%
6	*Botones o placas de reconocimiento por desempeño*	3,59	4,00	5	1,51	42%
7	*Certificados por entrenamientos recibidos*	4,22	4,00	4	1,44	34%
8	*Reconocimientos a los trabajadores mediante anuncios digitales*	3,60	5,00	4	1,45	40%
	Promedios	4,25	4,75	5,00	1,39	33%

Tabla N° 10 – Resultados de la dimensión Desempeño y Reconocimiento.

La tabla nº 10 presenta resultados con respecto a la dimensión "Desempeño y Reconocimiento" con un promedio de 4,25 lo que indica que es el segundo elemento con mayor impacto en la retención del talento según los encuestados.

En la misma pueden observarse los ítems con mayor preferencia tales como "Bonificaciones extras por desempeño no contempladas en la oferta salarial" con un puntaje de 4,68, los otros dos con mayor preferencia son "Incrementos salariales por desempeño" con un puntaje de 4,60 y "Reuniones para la fijación de metas" con un puntaje de 4,50. Mientras que el menos preferido por los encuestados fue "Botones o placas de reconocimiento por desempeño" con una puntuación de 3,59. Lo que quiere decir, que los trabajadores encuestados continúan su labor dentro de la organización mientras se les garantice el crecimiento individual por desempeño y les permita obtener bonificaciones extra a su salario, así como también aquellas prácticas extras que conlleven a un reconocimiento por desempeño.

3.5 Desarrollo y Oportunidades de carrera

Dimensión: Desarrollo y Oportunidades de Carrera						
Nro	**Ítem**	**Media**	**Mediana**	**Moda**	**Desv. St**	**CV**
1	*Programas de formación de manera permanente (seminarios, cursos, charlas, educación virtual y universidades corporativas)*	4,62	5,00	6	1,44	31%
2	*Formación en nuevas tecnologías*	4,58	5,00	6	1,46	32%
3	*Herramientas y técnicas de autodesarrollo*	4,49	5,00	5	1,39	31%
4	*Postulación para cargos vacantes en la empresa*	4,24	4,00	6	1,49	35%
5	*Promociones y ascensos en la empresa*	4,55	5,00	6	1,46	32%
6	*Pasantías*	3,98	4,00	6	1,68	42%
7	*Programas de desarrollo de carrera*	4,52	5,00	5	1,39	31%
8	*Planes de carrera que ofrece la empresa según características de desempeño*	4,45	5,00	6	1,51	34%
9	*Aprendizaje con expertos en las distintas áreas correspondientes*	4,42	5,00	6	1,42	32%
10	*Programas formales de desarrollo personal y liderazgo como profesional (coaching, mentoring)*	4,29	5,00	6	1,64	38%
	Promedios	4,41	4,80	5,80	1,49	34%

Tabla N° 11 – Resultados de la dimensión Desarrollo y Oportunidades de carrera.

En la tabla nº 11 se presentan los resultados con respecto a la dimensión "Desarrollo y Oportunidades de Carrera" con un promedio de 4,41 lo que indica que es el elemento con mayor impacto en la retención del talento según los encuestados.

El ítem con mayor preferencia con una puntuación de 4,62 corresponde a "Programas de formación de manera permanente (seminarios, cursos, charlas, educación virtual y universidades corporativas)", otro ítem con alta preferencia es "Formación en nuevas tecnología" el cual arrojo una puntuación de 4,58. Mientras que el menos preferido por los encuestados fue el ítem de "Pasantías" con una puntuación de 3,98. Lo que quiere decir que los trabajadores encuestados consideran más

importante los programas de formación que les permita seguir creciendo profesionalmente dentro de la organización.

4. Ranking General de los ítems de las dimensiones de la Compensación Total.

Ranking general de ítems			
Nro	**Ítem**	**Promedio**	**Dimensión**
1	*Comedor subsidiado*	5,05	Beneficios
2	*Flexibilidad de horario*	4,90	Balance Vida/Trabajo
3	*Bonificaciones extras por desempeño no contempladas en la oferta salarial*	4,68	Desempeño y Reconocimiento
4	*Programas de formación de manera permanente (seminarios, cursos, charlas, educación virtual y universidades corporativas)*	4,62	Desarrollo y Oportunidades de Carrera
5	*Incrementos salariales por desempeño*	4,60	Desempeño y Reconocimiento
6	*Formación en nuevas tecnologías*	4,58	Desarrollo y Oportunidades de Carrera
7	*Facilidades para el cuidado de la salud (gimnasio, asesoramientos nutricionales y para el cuidado de peso, almuerzos saludables)*	4,58	Balance Vida/Trabajo
8	*Promociones y ascensos en la empresa*	4,55	Desarrollo y Oportunidades de Carrera
9	*Programas de desarrollo de carrera*	4,52	Desarrollo y Oportunidades de Carrera
10	*Eventos corporativos (trimestrales y de fin de año)*	4,52	Balance Vida/Trabajo

Tabla N° 12 – Ranking general de ítems.

Con la finalidad de conocer a más profundidad cuáles eran los ítems que los trabajadores encuestados escogieron como mayormente preferidos y que tenían un alto impacto en su deseo de seguir trabajando en la organización, se procedió a ordenarlos en una tabla de posicionamiento sin distinción por dimensiones.

En la tabla n° 12, se observa en primer lugar el ítem “Comedor subsidiado”, el cual pertenece a la dimensión Beneficios, con una media de 5,05 fue el primer ítem de más alta preferencia de todos los elementos de compensación total de modelo de la World at Work, y es el que tiene mayor impacto en el deseo de los trabajadores de seguir laborando en la organización. Seguidamente se ubica “Flexibilidad de horario”, que corresponde a la dimensión Balance Vida/Trabajo, con una media de 4,90, es el segundo aspecto mayormente preferido e igualmente con un alto impacto en el deseo de los trabajadores de seguir laborando de la organización. Así mismo, el tercer ítem mayormente preferido es “Bonificaciones extras por desempeño no contempladas en la oferta salarial”, con una media de 4,68 y que corresponde a la dimensión Desempeño y Reconocimiento, destacando particularmente que es la dimensión que mayor impacto tiene en la retención de los trabajadores. El cuarto ítem de más alta preferencia de los elementos de compensación total es “Programas de formación de manera permanente (seminarios, cursos, charlas, educación virtual y universidades corporativas)” que tiene una media de 4,62, y corresponde a la dimensión Desarrollo y Oportunidades de Carrera.

A continuación se tomaron los ítems que obtuvieron mayores puntajes de preferencias y posteriormente se procedió a relacionarlas con las variables sociodemográficas y organizacionales para así tener un resultado más detallado de las preferencias de los trabajadores sobre los elementos de cada dimensión y a su vez su impacto en la retención del talento.

- Resultado de la dimensión Compensación, ítem “Pago variable (pago único dependiente del nivel de desempeño o resultados alcanzados)” según la edad.

Preferencias	*Menor 25 años*	*Entre 25 - 34 años*	*Entre 35 - 44 años*	*Entre 45 - 54 años*	*Entre 55 - 65 años*	*Mayor 65 años*
Sin preferencia	2%	3%	1%	0%	1%	0%
Baja preferencia	2%	2%	4%	1%	1%	0%
Medianamente menos preferido	0%	3%	8%	2%	2%	0%
Medianamente más preferido	1%	15%	5%	2%	3%	0%
Alta preferencia	2%	7%	5%	3%	3%	1%
Preferido	4%	5%	0%	4%	3%	0%
Total	12%	36%	24%	13%	14%	1%

Tabla N° 13 – Resultados del ítem "Pago Variable" según la edad.

En la tabla nº 13, se puede observar que el ítem "Pago variable (pago único dependiente del nivel de desempeño o resultados alcanzados)" es el mayormente preferido por los trabajadores encuestados, correspondiendo éste al rango de edad "Entre 25-34 años" (36%), siendo el sexo femenino el que predomina en este rango con un 22%.

Se puede decir que un trabajador con el cargo de "Ingeniero" que se encuentre en un rango de edad "Entre 25 a 34 años" tiene mayor preferencia por el beneficio del "Comedor subsidiado" que por el "Pago variable (pago único dependiente del nivel de desempeño o resultados alcanzados)" lo que quiere decir que el comedor subsidiado tiene mayor influencia que el pago variable en su deseo de seguir laborando en Vepica.

- Resultado de la dimensión Beneficios, ítem "Comedor subsidiado" según la edad.

Preferencias	*Menor 25 años*	*Entre 25 - 34 años*	*Entre 35 - 44 años*	*Entre 45 - 54 años*	*Entre 55 - 65 años*	*Mayor 65 años*
Sin preferencia	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Baja preferencia	1%	3%	1%	0%	0%	0%
Medianamente menos preferido	0%	4%	1%	1%	1%	0%
Medianamente más preferido	0%	2%	5%	2%	3%	1%
Alta preferencia	0%	9%	10%	1%	2%	0%
Preferido	11%	17%	7%	9%	8%	0%
Total	12%	36%	24%	13%	14%	1%

Tabla N° 14 – Resultados del ítem "Comedor subsidiado" según la edad.

En la tabla nº 14, se puede observar que el ítem "Comedor subsidiado" es el mayormente preferido por los trabajadores encuestados, correspondiendo estos al rango de

edad “Entre 25-34 años” (36%), siendo el sexo femenino el que predomina en este rango con un 22%.

- Resultado de la dimensión Beneficios, ítem “Estacionamiento” según el cargo dentro de la organización.

Preferencias	***Administrador***	***Analista***	***Asistente***	***Consultor***	***Controlador***	***Coordinador***	***Director***	***Especialista***	***Gerente***	***Ingeniero***	***Líder***	***Supervisor***	***Técnico***	***VP***
Sin preferencia	0%	3%	0%	0%	0%	1%	0 %	1 %	1%	2%	1%	0 %	0%	0%
Baja preferencia	1%	0%	1%	0%	0%	2%	0 %	0 %	0%	2%	0%	0 %	0%	1%
Medianamente menos preferido	1%	0%	1%	0%	0%	0%	0 %	0 %	0%	2%	0%	0 %	1%	0%
Medianamente más preferido	2%	3%	0%	0%	0%	5%	1 %	0 %	0%	1%	0%	2 %	2%	0%
Alta preferencia	3%	2%	1%	1%	1%	1%	0 %	1 %	4%	3%	2%	1 %	2%	0%
Preferido	3%	8%	1%	1%	0%	1%	0 %	0 %	4%	10%	4%	2 %	0%	1%
Total	11%	16%	4%	2%	1%	11%	1 %	2 %	10%	21%	8%	5 %	5%	2%

Tabla N° 15 – Resultados del ítem “Estacionamiento” según el cargo.

En la tabla nº 15, se puede observar que el ítem “Estacionamiento” es el mayormente preferido por los trabajadores con el cargo de “Ingeniero “dentro de la organización (21%).

- Resultado de la dimensión Balance Vida/Trabajo, ítem “Flexibilidad de horario” según la antigüedad en la organización.

Preferencias	*Menor 1 año*	*1 a 6 años*	*13 a 18 años*	*19 a 24 años*	*7 a 12 años*	*Mayor 25 años*
Sin preferencia	0%	0%	1%	0%	1%	0%
Baja preferencia	0%	3%	0%	0%	0%	0%
Medianamente menos preferido	1%	5%	0%	0%	1%	0%
Medianamente más preferido	1%	13%	2%	2%	1%	0%
Alta preferencia	4%	14%	3%	0%	2%	0%
Preferido	8%	26%	3%	1%	2%	3%
Total	14%	62%	10%	3%	8%	3%

Tabla N° 16 – Resultados del ítem "Flexibilidad de horario" según la antigüedad en la organización.

En la tabla nº 16, se puede observar que el ítem "Flexibilidad de horario" es el mayormente preferido por los trabajadores encuestados, teniendo los mismos un periodo de antigüedad en la organización de "1 a 6 años" (62%), siendo el sexo femenino el que predomina en este periodo con un 34 %.

- Resultado de la dimensión Balance Vida/Trabajo, ítem "Flexibilidad de horario" según la edad.

Preferencias	*Menor 25 años*	*Entre 25 - 34 años*	*Entre 35 - 44 años*	*Entre 45 - 54 años*	*Entre 55 - 65 años*	*Mayor 65 años*
Sin preferencia	0%	0%	1%	0%	1%	0%
Baja preferencia	0%	1%	0%	1%	1%	0%
Medianamente menos preferido	1%	3%	0%	2%	1%	0%
Medianamente más preferido	1%	5%	8%	2%	2%	1%
Alta preferencia	0%	8%	8%	4%	4%	0%
Preferido	10%	18%	8%	3%	4%	0%
Total	12%	36%	24%	13%	14%	1%

Tabla N° 17 – Resultados del ítem "Flexibilidad de horario" según la edad.

En la tabla nº 17, se puede observar que el ítem "Flexibilidad de horario" es el mayormente preferido por los trabajadores encuestados, correspondiendo estos al rango de edad "Entre 25-34 años" (36%), siendo el sexo femenino el que predomina en este rango con un 22 %.

Se puede decir que el ítem "Flexibilidad de horario" tiene mayor preferencia que el ítem "Comedor subsidiado" ambos correspondientes a los trabajadores encuestados que se encuentran en un rango de edad de "Entre 25-34 años", lo que quiere decir que los trabajadores le dan gran importancia al elemento Balance Vida/ Trabajo en su deseo de seguir laborando.

- Resultado de la dimensión Desempeño y Reconocimiento, ítem "Bonificaciones extras por desempeño no contempladas en la oferta salarial" según la edad.

Preferencias	***Menor 25 años***	***Entre 25 -34 años***	***Entre 35 -44 años***	***Entre 45 -54 años***	***Entre 55 -65 años***	***Mayor 65 años***
Sin preferencia	0%	2%	0%	0%	1%	0%
Baja preferencia	0%	4%	5%	1%	2%	0%
Medianamente menos preferido	1%	2%	2%	0%	1%	0%
Medianamente más preferido	1%	4%	2%	2%	0%	0%
Alta preferencia	1%	8%	9%	1%	5%	0%
Preferido	9%	15%	5%	9%	4%	1%
Total	12%	36%	24%	13%	14%	1%

Tabla N° 18 – Resultados del ítem "Bonificaciones extras por desempeño no contempladas en la oferta salarial" según la edad.

En la tabla nº 18, se puede observar que el ítem "Bonificaciones extras por desempeño no contempladas en la oferta salarial "es el mayor preferido por los trabajadores encuestados, correspondiendo estos al rango de edad "Entre 25-34 años" (36%), siendo el sexo femenino el que predomina en este rango con un 22%.

- Resultado de la dimensión Desempeño y Reconocimiento, ítem "Bonificaciones extras por desempeño no contempladas en la oferta salarial" según el tiempo de experiencia laboral.

Preferencias	*Menor 1 año*	*1 a 6 años*	*7 a 12 años*	*13 a 18 años*	*19 a 24 años*	*Mayor 25 años*
Sin preferencia	0%	2%	0%	0%	0%	1%
Baja preferencia	0%	4%	2%	2%	1%	3%
Medianamente menos preferido	0%	3%	1%	1%	0%	1%
Medianamente más preferido	0%	3%	3%	1%	1%	1%
Alta preferencia	0%	9%	4%	2%	3%	5%
Preferido	1%	18%	4%	5%	4%	10%
Total	1%	40%	15%	12%	10%	22%

Tabla N° 19 – Resultados del ítem "Bonificaciones extras por desempeño no contempladas en la oferta salarial" según el tiempo de experiencia laboral.

En la tabla nº 19, se puede apreciar que el ítem "Bonificaciones extras por desempeño no contempladas en la oferta salarial" es el mayormente preferido por los trabajadores encuestados, correspondiendo al periodo de experiencia laboral de "1 a 6 años" (40%) siendo el sexo masculino el que predomina en este tiempo con un 21%.

Se puede decir que el ítem "Bonificaciones extras por desempeño no contempladas en la oferta salarial" tiene una gran preferencia para los encuestados, donde los trabajadores con mayor preferencia se encuentran en un rango de edad "Entre 25 y 35 años" y corresponden a un periodo de tiempo de "1 a 6 años" de experiencia laboral.

- Resultado de la dimensión Desempeño y Reconocimiento, ítem "Incrementos salariales por desempeño" según el tiempo de experiencia laboral.

Preferencias	*Menor 1 año*	*1 a 6 años*	*7 a 12 años*	*13 a 18 años*	*19 a 24 años*	*Mayor 25 años*
Sin preferencia	0%	7%	0%	0%	0%	0%
Baja preferencia	0%	3%	1%	1%	1%	1%
Medianamente menos preferido	0%	2%	1%	0%	1%	2%
Medianamente más preferido	0%	4%	5%	3%	0%	4%
Alta preferencia	0%	9%	2%	2%	3%	7%
Preferido	1%	15%	5%	5%	4%	8%
Total	1%	40%	15%	12%	10%	22%

Tabla N° 20 – Resultados del ítem "Incrementos salariales por desempeño" según el tiempo de experiencia laboral.

En la tabla nº 20, se puede observar que el ítem "Incrementos salariales por desempeño "es el mayormente preferido por los trabajadores encuestados, correspondiendo al periodo de experiencia laboral de "1 a 6 años" (40%), siendo el sexo masculino el que predomina en este periodo con un 21%.

- Resultado de la dimensión Desempeño y Reconocimiento, ítem "Incrementos salariales por desempeño" según el cargo en la organización.

Preferencias	***Administrador***	***Analista***	***Asistente***	***Consultor***	***Controlador***	***Coordinador***	***Director***	***Especialista***	***Gerente***	***Ingeniero***	***Líder***	***Proyectista***	***Supervisor***	***Técnico***	***VP***
Sin preferencia	1%	3%	0 %	0%	0%	0%	0 %	0 %	0%	1%	1 %	0 %	0 %	0 %	0%
Baja preferencia	0%	1%	1 %	0%	0%	1%	0 %	0 %	0%	0%	2 %	0 %	1 %	1 %	0%
Medianamente menos preferido	0%	1%	0 %	0%	1%	2%	0 %	0 %	0%	1%	0 %	0 %	1 %	0 %	0%
Medianamente más preferido	2%	4%	0 %	0%	0%	1%	0 %	0 %	2%	2%	1 %	1 %	1 %	1 %	1%
Alta preferencia	0%	4%	1 %	1%	0%	3%	0 %	0 %	4%	4%	2 %	0 %	1 %	0 %	1%
Preferido	5%	4%	2 %	1%	0%	3%	1 %	1 %	4%	11%	2 %	1 %	1 %	1 %	0%
Total	9%	18%	4 %	2%	1%	11%	1 %	1 %	11%	20%	9 %	2 %	5 %	3 %	2%

Tabla N° 21 – Resultados del ítem "Incrementos salariales por desempeño" según el cargo.

En la tabla nº 21, se puede observar que el ítem "Incrementos salariales por desempeño" es el mayormente preferido por los trabajadores por el cargo de "Ingeniero" (20%), donde lo consideran como "Preferido "dentro de la tabla de puntuación.

- Resultado de la dimensión Desarrollo y Oportunidades de Carrera, ítem "Programas de formación de manera permanente (seminarios, cursos, charlas, educación virtual y universidades corporativas)" según la antigüedad en la organización.

Preferencias	*Menor 1 año*	*1 a 6 años*	*7 a 12 años*	*13 a 18 años*	*19 a 24 años*	*Mayor 25 años*
Sin preferencia	0%	1%	0%	1%	0%	0%
Baja preferencia	1%	4%	1%	1%	1%	0%
Medianamente menos preferido	2%	11%	0%	1%	0%	0%
Medianamente más preferido	1%	8%	1%	3%	0%	0%
Alta preferencia	3%	14%	2%	1%	1%	2%
Preferido	7%	24%	3%	2%	1%	1%
Total	14%	62%	8%	10%	3%	3%

Tabla N° 22 – Resultados del ítem "Programas de formación de manera permanente" según la antigüedad en la organización.

En la tabla nº 22 se puede observar que el ítem "Programas de formación de manera permanente (seminarios, cursos, charlas, educación virtual y universidades corporativas)"es el mayormente preferido por los trabajadores encuestados, correspondientes al periodo de antigüedad de "1 a 6 años" (62%), siendo el sexo femenino el que predomina en este periodo con un 34%.

- Resultado de la dimensión Desarrollo y Oportunidades de Carrera, ítem "Programas de formación de manera permanente (seminarios, cursos, charlas, educación virtual y universidades corporativas)" según la edad.

Preferencias	*Menor 25 años*	*Entre 25 - 34 años*	*Entre 35 - 44 años*	*Entre 45 - 54 años*	*Entre 55 - 65 años*	*Mayor 65 años*
Sin preferencia	0%	1%	1%	0%	0%	0%
Baja preferencia	1%	4%	0%	1%	2%	0%
Medianamente menos preferido	1%	7%	3%	2%	1%	0%
Medianamente más preferido	0%	4%	2%	2%	3%	1%
Alta preferencia	2%	8%	8%	4%	2%	0%
Preferido	8%	12%	10%	3%	5%	0%
Total	12%	36%	24%	13%	14%	1%

Tabla N° 23 – Resultados del ítem "Programas de formación de manera permanente" según la edad.

En la tabla nº 23, se puede observar que el ítem “Programas de formación de manera permanente (seminarios, cursos, charlas, educación virtual y universidades corporativas)” es el mayormente preferido por los trabajadores encuestados, correspondiendo estos al rango de edad “Entre 25-34 años” (36%), siendo el sexo femenino el que predomina en este rango con un 22%.

CAPITULO VI

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El objetivo general en el cual estuvo basada la presente investigación consistió en describir cuáles son las preferencias de los trabajadores en relación a los elementos compensación total según el modelo de la "WorldatWork" que generan mayor impacto en la retención de talento en una empresa de ingeniería en el Área Metropolitana de Caracas.

Atendiendo a los resultados obtenidos en la presente investigación se puede decir que el elemento del modelo de compensación total que tiene mayor impacto en la retención del talento para los empleados de Vepica fue el de Desarrollo y Oportunidades de carrera, seguidamente por Desempeño y Reconocimiento, Balance Vida/Trabajo, Beneficios y por último Compensación.

El elemento "Desarrollo y Oportunidades de carrera" obtuvo una media de 4,41, lo que indicó ser la más preferida de los elementos de compensación total, y por ende, es la que más alto impacto tiene en el deseo de los trabajadores de seguir laborando en Vepica. Dentro de éste elemento destaca el ítem "Programas de formación de manera permanente (seminarios, cursos, charlas, educación virtual y universidades corporativas)".

Seguidamente, el elemento "Desempeño y Reconocimiento" con una media correspondiente a 4,25, se posiciona como el segundo elemento más preferido del modelo de compensación total y que genera un alto impacto en la retención del talento en Vepica. El ítem más destacado de este elemento es "Bonificaciones extras por desempeño no contempladas en la oferta salarial".

Así mismo, el elemento "Balance Vida/Trabajo" se posicionó entre las preferencias en el tercer lugar del modelo de compensación total, con una media de 4,01, lo que indica una

preferencia importante en el deseo de los trabajadores de seguir trabajado en Vepica. El ítem más relevante de este elemento fue “Flexibilidad de horario”.

El elemento “Beneficios” con una media de 3,84 tuvo una apreciación especial, porque incorpora el ítem “Comedor subsidiado”, al cual los trabajadores le otorgan una importancia destacada.

Por último, el elemento de compensación total que tuvo una menor escogencia fue “Compensación”, con una media de 3,78, lo que indica que aspectos como el pago de salario base, incentivos monetarios o no monetarios a corto o largo plazo, y el pago variable, pudiesen tener en la situación actual, un bajo impacto en la retención de los trabajadores de Vepica.

En cuanto a los resultados del objetivo n° 1. “Identificar la preferencia de los trabajadores sobre el elemento “Compensación” del modelo de compensación total de la “WorldatWork” y su impacto en la retención de talento en una empresa de ingeniería”. El ítem con la media más alta de 3,97 fue el pago variable (pago único dependiente del nivel de desempeño o resultados alcanzados); seguidamente, “Incentivos monetarios o no monetarios a corto o largo plazo (premia el cumplimiento de un objetivo en un periodo de un año o mayor a un año)” con una media de 3,84 y el ítem que tuvo menor escogencia, fue el “Pago de salario base”; por lo que se pudiera inferir que el elemento compensación en la organización no es lo que resulta más atractivo para permanecer en la organización.

En una economía como la que vive Venezuela, determinada como inestable para los trabajadores por el continuo incremento de los bienes y servicios, el objetivo de las empresas privadas es el poder sobrevivir en un mercado económico tan cambiante como el de ahora, ya que el mismo pone en riesgo a las organizaciones de todos los sectores económicos sin discriminación. Es por esta razón que los empleadores deben, trabajar en conjunto con recursos humanos, ser innovadores y creativos trabajar para buscar o desarrollar prácticas más efectivas para retener al personal.

En cuanto a los resultados del objetivo n° 2, “Identificar la preferencia de los trabajadores sobre el elemento “Beneficios” del modelo de compensación total de la

"WorldatWork" y su impacto en la retención de talento en una empresa de ingeniería" el ítem con mayor preferencia escogido por los trabajadores fue "Comedor Subsidiado" con una media de 5,05, seguidamente se encuentra el ítem "Estacionamiento" con una media de 4,46, otro ítem con mayor preferencia fue "Áreas de esparcimiento cafetería, terraza y espacios comunes" con una media de 4,47.

Los trabajadores de Vepica consideran el comedor subsidiado como uno de los elementos que puede tener un alto impacto en su deseo de seguir laborando en la organización. El bajo costo del comedor representa para los trabajadores un aspecto importante. La organización toma en cuenta la salud y el bienestar de los trabajadores.

Pedro Borda Hartmann, director general de la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos comenta que la ayuda alimentaria en lo general y los comedores en la empresa en particular, representan prácticas que contribuyen a la implementación de intervenciones a favor de la salud de los trabajadores y la productividad de la empresa. (Pineda, 2017)

En cuanto a los resultados del objetivo n° 3, "Identificar la preferencia de los trabajadores sobre el elemento "Balance vida/trabajo" del modelo de compensación total de la "WorldatWork" y su impacto en la retención de talento en una empresa de ingeniería". Los ítems con mayor preferencia para los trabajadores encuestados corresponden a "Flexibilidad de horario" con una media de 4,90, y "Facilidades para el cuidado de la salud (gimnasio, asesoramientos nutricionales y para el cuidado de peso, almuerzos saludables)" con una media de 4,58, por lo que se puede inferir que ambos elementos pueden llegar a impactar en el deseo de los trabajadores de seguir laborando en Vepica. Por el contrario, "Caja de ahorro" con una media de 3,36 corresponde al ítem menos escogido dentro de este elemento y por ende, tiende a tener un bajo impacto en la retención del talento.

Según Chan (2019), la inclinación de las organizaciones hacia un lugar de trabajo flexible es una manifestación de creencia en la compañía. Actúa como un trampolín para el mejor yo de los empleados. Así mismo, afirma que las organizaciones que aplican la flexibilidad de horario anuncian aumento en la moral de la empresa, la colaboración, la energía de los empleados, la productividad y la creatividad y una reducción en el ausentismo

y las llegadas tarde, lo que ha llevado a una tasa de rotación más baja, y una mejora su atractivo para el talento.

La flexibilidad de tiempo debe ser considerada como un beneficio prioritario, y quienes han impulsado la mayoría de estos nuevos cambios en la cultura laboral, lo han hecho con el afán de equilibrar mejor la vida y el empleo. (Mora Eguiarte, 2017)

Respecto a los resultados del objetivo n° 4, "Identificar la preferencia de los trabajadores sobre el elemento "desempeño y reconocimiento" del modelo de compensación total de la "WorldatWork" y su impacto en la retención de talento en una empresa de ingeniería", el ítem con mayor preferencia para los trabajadores encuestados corresponde a "Bonificaciones extras por desempeño no contempladas en la oferta salarial" con una media de 4,68 e "Incrementos salariales por desempeño" con una media de 4,60, por lo que se puede inferir que éstos elementos pueden llegar a impactar en el deseo de los trabajadores de seguir laborando en Vepica.

Las bonificaciones extras por desempeño son prácticas diseñadas en Vepica con el fin de atraer y retener a los empleados, por lo que se les aplica a individuos que se caracterizan por tener un desempeño sobresaliente, alcanzando así los resultados y objetivos planteados en los parámetros de tiempo previamente establecidos, dando como resultado que el mismo le sea reconocido y premiado de forma que se sienta motivado y desee continuar laborando en la organización.

"La búsqueda de maneras de recompensar a los empleados por sus logros se ha vuelto aún más importante a medida que las organizaciones recortaron la compensación y beneficios durante tiempos de inflación y recesión económica". (Laya & Ochoa, 2017)

Como así lo manifiesta Lydia Frank (2015) (c/p Laya & Ochoa, 2017) los objetivos y beneficios otorgados hacen eficaz el trabajo en equipo multifuncional, también influyen en la mentalidad de los empleados al exponerlos a nuevas formas de comprometerse mutuamente, creando nuevas mentalidades y estilos de trabajo, a su vez, fortalecer la cultura de la empresa y aumentar su agilidad.

Finalmente, en cuanto a los resultados del objetivo n° 5, "Identificar la preferencia de los trabajadores sobre el elemento "desarrollo y oportunidades de carrera" del modelo de compensación total de la "WorldatWork" y su impacto en la retención de talento en una empresa de ingeniería" el ítem con mayor preferencia corresponde a "Programas de formación de manera permanente (seminarios, cursos, charlas, educación virtual y universidades corporativas)"con una media de 4,62 , seguidamente el ítem "Formación en nuevas tecnologías "con una media de 4,58, por lo que se puede inferir que ambos elementos pueden llegar a impactar en el deseo de los trabajadores de seguir laborando en Vepica.

Según Cuesta y Tagliabue (2011), al momento de privilegiar un empleo, éstos toman en cuenta que dicho trabajo les permita desarrollar su carrera, además que de los atributos organizacionales más importantes que deberían estar presentes en las empresas para que éstas sean atractivas destacan: que inviertan tiempo en el desarrollo de sus empleados, que se interesen por sus empleados como individuos, y que tengan oportunidades de carrera a largo plazo.

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Actualmente, por la difícil situación que atraviesa el país, las empresas tienen el reto de retener a sus trabajadores, ya que estos tienden a emigrar, o buscar mejores beneficios o propuestas en otras empresas, abandonan su puesto de trabajo. Los empleados en la situación en la que vivimos, prefieren recibir beneficios que puedan cubrir sus necesidades, valorándolos más que a su salario básico mensual.

En este sentido, este estudio permitió que Vepica analizara cuáles elementos del modelo de compensación total son preferidos por los trabajadores, cuáles tienen mayor impacto en el deseo de los trabajadores de seguir laborando .

Los elementos de preferencia dentro del modelo de compensación total de la World at Work, valorado por los trabajadores de Vepica nos demuestran una aproximación a la realidad laboral que pudiera ser en un futuro estudiada con más profundidad, ya que las organizaciones dentro del mercado venezolano no están caracterizadas por aplicar dicho modelo, es por ello que sería de gran utilidad al momento de optimizar los procesos de gestión de recursos humanos para recompensar correctamente y así retener al talento humano valioso de la organización. Las prácticas que se implementan en Vepica están orientadas a fortalecer el compromiso, la motivación y el sentido de pertenencia de los trabajadores dentro de la organización, y así los trabajadores desarrollen actividades que conlleven a su propio crecimiento profesional.

Estudios como los de Max Messmer (2006) afirman que, con el ánimo de buscar retener al personal clave de las organizaciones, estas deben implementar cuatro aspectos: a)

atención a los impulsadores de satisfacción en el trabajo (beneficios y compensación); b) ambiente de trabajo; c) fomento a los planes de carrera y desarrollo, y d) balance entre el trabajo y la vida. Como se puede ver, el aspecto monetario, referido en este caso a la compensación, es un factor clave, pero no es el único.

La investigación evidenció que Vepica, se encuentra implementado prácticas de retención ante la actual fuga de talentos, que se ha desencadenado durante los últimos años debido a la situación del país. En la empresa de estudio se tomaron acciones como otorgar bonificaciones extras trimestralmente que dependen del alcance de objetivos, pudiendo ser ésta una de las prácticas con mayor impacto en la retención del talento en la organización. Los trabajadores se ven motivados a trabajar duro para cumplir el objetivo y poder recibir las recompensas, como lo explica el psicólogo Victor H. Vroom (1964) en la teoría de las expectativas, donde plantea que una persona tiende a actuar de cierta manera basándose en la expectativa después del hecho, es decir, que posteriormente se presentará un resultado atractivo para el individuo.

Esta teoría incluye tres elementos o variables: (Vroom, 1964)

1. Expectativa: Es el vínculo entre el esfuerzo y el desempeño y se refiere a la probabilidad percibida por el individuo de que su esfuerzo le permitirá alcanzar un nivel de desempeño deseado.
2. Fuerza: Es el vínculo entre el desempeño y la recompensa, el grado en que el individuo cree que desempeñarse a un nivel en particular, es el medio para lograr el resultado deseado.
3. Valencia: Es lo atractivo que puede resultar la recompensa, la importancia que el individuo dé al resultado o recompensa potencial que se puede lograr en el trabajo

En otras palabras, Vroom (1964) nos muestra que la preferencia que tiene el trabajador para actuar en cierta forma, depende de qué tanto esté convencido de que el desarrollo de sus objetivos lo llevarán a alcanzar su meta y por ende qué tan atractivo resulte este resultado para él. La lógica de la teoría presume que el trabajador se esforzará en su desempeño para lograr obtener aquello que desea, siempre y cuando piense que es posible lograrlo.

El estudio realizado por People & Change (2013), señala que la Fuga de Talentos ha ido incrementando con el pasar de los años, lo cual ha llevado a las organizaciones a tomar

acciones significativas y dirigidas a retener al personal que desea irse fuera del país, mediante la implementación de nuevas prácticas y estrategias organizacionales.

Las preferencias orientan a la empresa a desarrollar políticas para retener al personal, tal y como lo afirman People & Change (2013), una efectiva práctica de retención y de compensación para los colaboradores debe reconocer mediante recompensas salariales y no salariales el desempeño del mismo, a fin de lograr generar compromiso y sentido de pertenencia dentro de la organización para incrementar la productividad mediante la optimización y eficiencia de los recursos.

Finalmente, es importante resaltar que al modelo de WorldatWork al englobar a distintos aspectos de la compensación (incluyendo ámbitos tanto monetarios como no monetarios), hace que el mismo pueda ser considerado como una herramienta clave dentro del departamento de RRHH y de las empresas en general, como un medio efectivo para atraer, retener y motivar al talento humano dentro de las mismas.

RECOMENDACIONES

Una vez finalizada esta investigación es posible hacer una serie de recomendaciones para futuros estudios que tomen en cuenta la variable de Compensación Total a fin de seguir ampliando los conocimientos de este tema .las recomendaciones se pueden resumir en:

- Realizar el estudio en diferentes sectores y de distintos tamaños para evaluar los comportamientos de los elementos que comprende el modelo de Compensación Total. Principalmente en aquellas empresas que experimenten continuas rotaciones del personal y sea difícil de estar al tanto de las razones que motiven a los empleados a abandonar la organización.
- En segundo lugar, las organizaciones deben tener bien definidas y estructuradas sus políticas de recompensa para estimular el desempeño y reconocimiento de los trabajadores y de esa manera disminuir la fuga de talento.
- En tercer lugar, tener un personal de Recursos Humanos capacitado para diseñar los paquetes de beneficio más atractivos dentro del mercado y enfocándose en las

necesidades y bienestar del trabajador, para retenerlo mantenerse competitivos ante otras empresas de diferentes sectores.

- En cuanto al estudio, la utilización de diferentes teorías de compensación total para futuras investigaciones e incluso utilizar otros modelos que recompensen al trabajador en función a sus necesidades.
- Por último, realizar la investigación tomando en cuenta otras variables como políticas, sociales, económicas que englobe la realidad venezolana.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adams, J.S. (1965). La inequidad en los intercambios sociales. Advances in Experimental Social Psychology. New York: Academic Press.

Arias, F (2006). El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica (5ta.ed). Editorial Episteme. Caracas. Venezuela.

Baca, M., & Álvarez, B. (2007). Percepción del personal sobre la influencia de los componentes de la Compensación Total en la Retención del Talento (Tesis de Grado) Universidad Católica Andrés Bello, Caracas. Obtenido de: http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR1341.pdf

Balestrini M. (2002). Como se elabora el proyecto de Investigación. Caracas: Editorial BL Consultores asociados.

Barreto, A. E., & Suárez, A. C. (2015). Relación entre el nivel de rotación global y la satisfacción en cuanto al paquete de compensación total. (Tesis de Grado). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Bernal, C. A. (2006). Metodología de la Investigación. Segunda edición. México: Pearson.

Cabrera, J. & Davis, D. (2009). Preferencias relativas, compensación total y diversidad generacional en la zona metropolitana de Caracas (Tesis de Grado). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas. Recuperado de: biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR7057.pdf

Camiña, A. & Goncalves, R. (2009). Estudio del sistema de compensación total en empresas de telefonía móvil. Caso Venezuela. (Tesis de Grado). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas. Recuperado de: biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR7039.pdf

Castillo, C. (2009). Nuevas Tendencias en la Retención y Mejora del Talento Profesional y Directivo. Obtenido en Mayo 15, 2018 de https://books.google.co.ve/books?hl=es&lr=&id=Vy31Ph9gMX0C&oi=fnd&pg=PA21&dq=retencion+de+talento&ots=KYBAUZIOjF&sig=6SJdxoHxEaabmD-Zh35n2BCu634#v=onepage&q=retencion%20de%20talento&f=falsE

Castellanos, J. A., & Gómez, F. G. (2013). Relación entre Compensación Total y Compromiso Organizacional en Trabajadores de una Empresa del Sector Bancario. (Tesis de Grado). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Chan, S. (16 de Abril de 2019). Who really benefits more from flexible working: the employer or the employee? Obtenido de HumanResources: https://www.humanresourcesonline.net/who-really-benefits-more-from-flexible-working-the-employer-or-the-employee/

Chanez, F., Guerrero, A. & Guerra, J. (2006). La Satisfacción hacia el Trabajo. Un Análisis basado en las Teorías de Expectativas y de Equidad. Administración y Organizaciones., Vol. 9

Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones Octava edición. México: McGraw-Hill Interamericana.

Corral, Yadira (2008) Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación para la recolección de datos. Revista Ciencias de la Educación Segunda Etapa / Año 2009 / Vol. 19/ Nº 33. Valencia, Enero - Junio. Universidad de Carabobo.

Cuesta, M. y Tagliabue, R. (2011). Una Nueva Generación en la Universidad y el Trabajo: Desafíos y Oportunidades. Revista Gestión de Personas y Tecnología, 12, 51-57.

Culshaw, F. (2014). Estrategias de Recursos Humanos en la Venezuela de hoy. Debates IESA. Volumen XIX. Obtenido de: http://virtual.iesa.edu.ve/servicios/wordpress/wp-content/uploads/2016/04/2014-oct-culshaw.pdf

De la Vega, I. (2010). La Diáspora del Conocimiento: Talento Venezolano al Mundo. 1ª ed. Caracas, Venezuela: Brima Color.

Díaz, A. (19 de Agosto de 2018). Aumento de salarios pone en riesgo todos los empleos del sector privado. El Nacional. Obtenido de http://www.el-nacional.com/noticias/economia/aumento-salarios-pone-riesgo-todos-los-empleos-del-sector-privado_248540

Díaz, A. (06 de Julio de 2018). Salario mínimo del venezolano equivale a 89 centavos de dólar mensuales. El Nacional. Obtenido de http://www.el-nacional.com/noticias/economia/salario-minimo-del-venezolano-equivale-centavos-dolar-mensuales_242820

Dolan, S., Schuler, R., Jackson, S. & Valle, R. (2007). La Gestión de Recursos Humanos. Tercera edición. España: McGraw-Hill

EFE. (29 de Agosto de 2018). Oposición teme el cierre masivo de empresas debido a medidas económicas de Maduro. Obtenido de El Universal: http://www.eluniversal.com/economia/19101/oposicion-teme-el-cierre-masivo-de-empresas-por-medidas-economicas-de-maduro

Etkin, J. & Schvarstein, L, (2000). Identidad de las organizaciones Invarianza y cambio. Buenos Aires: Editorial Paidos Serie Grupos e Instituciones.

Freitez, A. (2011). La emigración desde Venezuela durante la última década. Revista Temas de Coyuntura. Vol 63, pp. 11-38.

Grande, I. y Abascal, E. (2009). Fundamentos y técnicas de investigación comercial. Editorial: ESIC

Guzmán, R. (05 de Septiembre de 2018). AN: Inflación de agosto se ubicó en 223,1%. *El Nacional*. Obtenido de http://www.el-nacional.com/noticias/economia/inflacion-agosto-ubico-2231_250621

Hernández S. y Fernández. (2000). Metodología de la Investigación. México: McGraw Hill.

Hernández Sampieri, C. R., Fernández, C. & Baptista, M. P. (2014). Metodología de la Investigación Sexta Edición. México: McGraw-Hill Interamericana.

Hernández, R, Fernández, C y Baptista, P. (2007). Metodología de la investigación. (5ª.Ed). México: McGraw-Hill Interamerican

Herzberg, F. (1959). The Motivation to Work. New York: Wiley.

Hidalgo, B. (2011). Remuneraciones Inteligentes. Ediciones Granica.

Iurkovic, D., & León, D. (2001). Influencia de los Componentes de la Compensación Total sobre la Retención de los Trabajadores (Tesis de Grado). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas. Obtenido de: http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAP3684.pdf

Kerlinger, F & Lee, H (2002). *Investigación del comportamiento. Métodos de Investigación en ciencias sociales.* México, D.F.: McGraw Hill. 4ed.

KPMG. (1 de Julio de 2016). Cómo retener talento sin afectar los estados financieros de la empresa. Obtenido de KPMG: https://home.kpmg.com/ve/es/home/media/press-releases/2016/07/como-retener-talento-sin-afectar-los-estados-financieros-de-la-e.html

Larrazábal, C. (20 de Junio de 2018). Fedecámaras: casi el 60% de empresas en Venezuela han desaparecido en casi 20 años. El estímulo. Obtenido de http://elestimulo.com/elinteres/fedecamaras-casi-el-60-de-empresas-en-venezuela-han-desaparecido-en-casi-20-anos/

Laya, N. E., & Ochoa, I. M. (2017). Preferencias de Profesionales en TIC Millenials sobre Recompensas Totales en una Empresa de Aplicaciones Móviles. (Tesis de Grado). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

León, B., & Rivas, P. (2017). Percepción de las Prácticas de Compensación Total como Mecanismo de Retención en la Gerencia Media. (Tesis de Grado). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Ley del Régimen Habitacional de Vivienda y Hábitat. (2008).

Ley del Régimen Prestacional de Empleo. Recuperado de: http://www.siss.gob.ve/wpcontent/uploads/2013/08/regimen_prestacional_del_empleo.pdf

Ley del Seguro Social Obligatorio. (2012).

Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras. (2012).

Lopéz, F. (2013). Retención de talento y compensación total. Obtenido en Junio 1, 2018 de http://www.iesa.edu.ve

Luciani, L. (2015). Migración, un fenómeno difícil de detener. Obtenido de: http://www.dinero.com.ve/din/actualidad/lisis-migraci-n-un-fen-meno-dif-cil-de-detener

Malavé, J., Pedersen, P., & Piñango, R. (1991). La fuga de talento en Venezuela. (1ª ed.): Ediciones IESA, C.A.

Messmer, M. (2006). “Four keys to improved staff retention”, Strategic Finance, 88(4). Institute of Management Accountants, pp. 13-26

Madero, S. M. (2016). Impacto de los Objetivos de la Administración de Compensaciones en los Elementos de la Compensación Monetaria y no Monetaria. Distrito Federal: Unidad Santo Tomás. Obtenido de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456046142003

Marques, M. D., & Marcano, D. (2010). Relación entre la satisfacción laboral y la intención de abandonar la institución en docentes universitarios a tiempo completo del sector privado. (Tesis de Grado). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. Psychological Review, New York.

Meza, O. (18 de Septiembre de 2018). Canasta Básica Familiar de agosto superó los BsS 20.817. El Nacional. Obtenido de http://www.el-nacional.com/noticias/economia/canasta-basica-familiar-agosto-supero-los-bss-20817_252282

Mendoza, S. (29 de Agosto de 2018). La crisis económica de Venezuela puede provocar el cierre masivo de empresas. El Periódico. Obtenido de https://www.elperiodico.com/es/internacional/20180829/crisis-economica-venezuela-cierre-masivo-empresas-7007406

Mora Eguiarte, D. (2017). Horarios flexibles como estrategia para mejorar la productividad y reducir la rotación. Academo. Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades, 8.

Morales, J. A. & Velandia, N. F. (1999). Salarios: Estrategia y Sistema Salarial o de Compensaciones. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.

Palomo, M.T (2010). Liderazgo y motivación en equipos de trabajo. (6ta.ed). Esic Editorial. España.

People & Chance. (2013). Mejores prácticas en Recursos Humanos. México. Recuperado de: http://www.pwc.com/mx/es/servicios-recursos-humanos/archivo/2013-08-mejores- practicas.pdf

Pereira, C. A., & Rodríguez, H. C. (2016). Prácticas sobre Fuga de Talentos implementadas por el Área de Recursos Humanos en Empresas de Diferentes Sectores Económicos. (Tesis de Grado). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Pineda, A. (24 de Enero de 2017). Servicio de comedor, por la salud de los empleados. Obtenido de El Empresario Mx: http://elempresario.mx/management-mrkt/comedor-refugio-buena-alimentacion

Reglamento de la Ley Orgánica del Trabajo, (2006).

Robbins, S. P. (2004). Comportamiento Organizacional Décima Edición. Bogotá: Pearson Prentice Hall.

Rodriguez, M. (27 de Julio de 2018). Afirman que bienestar de trabajadores e insumos impulsarán la producción interna. El Universal. Obtenido de http://www.eluniversal.com/economia/15284/afirman-que-bienestar-de-trabajadores-e-insumos-impulsaran-la-produccion-interna

Rondón, G., & Schimitz, J. (2007). Influencia de los sistemas de Compensación Total para que empresas del Sector Farmacéutico sean catalogadas como exitosas. (Tesis de Grado). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Santana, D. (2014). Preferencia salarial de la Generación "Y". Tesis de pregrado, Universidad de la Laguna, Tenerife. Obtenido en Mayo 10, 2017 de http://riull.ull.es

Tajha Reyes, A. (2017). Estrategias de Remuneración Total implementadas por las Empresas venezolanas Laboralmente Competitivas del área Metropolitana Caracas. (Tesis de Grado). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Tamayo y Tamayo (2004). El proceso de la investigación científica. (4ta.ed). Editorial Limusa. México.

Urdaneta Fonseca, H. (Septiembre de 2018). Fuga y Retención de Talento. Obtenido de Asociación Venezolana de Gestión Humana: http://avgh.org.ve/index.php?option=com_content&view=article&id=253:fuga-y-retencion-de-talento&catid=6:noticias-y-actualidad

Urquijo, J & Bonilla, J. (2008). La Remuneración del Trabajo. Primera Edición. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Varela, C. (03 de Septiembre de 2018). En Gaceta Oficial Nº 41.472 se formaliza nuevo ajuste salarial. El Universal. Obtenido de http://www.eluniversal.com/economia/19597/gaceta-oficial-n-41472-publico-nuevo-ajuste-salarial

Vepica. (2018). VEPICA. Recuperado el 05 de Octubre de 2018, dehttps://www.vepica.com/es/

Vroom, V. (1964). Work and Motivation. New York, NY: John Wisley & Sons. Reprinter Malabar, FL: Krieger Publishing Company, 1982.

Werner, A. (23 de Julio de 2018). *El FMI proyecta una inflación para Venezuela de 1.000.000 % en 2018*. Obtenido de Agencia Efe: https://www.efe.com/efe/america/economia/el-fmi-proyecta-una-inflacion-para-venezuela-de-1-000-en-2018/20000011-3699795

Werther, W. & Davis, K. (2000). Administración de Personal y Recursos Humanos. Quinta Edición. México: McGraw-Hill Interamericana.

ANEXOS

Anexo 1: Instrumento de recolección de datos. Cuestionario

CUESTIONARIO

El siguiente instrumento tiene por objeto recabar toda la información posible para llevar a cabo una investigación en la cual se estudiarán las preferencias para el trabajador sobre las prácticas de compensación y su impacto en la retención de talento. Dicho instrumento fue construido con base en el modelo de Compensación Total de la "World at Work", el cual propone que la compensación total está constituida por un conjunto de elementos que definen la estrategia de una organización.

Es importante mencionar que la información suministrada por usted será utilizada únicamente para fines académicos y por lo tanto se garantizará su confidencialidad.

Parte I:

Por favor suministre la información solicitada.

1. Edad _____
2. Sexo: F_____, M____.
3. Estado Civil: Soltero:____, Casado:___, Viudo:____, Divorciado:____, Concubinato:_____.
4. Tiene hijos: Si_____, No____;
   En caso de ser afirmativo, favor indicar número de cantidad de hijos_____.
5. Nivel de estudio:
   Bachiller: Completo: ___; Incompleto:___.
   Técnico Superior Universitario: Completo: ___; Incompleto: ___.
   Licenciatura: Completo: ___; Incompleto: ___
6. Carrera de Estudio: _____.
7. Tiempo de experiencia laboral: _____ (Años), _____ (Meses)
8. Cargo dentro de la organización _____.
9. Antigüedad en la empresa: ___ (Años), ___ (Meses).
10. Antigüedad en el cargo: ___ (Años), ___ (Meses).

Parte II:

A continuación, se van a presentar una serie de elementos de la compensación que componen el Modelo de Compensación Total de la "World at Work", por favor encierre en un círculo un número comprendido entre el número uno (1) al número seis (6) que indique su preferencia sobre cada ítem, siendo el número uno (1) el que menor influye y el número seis (6) el de mayor influencia en su deseo de seguir laborando en la organización.

Bloque N° 1 - Compensación							
Nro.	**Ítem**	**Marque del 1 al 6 según su preferencia**					
1	Pago de salario base	1	2	3	4	5	6
2	Pago variable (pago único dependiente del nivel de desempeño o resultados alcanzados)	1	2	3	4	5	6
3	Incentivos monetarios o no monetarios a corto o largo plazo (premia el cumplimiento de un objetivo en un periodo de un año o mayor a un año)	1	2	3	4	5	6

Bloque N° 2 – Beneficios							
Nro.	**Ítem**	**Marque del 1 al 6 según su preferencia**					
1	Seguro HCM o planes de salud	1	2	3	4	5	6
2	Planes de asistencia médica, dental y oftalmológica (extensivo a familiares)	1	2	3	4	5	6
3	Póliza de seguro de vida y accidentes personales	1	2	3	4	5	6
4	Servicio de atención primaria en salud dentro de la organización (Grupo 911)	1	2	3	4	5	6
5	Transporte	1	2	3	4	5	6
6	Estacionamiento	1	2	3	4	5	6
7	Comedor subsidiado	1	2	3	4	5	6
8	Áreas de esparcimiento cafetería, terraza y espacios comunes.	1	2	3	4	5	6
9	Pago de guardería	1	2	3	4	5	6
10	Ayuda para el pago de actividades educativas	1	2	3	4	5	6

Bloque N° 3 – Balance Vida / Trabajo							
Nro.	**Ítem**	**Marque del 1 al 6 según su preferencia**					
1	Flexibilidad de horario	1	2	3	4	5	6
2	Facilidades comunicacionales dentro de la empresa	1	2	3	4	5	6
3	Actividades que vinculan la vida personal y profesional	1	2	3	4	5	6
4	Facilidades para el cuidado de la salud (gimnasio, asesoramientos nutricionales y para el cuidado de peso, almuerzos saludables)	1	2	3	4	5	6
5	Caja de ahorro	1	2	3	4	5	6
6	Actividades de esparcimiento a través de iniciativas de inclusión y diversidad para integrar a los miembros de la empresa	1	2	3	4	5	6
7	Programas de ayuda a la comunidad	1	2	3	4	5	6
8	Elaboración de planes de ayuda en caso de desastre, donaciones a la comunidad	1	2	3	4	5	6
9	Programas de ayuda y cuidado ambiental	1	2	3	4	5	6
10	Eventos corporativos (trimestrales y de fin de año)	1	2	3	4	5	6

Bloque N° 4 – Desempeño y Reconocimiento							
Nro.	**Ítem**	**Marque del 1 al 6 según su preferencia**					
1	Reuniones para la fijación de metas	1	2	3	4	5	6
2	Seguimiento del cumplimiento de las metas	1	2	3	4	5	6
3	Reuniones de discusión de resultados	1	2	3	4	5	6
4	Incrementos salariales por desempeño	1	2	3	4	5	6
5	Bonificaciones extras por desempeño no contempladas en la oferta salarial	1	2	3	4	5	6
6	Botones o placas de reconocimiento por desempeño	1	2	3	4	5	6
7	Certificados por entrenamientos recibidos	1	2	3	4	5	6
8	Reconocimientos a los trabajadores mediante anuncios digitales	1	2	3	4	5	6

Bloque N° 5 – Desarrollo y Oportunidades de Carrera							
Nro.	**Ítem**	**Marque del 1 al 6 según su preferencia**					
1	Programas de formación de manera permanente (seminarios, cursos, charlas, educación virtual y universidades corporativas)	1	2	3	4	5	6
2	Formación en nuevas tecnologías	1	2	3	4	5	6
3	Herramientas y técnicas de autodesarrollo	1	2	3	4	5	6
4	Postulación para cargos vacantes en la empresa	1	2	3	4	5	6
5	Promociones y ascensos en la empresa	1	2	3	4	5	6
6	Pasantías	1	2	3	4	5	6
7	Programas de desarrollo de carrera	1	2	3	4	5	6
8	Planes de carrera que ofrece la empresa según características de desempeño	1	2	3	4	5	6
9	Aprendizaje con expertos en las distintas áreas correspondientes	1	2	3	4	5	6
10	Programas formales de desarrollo personal y liderazgo como profesional (coaching, mentoring)	1	2	3	4	5	6