UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

Escuela de Ciencias Sociales

Relaciones Industriales

TRABAJO DE GRADO
RELACIÓN ENTRE LA PERCEPCIÓN DE PRÁCTICAS SOCIALMENTE RESPONSABLES DE TALENTO HUMANO Y LAS ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN

Tesistas:
Perla ARCELA
Claudia MOYA
Tutor: Adriana BAÑEZ

Caracas, 2019

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)

Título:

RELACIÓN ENTRE LA PERCEPCIÓN DE PRÁCTICAS SOCIALMENTE RESPONSABLES DE TALENTO HUMANO Y LAS ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN

CASO: UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO (UCAB) (SEDE MONTALBÁN)

Realizado por:

Perla ARCELA

Claudia MOYA

Profesor guía: Adriana BAÑEZ

RESULTADO DEL EXAMEN:

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

Calificación de: Dieciocho (18) puntos.

Nombre: Adriana Bañez Napoli Firma:

Nombre: José Adelino Pinto Gomes Firma:

Nombre: Yiguer del Valle Vergara Firma:

Caracas de de

FORMATO G:
FICHA RESUMEN DEL TRABAJO DE GRADO

TÍTULO (máximo 120 caracteres)	RELACIÓN ENTRE LA PERCEPCIÓN DE PRÁCTICAS SOCIALMENTE RESPONSABLES DE TALENTO HUMANO Y LAS ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN CASO: UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO (UCAB) (SEDE MONTALBÁN)
TUTOR	Adriana BAÑEZ
AUTOR(ES)	Perla ARCELA Claudia MOYA
ÁREA	Responsabilidad social empresarial, estrategia de retención.
NÚMERO DE PÁGINAS	116
TEORÍA (S) EXPLICATIVA(s)	Peláez y García. (2014). Responsabilidad Social Empresarial y Gestión Humana: Una Relación Estratégica Aplicadas desde un Modelo Explicativo. P. 20-22. González, D. (2009). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. Universidad EAFIT. 45-72
TIPO DE INVESTIGACION	El tipo de investigación es correlacional.
TIPO DE DISEÑO	Diseño no experimental transeccional o transversal.
POBLACIÓN	834 colaboradores. • Docentes a tiempo completo: 286 • Profesionales: 289 • Empleados: 258
TIPO DE MUESTREO	Tipo de Muestreo: estratificado, donde Casal y Mateu (2003), señalan que consiste en dividir la población en subgrupos tomando en cuenta una característica determinada y después se llevó a cabo un muestreo cada grupo de forma aleatoria con el objetivo de obtener la parte proporcional de la muestra.
MUESTRA	164 colaboradores. • Docentes a tiempo completo: 55. • Profesionales: 55. • Empleados: 54
UNIDAD DE ANÁLISIS	Esta estuvo conformada por la Universidad Católica Andrés Bello, en la sede Montalbán; siendo, la unidad de estudio estuvo conformada por empleados, docentes a tiempo completo y profesionales.
VARIABLES	Percepción de Prácticas Socialmente Responsables de Talento Humano Retención del Talento Humano.
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	Instrumento Peláez y García. (2014). Responsabilidad Social Empresarial y Gestión Humana: Una Relación Estratégica Aplicadas desde un Modelo Explicativo. P. 20-22. González, D. (2009). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. Universidad EAFIT. 45-72
RESUMEN (Máximo 25 líneas)	En la última década, la Responsabilidad Social Empresarial además de

	influir en la transformación social de las organizaciones, se ha vinculado con la retención del capital humano como uno de los factores claves para alcanzar los objetivos estratégicos (Olcese, 2008). Es por ello que, la presente investigación buscó determinar la relación entre la Percepción de Prácticas Socialmente Responsables del Talento Humano y las Estrategias de Retención de colaboradores a tiempo completo de la Universidad Católica Andrés Bello (Sede Montalbán). La presente, se caracterizó por tener un diseño de tipo no-experimental transaccional y correlacional. La unidad de análisis estuvo conformada por los empleados, docentes a tiempo completo y profesionales de la universidad. Asimismo, la población estuvo conformada por 834 colaboradores. Sin embargo, la técnica utilizada fue estratificada proporcional. Las variables seleccionadas que permitirán llevar a cabo el trabajo de investigación son: Percepción de las Prácticas Socialmente Responsable del Talento Humano y las Estrategias de Retención. Ahora bien, teniendo en cuenta los objetivos específicos se pudo determinar elementos vinculados a la percepción de prácticas socialmente responsables**,** identificar las actividades socialmente responsables que afectan a los colaboradores y analizar la capacidad de retención del talento humano. Para esto, se utilizó como instrumento de recolección el cuestionario tipo Likert elaborado con una escala de 7 items. Los hallazgos indican que hay relación positiva y fuerte entre Respeto al Individuo y la variable Estrategias de Retención. Esta investigación le permite a la Universidad Católica Andrés Bello conocer si existe o no una relación entre la percepción de las prácticas socialmente responsables y las estrategias de retención. De esta manera, se pueden tomar las medidas necesarias, bien sea para mejorar o para mantener las acciones y el manejo que se ha estado llevando a cabo en la UCAB. Por último, al realizar la recolección de datos y el análisis de los resultados se pudo concluir que existe relación significativa entre ambas variables “Estrategias de retención” y “Practicas Socialmente responsables”. Mientras que las dimensiones con relación más fuerte y positiva fueron “Respeto al Individuo” y la variable “Formación”.

DEDICATORIA

A mis *Padres* por apoyarme en cada momento y darme fuerzas para continuar a pesar de los obstáculos que se presentaron.

A mi *hermano,* a quien considero mi pilar fundamental, y parte esencial de mi vida, por darme razones para ser mejor cada día.

Claudia Moya

A mis *Padres* quienes desde el primer día están brindándome su apoyo y fuerza para ser quien soy ahora.

A mi *hermano,* quien es mi modelo a seguir, mi todo y sé que siempre estaremos el uno para el otro.

Perla Arcela

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer a nuestra tutora *Adriana Bañez*, por ayudarnos desde el momento en que le planteamos nuestro proyecto y encaminarnos transmitiéndonos seguridad y confianza durante todo el trayecto.

Al *Departamento de Recursos Humanos* por brindarnos la información necesaria para realizar el estudio.

A todos los *Docentes, Profesionales y Empleados* de la Universidad Católica Andrés Bello que colaboraron con la investigación.

A la *Universidad Católica Andrés Bello* por estos años de formación profesional.

A nuestros *Padres y familia* porque sin ellos nada de esto sería posible.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA ……III
AGRADECIMIENTO……...……IV
RESUMEN…….…..XI
INTRODUCCIÓN..... 122
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 133
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 233
Objetivo General 233
Objetivos Específicos 233
Hipótesis de trabajo 233
CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO..... 244
1. Responsabilidad Social Empresarial 244
1.1 RSE y Desarrollo sostenible..... 3030
1.2. RSE y Ética 311
1.3. RSE y Stakeholders (grupos de interés) 311
2. Dimensiones externas e internas. 32
2.1. Dimensión Externa:..... 32
2.2. Dimensión Interna.. 33
II. Gestión Socialmente Responsable del Talento Humano..... 34
1. Gestión socialmente responsable del talento humano 35
1.1. Gestión..... 35
1.2 Socialmente responsable 35
1.3 Talento Humano 36
1.4 Gestión del Talento Humano..... 36
III. Estrategias de Retención de Personal 39
1.1 Motivación y satisfacción laboral..... 40
1.2 Reconocimiento: 41
1.3. Autoestima 42
1.4 Autodesarrollo 43
1.5 Oportunidades de crecimiento 43
1.6 Compensación y beneficios..... 44
IV.- Aspecto legal. 44
CAPÍTULO IV. MARCO REFERENCIAL..... 47
1.- Objetivos y Misión 47
2.- Unidades de apoyo 48

3.- Facultades y Escuelas 49
4.- Centros e Institutos de Investigación 50
CAPÍTULO V. MARCO METODOLÓGICO 52
1. Diseño y tipo de investigación 52
2. Unidad de análisis, población y muestra 52
2.1 Unidad de análisis 52
2.2 Población 52
2.3 Muestra 53
3.- Definición conceptual y operacional de las variables 55
3.2.- Estrategias de Retención. 56
4.- Técnicas de recolección, procesamiento y análisis de los datos 60
4.1 Instrumento de Prácticas Socialmente Responsables (prueba piloto) 61
4.2 Instrumento de Estrategias de Retención de Personal (prueba piloto) 62
4.3 Instrumento de Prácticas Socialmente Responsables (prueba piloto) 63
5.- Proceso de recolección y análisis de datos 64
CAPÍTULO VI. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS 66
1. Variables sociodemográficas 66
2. Variable Prácticas Socialmente Responsables 73
3. Variable Retención del Talento 86
4. Análisis del Coeficiente de Correlación de Pearson entre las variables "Percepción de Prácticas Socialmente Responsables" y "Estrategias de Retención" 98
CAPITULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 103
CONCLUSIONES 103
RECOMENDACIONES 104
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 106
ANEXOS 114

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla Nº1: Distribución de frecuencia según la nómina a la que pertenece…….. 55
Tabla N° 2: Operacionalización de la variable: Percepción de las Prácticas Socialmente Responsables……58
Tabla Nº 3: Operacionalización de la variable: Estrategias de Retención de Personal……60
Tabla N° 4: Resumen de procesamiento de casos para la variable "Percepción de Prácticas Socialmente Responsables" (prueba piloto)…….63
Tabla N° 5: Estadísticas de fiabilidad para la variable "Percepción de Prácticas Socialmente Responsables" (prueba piloto)..…….63
Tabla N° 6: Resumen de procesamiento de casos para la variable "Estrategias de Retención de Personal" (prueba piloto)…….63
Tabla N° 7: Estadísticas de fiabilidad para la variable "Estrategias de Retención de Personal" (prueba piloto)……..…….64
Tabla N° 8: Resumen de procesamiento de casos para la variable "Percepción de Prácticas Socialmente Responsables" (prueba definitiva) …….64
Tabla N° 9: Estadísticas de fiabilidad para la variable "Percepción de Prácticas Socialmente Responsables" (prueba definitiva) …….64
Tabla N° 10: Resumen de procesamiento de casos para la variable "Estrategias de Retención de Personal" (prueba definitiva) ……...….65
Tabla N° 11: Estadísticas de fiabilidad para la variable "Estrategias de Retención de Personal" (prueba definitiva) …….65
Tabla Nº 12: Distribución de frecuencia según género.……..…...67
Tabla Nº 13: Distribución de frecuencia según la edad (años)……...68
Tabla Nº 14: Distribución de frecuencia según la antigüedad (años)..……...…69
Tabla Nº 15: Distribución de frecuencia según el nivel educativo…….69
Tabla Nº 16: Distribución de frecuencia según hijos…….70
Tabla Nº 17: Distribución de frecuencia según el grupo que pertenece…….71
Tabla Nº 18: Estadística descriptiva de nivel educativo, antigüedad y género……...71
Tabla Nº 19: Distribución de frecuencia según Antigüedad, Nivel educativo y Género…72
Tabla N° 20 Distribución de frecuencia entre la edad y la antigüedad……..…73
Tabla Nº 21: Distribución de frecuencia entre la edad y el nivel educativo……74

Tabla Nº 22: Promedios de la variable “Prácticas Socialmente Responsables” de forma global y por dimensiones……75
Tabla Nº 23: Estadística descriptiva de la variable “Prácticas Socialmente Responsables” de forma global y la variable género……77
Tabla Nº 24: Estadística descriptiva de la variable “Prácticas Socialmente Responsables” por dimensiones y la variable género……...78
Tabla Nº 25: Estadística descriptiva de la variable “Prácticas Socialmente Responsables” de forma global y la variable edad (años)……79
Tabla Nº 26: Estadística descriptiva de la variable “Prácticas Socialmente Responsables” por dimensiones y la variable sociodemográfica edad (años)……..80
Tabla Nº 27: Estadística descriptiva de la variable “Prácticas Socialmente Responsables” de forma global y la variable sociodemográfica antigüedad (años)…….81
Tabla Nº 28: Estadística descriptiva de la variable “Prácticas Socialmente Responsables” por dimensiones y la variable sociodemográfica antigüedad (años)……82
Tabla Nº 29: Estadística descriptiva de la variable “Prácticas Socialmente Responsables” forma global y la variable Pertenezco……..…83
Tabla Nº 30: Estadística descriptiva de la variable “Prácticas Socialmente Responsables” por dimensiones y la variable Pertenezco……83
Tabla Nº 31: Estadística descriptiva de la variable “Prácticas Socialmente Responsables” forma global y la variable Hijos……...84
Tabla Nº 32: Estadística descriptiva de la variable “Prácticas Socialmente Responsables” por dimensiones y la variable Hijos…….85
Tabla Nº 33: Estadística descriptiva de la variable “Prácticas Socialmente Responsables” forma global y la variable Nivel Educativo……...…..85
Tabla Nº 34: Estadística descriptiva de la variable “Prácticas Socialmente Responsables” forma global y la variable Nivel Educativo…….86
Tabla Nº 35: Promedios de la variable “Retención de Retención de Personal” de forma global y por dimensiones…….87
Tabla Nº 36: Estadística descriptiva de la variable “Estrategias de Retención de Personal” forma global y la variable género……...89
Tabla Nº 37: Estadística descriptiva de la variable "Estrategias de Retención de Personal" por dimensiones y la variable género…….….90
Tabla Nº 38: Estadística descriptiva de la variable “Estrategias de Retención de Personal” forma global y la variable Edad……...…91

Tabla Nº 39: Estadística descriptiva de la variable “Estrategias de Retención de Personal” por dimensiones y la variable Edad……91
Tabla Nº 40: Estadística descriptiva de la variable “Estrategias de Retención de Personal” forma global y la variable hijos……92
Tabla Nº 41: Estadística descriptiva de la variable "Estrategias de Retención de Personal" por dimensiones y la variable hijos……..93
Tabla Nº 42: Estadística descriptiva de la variable “Estrategias de Retención de Personal” forma global y la variable pertenezco……..…94
Tabla Nº 43: Estadística descriptiva de la variable "Estrategias de Retención de Personal" por dimensiones y la variable pertenezco…….95
Tabla Nº 44: Estadística descriptiva de la variable “Estrategias de Retención de Personal” forma global y la variable antigüedad……..……96
Tabla Nº 45: Estadística descriptiva de la variable "Estrategias de Retención de Personal" por dimensiones y la variable antigüedad……97
Tabla Nº 46: Estadística descriptiva de la variable “Estrategias de Retención de Personal” forma global y la variable Nivel Educativo……..98
Tabla Nº 47: Estadística descriptiva de la variable "Estrategias de Retención de Personal" por dimensiones y la variable Nivel Educativo……98
Tabla Nº 48: Correlación de variables de forma global según Pearson…….100
Tabla Nº 49: Correlación de variables según Pearson……101
Tabla Nº 50: Niveles de significancia según Pearson……102

ÍNDICE DE FIGURAS Y GRÁFICOS

Figura Nº 1: Cuadro de los grupos de interés o stakeholders con su respectiva dimensión, ámbito y subgrupo……24
Figura Nº 2: Cuadro de la Retención en el Tiempo……..31
Gráfico N° 1 Distribución de barras para los promedios de la variable "Prácticas Socialmente Responsables"……74
Gráfico N° 2 Distribución de barras para los promedios de la variable "Retención de Retención de Personal" …….87

RESUMEN

En la última década, la Responsabilidad Social Empresarial además de influir en la transformación social de las organizaciones, se ha vinculado con la retención del capital humano como uno de los factores claves para alcanzar los objetivos estratégicos (Olcese, 2008). La presente investigación buscó determinar la relación entre la Percepción de Prácticas Socialmente Responsables del Talento Humano y las Estrategias de Retención de colaboradores a tiempo completo de la Universidad Católica Andrés Bello (Sede Montalbán). Se caracterizó por tener un diseño de tipo no-experimental transaccional y correlacional. La unidad de análisis estuvo conformada por los empleados, docentes a tiempo completo y profesionales de la universidad. Asimismo, la población estuvo conformada por 834 colaboradores. Sin embargo, la técnica utilizada fue estratificada proporcional. Las variables seleccionadas para el trabajo de investigación son: Percepción de las Prácticas Socialmente Responsable del Talento Humano y las Estrategias de Retención. Ahora bien, teniendo en cuenta los objetivos específicos se pudo determinar elementos vinculados a la percepción de prácticas socialmente responsables**,** identificar las actividades socialmente responsables que afectan a los colaboradores y analizar la capacidad de retención del talento humano. Se utilizó como instrumento de recolección un cuestionario tipo Likert elaborado con una escala de 7 ítems. Los hallazgos indican que hay relación positiva y fuerte entre Respeto al Individuo y la variable Estrategias de Retención. Esta investigación le permite a la Universidad Católica Andrés Bello conocer si existe o no una relación entre la percepción de las prácticas socialmente responsables y las estrategias de retención. De esta manera, se pueden tomar las medidas necesarias, bien sea para mejorar o para mantener las acciones y el manejo que se ha estado llevando a cabo en la UCAB. Por último, al realizar la recolección de datos y el análisis de los resultados se pudo concluir que existe relación significativa entre ambas variables "Estrategias de retención" y "Practicas Socialmente responsables". Mientras que las dimensiones con relación más fuerte y positiva fueron "Respeto al Individuo" y la variable "Formación".

Palabras clave: percepción socialmente responsable, responsabilidad social empresarial, estrategia de retención.

INTRODUCCIÓN

El capital humano es un factor determinante en cualquier organización independientemente de su naturaleza. Es por ello que, los diferentes mecanismos de retención del talento en el contexto actual venezolano se ha convertido en un tema de estudio. La investigación tiene como finalidad determinar si existe relación entre la Percepción de las Prácticas Socialmente Responsables del Talento Humano y la Retención de los empleados, docentes a tiempo completo y profesionales de la Universidad Católica Andrés Bello. En tal sentido, los capítulos asociados a la investigación están estructurados de la siguiente forma:

El primer capítulo, definido como Planteamiento del Problema, abordó la problemática actual entorno a la influencia de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y su relación con las estrategias de retención en organizaciones a nivel mundial, latinoamericano y cómo es vista en el contexto actual venezolano. Se llevó a cabo una revisión exhaustiva de investigaciones que permitieron definir el problema, así como la formulación de los objetivos, planteándose así uno general y los objetivos específicos.

El segundo capítulo, relacionado a al Marco Teórico, presentó un acercamiento detallado a la teoría que tenga la capacidad de fundamentar la investigación; englobando todo aquello vinculado a la Responsabilidad Social Empresarial, características de la percepción de las prácticas socialmente responsables y la retención del talento humano.

El tercer capítulo, el Marco Referencial, se presenta de la UCAB la misión, visión, unidades de apoyo, facultades, escuelas y centros de investigación. Así como está conforma el talento.

En el cuarto capítulo, se presentó el Marco Metodológico, que hace referencia al diseño y tipo de investigación, unidad de análisis, población, muestra, la definición conceptual y operacionalización de las variables.

En el quinto capítulo, el análisis y discusión de resultados donde se muestra las variables sociodemográficas con la relación con cada variable para determinar el coeficiente de Pearson e indicar si existía o no relación.

En el sexto capítulo, se presentan las conclusiones de la investigación y las recomendaciones tanto para la Universidad como para futuras investigaciones.

Por último, la lista de referencia utilizada y adjunto los anexos (instrumento de recolección de datos).

CAPÍTULO I
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

De acuerdo con Pérez, Espinoza y Peralta (2016), la responsabilidad social es un tópico que las empresas deben de considerar para que sus actividades tengan a largo plazo un contexto de sostenibilidad y ser moldeables a la nueva información. En tal sentido, los autores señalan que:

> La responsabilidad social es un área de estudio de suma importancia, no solamente porque es una tendencia empresarial del siglo XXI para la ejecución de economías sustentables que garanticen sostenibilidad a largo plazo, sino también porque al ser tan extenso su contenido cada vez aparecen nuevos procesos, mecanismos e ideologías diferentes que se pueden aplicar en esta disciplina. (p.170)

Esto, nos indica que la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), ha pasado por diferentes etapas a través de los años. Primero, siendo concebida como una práctica empresarial para la sostenibilidad de las empresas y todos aquellos involucrados en la misma. Y posteriormente, ampliado su campo de alcance y propósito de concientizar acerca de las prácticas socialmente responsables. Con relación a esto Pérez (2016) señala "Con el afán de cada vez crear mayor conciencia social y medioambiental se desarrollan un sin número de conferencias a nivel mundial" (p.170). Confirmando así, una extensión de un conjunto de actividades en pro de dar a conocer los cambios y el impacto de dichas prácticas.

La RSE cuenta con dos dimensiones interna y externa (Guzmán, 2016). En la sociedad actual, como indica Ledezma (2017) las organizaciones que suelen alcanzar un posicionamiento favorable en el mercado, no necesariamente son aquellas que tienen una mejor calidad en sus productos o publicidad. Esto, ha llegado a un punto en el cual la correcta gestión de los recursos intangibles de la organización tales como, el capital humano, la conciencia social y la protección al medio ambiente, aunados a la estrategia de la organización, la responsabilidad social, la innovación tecnológica y demás factores influyentes aportan un valor agregado a la empresa, incorporando consigo beneficios

financieros, patrimoniales, entre otros. Tal como destaca Alloza (2017) CEO, Corporate Excellence en el portal Brand Finance en su Informe anual del valor de los intangibles en todo el mundo: "el panorama empresarial ha evolucionado hacia un modelo que pone de relieve la importancia estratégica de los intangibles como instrumento de gestión y creación de valor" (p.22). A su vez, de acuerdo con Sánchez (2016), la creación de este valor a través de los recursos intangibles aporta un nivel de sostenibilidad a través del tiempo de las empresas. En tal sentido, la Responsabilidad Social se puede considerar como un medio para gestionar dichos recursos de manera eficiente, "por su carácter transversal (dentro y fuera de la empresa) dentro de su gestión trata con numerosos elementos intangibles: la transparencia, la reputación, la ética, la inversión social, etc." (Sánchez, 2016, s/n); por lo que la creación de valor mediante estos recursos se ha vuelto fundamental para generar un aporte tanto a la sociedad como a la organización. Ahora bien, Guzmán (2016) señala que:

> La RSE en su dimensión interna, sobrepasa el cumplimiento de las imposiciones legales en materia de recursos humanos, se precisa que sea entendida por la GRH como la incorporación espontánea de un conjunto de políticas y acciones que resulten en un aporte al bienestar sostenido de sus trabajadores y por ende, a su entorno social, como una forma de obtener ventaja competitiva. (p.800)

Siguiendo este orden de ideas, Arroyo (2012) destaca que es necesaria la existencia de una gestión socialmente responsable, para lograr un desarrollo conjunto de herramientas y objetivos con criterios que pueden incluir: compromiso con los empleados, balance vida trabajo, entre otros, que con el seguimiento e indicadores necesarios puede lograr tener un impacto positivo en gran medida dentro de la organización. De esta forma, la gestión socialmente responsable parte de los principios de la Responsabilidad Social Empresarial, como indica López y Rosenfeld (2009) "Una gestión socialmente responsable se basa en comportamientos éticos y transparentes" (p.4).

La percepción de prácticas socialmente responsables sea esta ética y transparente o no es percibida internamente por los trabajadores. Refiriéndonos a la percepción, Ceballos, García y Rodríguez (2014) señalan lo siguiente:

> La percepción, entonces, permite al individuo aproximarse a la realidad de acuerdo con sus preferencias, personalidad y características específicas. Permite, además establecer las expectativas que el individuo puede generar ante una determinada situación o en un contexto específico; en este caso el contexto laboral, donde lo que se busca es evidenciar la percepción de existencia o inexistencia de las prácticas de RSE que reconoce una organización y que al estar dirigidas a colaboradores y las familias como grupos de interés resultan fundamentales dentro de la estrategia de la empresa y la imagen que esta genera frente a estos. (p.65-66)

Como puede verse el trabajador percibe si la gestión empresarial desarrolla estrategias que además de beneficiar a la empresa, los benefician a él y a su grupo familiar.

Según la investigación de Han, (2015) afirma que: "(...) cada vez es más necesario incluir la responsabilidad social corporativa en la dirección de recursos humanos de las empresas para mejorar el grado de compromiso de los trabajadores, así como el sentido de pertenencia a la empresa, y la motivación" (p.37). Esto señala que ambos elementos deben de estar trabajando en conjunto dentro de la empresa, para así generar en los trabajadores cierto vínculo, es decir, que logren acoplarse y sentirse parte de la empresa para que no decidan cambiar de entorno, bien sea por factores como, el clima laboral o beneficios poco atractivos.

De acuerdo a lo que dice Han (2015) líneas arriba la empresa debe buscar que sus trabajadores establezcan un vínculo de identificación con la empresa basado en elementos tangibles o intangibles, como el ambiente laboral y remuneración atractiva. La identificación con la empresa es un elemento importante para la retención del talento.

¿La retención del talento es un problema en las empresas? Esta pregunta puede ser contestada de acuerdo a diversas investigaciones y datos que nos permitan corroborar si puede o no ser considerado un inconveniente.

"De acuerdo a las estadísticas publicadas en diciembre del año pasado por Future Workplace y Kronos para el mercado norteamericano, el 87% de los empleados afirman que la retención del talento es una prioridad crítica para su organización" (Treilhes, 2017, s/n).

Tomando en cuenta el planteamiento anterior, esta variable supera el 50%, significando así para las empresas, un esfuerzo cercano al 100% con el objetivo de que sus colaboradores permanezcan y utilicen su talento como herramienta para crear resultados positivos. Y teniendo en cuenta la edad,de acuerdo a Santos (2016):

> Un estudio de PayScale llevado a cabo entre las empresas que forman parte de las Fortune 500, las empresas con las tasas de retención de empleados más altas son aquellas en las que la edad mediana (y media) de los empleados es más alta. (s/n.)

Lo anterior señala que las empresas que tienen una mayor capacidad de retención son en su mayoría, aquellas que tienen un personal de mediana o mayor edad. En este orden de ideas, el por qué los trabajadores consideran el cambiar de empresa, Santos (2016) nos ofrece 4 razones claves (s/n.):

1. Nueva Fuerza Laboral, Nuevos Requisitos.
2. Desarrollo De Habilidades.
3. Tendencias De Mercado.
4. Liderazgo

Actualmente, el factor económico no es lo único que detiene al trabajador para considerar otras ofertas laborales, sino que el trabajador, quiere obtener elementos que le permitan mejorar otras áreas de su vida, tanto personal como laboral. Han (2015) lo confirma:

> Una empresa sostenible y competitiva, es necesario que sea socialmente responsable. Aquí no sólo incluye el salario alto y el bienestar, es importante el trato igualitario, la no discriminación...lo más importante es presentar gran atención en el núcleo valor de la empresa: el desarrollo de las personas. (p.38)

A manera de conclusión, podemos afirmar que existe una estrecha relación entre una empresa socialmente responsable, (ética, transparente, sustentable y sostenible) y la retención del talento. Se podría establecer, entonces, una ecuación: a mayor responsabilidad social de la empresa mayor retención del talento.

La concepción y práctica de la RSE aparece en Latinoamérica su aparición es tardía. De acuerdo con, Molero (2016), se estima que para Latinoamérica y el Caribe el avance de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se ha dado con mayor lentitud. Sin embargo, Brasil es uno de los países latinoamericanos que ha profundizado en el tema creando incluso, uno de los institutos con mayor renombre de Latinoamérica como lo es el Instituto Ethos de Empresa y Responsabilidad Social el cual cuenta con indicadores específicos para la medición de los niveles de RSE en las distintas empresas.

En el caso específico de Venezuela, Méndez (2014) señala que existe una coyuntura cuando se habla de Responsabilidad Social Empresarial en el país, esto debido a que se han creado una gran cantidad de leyes para obligar a las empresas a ser socialmente responsables, por lo que el carácter voluntario de las acciones se ha visto disminuido. En primera instancia, las acciones sociales eran realizadas únicamente por lo que estipulaba la ley, es decir, las empresas se veían forzadas a cumplir con lo mínimo para no ser sancionadas. No existía la motivación para que las organizaciones formarán parte del bienestar y desarrollo social de su entorno por lo que el compromiso no estaba presente.

Ahora bien, es importante resaltar que en los últimos años el país se ha visto envuelto en una crisis económica que ha afectado notoriamente al sector empresarial venezolano. Según Cuellar (2018) "las empresas hoy en día están más enfocadas en cómo hacen para sobrevivir y no en las labores sociales" (s/n). Esto, debido a que las organizaciones buscan disminuir la mayor cantidad de costos posibles que pueden producir diversas áreas, en este caso, la Responsabilidad Social Empresarial de la empresa se ve comprometida.

La situación actual del país ha causado un alto nivel de migración, en el cual el sector productivo ha sido el mayor afectado. En tal sentido, BBC Mundo (2018) destaca que "es el mayor movimiento migratorio en la historia reciente del continente. Los venezolanos no huyen de un conflicto armado, sino de la escasez de alimentos y medicinas, los salarios bajos y la hiperinflación" (p. 3). Esto, ha llevado a los departamentos de gestión de personal de las organizaciones, a buscar de manera ingeniosa diversos métodos que permitan retener al personal. Esto, debido a que, un aumento de salario no es suficiente para cubrir elementos básicos como la canasta alimentaria. De acuerdo con el Centro de Documentación y Análisis Social de la Federación Venezolana de Maestros (Cendas-FVM), la canasta alimentaria

familiar en febrero de este año 2019, se ubicó en 1.272.695,29 bolívares soberanos, teniendo en cuenta que el salario mínimo actual es de 18.000BsS, desde el 15 de enero del 2019.

La realidad venezolana, en cuanto a la capacidad de retención se refiere, ha sufrido caídas debido a la fuga de talentos. Rossana (2016) comenta:

> Las causas son variopintas: la inseguridad personal, la falta de oportunidades, la no existencia de un futuro creíble, la escasez de alimentos y medicinas y en los últimos meses, otra causa que determina esa decisión lo constituye la inflación, ya que ningún salario compensa los aumentos de precios… (s/n)

Por lo expresado, para las empresas venezolanas se hace complicado el poder retener su talento humano, esto debido a causas externas, es decir, situaciones que escapan de la mano de las organizaciones, son las que motivan el abandono del trabajador de su puesto. Siguiendo este orden de ideas, el portal de la UCAB, en su noticia Retener talento humano en Venezuela (s.f), comenta:

> Las empresas venezolanas no solamente deben lidiar con un mercado contraído, incontables dificultades para adquirir productos, controles de precios y otras regulaciones. También atraviesan el reto de retener el talento humano de sus organizaciones en medio de la más grande inflación que haya sufrido el país. (s/n)

Podría decirse que la retención de personal en Venezuela no se ha quedado a nivel nacional, sino que se ha expandido el territorio de competencia, teniendo como rivales a empresas de otros países. Prada (2018) comenta:

> En la actualidad, se ha llegado a un punto en el cual pudiéramos decir que la competencia por conseguir y retener personal se sobredimensionó hacia el ámbito internacional, ya que la gente, asumiendo la ¨Situación País¨ prefiere salir de su área de confort para buscar oportunidades de empleo que ofrezcan una mayor capacidad adquisitiva y un mejor futuro en el exterior, así esto represente temporalmente una desmejora de sus condiciones laborales y sociales. (s/n)

Lo antes expuesto señala que se ha llegado al punto donde el trabajador prefiere renunciar a su puesto de trabajo e irse a otro país y buscar mejores condiciones en temas de: seguridad, poder adquisitivo, transporte, salud, entre otros; antes que quedarse en Venezuela. Debido a esta situación, las empresas han tenido que implementar estrategias o prácticas que permita la retención. Algunas de estas, son las siguientes mencionadas por Prada (2018): pago de bolívares en efectivo, pago en divisa extranjera, transporte colaborativo, asignación por vehículo, transporte empresarial, dar acceso a los productos, coordinador para la adquisición de productos, mejoras en el seguro médico, revisión de la jornada laboral, otorgamiento de permisos y comisiones al exterior.

La empresa de Consultoría HU CONSULTING junto con la Asociación Venezolana de Gestión AVGH (s/f) realizaron un estudio en el cual evaluaron quienes son las personas que deciden irse y cuántas de las empresas participantes ha sufrido de dicho fenómeno. Donde emplearon una muestra de 94 empresas con diversas características, es decir, no se enfocaron en organizaciones de un solo sector o tamaño. El 92% indicó que la fuga del talento se presenta en cualquier empresa, esto, independientemente de la naturaleza de la misma, internacionalidad u otro factor discriminante. Las organizaciones ofrecieron el porcentaje del tipo de personal calificado que decide irse: 83% talento de nivel universitario, 53% personal de gerencia media, un 37% personal técnico calificado y un 27% personal ejecutivo. A partir del estudio, se destaca que para las empresas retener a profesionales a nivel universitario, supone un reto mayor. Se identifican un conjunto de antecedentes asociados y vinculados a las determinaciones de la relación existente entre la Percepción de las Prácticas Socialmente Responsables y las Estrategias de Retención enmarcadas en el contexto mundial, latinoamericano y a su vez, venezolanas.

Las investigaciones sobre RSE y Retención son variadas, por ejemplo, Peláez y García (2014) llevan a cabo un estudio donde vinculan la Responsabilidad Social Empresarial y Gestión Humana, a través de una investigación denominada: Relación Estratégica Aplicada desde un Modelo Explicativo. Utilizaron metodología cualitativa para el modelo. El estudio es exploratorio, ya que describe y analiza las relaciones de la RSE y la Gestión Humana. La muestra utilizada fueron dirigentes o jefes generales y personal responsable de Gestión Humana. El estudio presenta limitaciones debido a la falta de escalas cualitativas válidas y fiables. Los resultados confirmaron la presencia de un área de Gestión Humana que contiene

los desafíos estratégicos como parte los objetivos porque contienen el enfoque RSE. Las conclusiones fueron la prevalencia del macro-proceso compensación, bienestar y salud en las prácticas de RSE.

Rojo (2014) realizó una investigación denominada: Gestión del Talento y Técnicas de Retención de Personal Clave, Caso ENAP Refinerías Biobío. La población fue de 640 colaboradores, siendo la metodología empleada descriptiva-propositiva. Los resultados arrojaron que existe relación entre las características de los trabajadores y sus preferencias para retenerlos. Sus conclusiones: los recursos humanos deben identificar, implementar y hacer seguimiento de las herramientas que se acoplen a las necesidades de la organización.

Sánchez (2014) lleva a cabo una investigación titulada: Búsqueda, Retención y Atracción del Talento en la Actualidad. Utilizó una metodología cuantitativa y cualitativa mediante un análisis comparativo-descriptivo. Los resultados obtenidos indicaron que los factores de desarrollo personal o conciliación familiar señalan que son importantes para la retención. Las conclusiones fueron cinco.

- Factores para retener son: espíritu de trabajo en equipo, las estructurales piramidales, la cultura y los valores, el trabajo de tipo estándar y estático, la responsabilidad social.
- En el siglo XX y XXI hay similitudes de variables para la gestión del talento: espíritu y el trabajo en equipo, la cultura y los valores y la responsabilidad social. Las empresas estructura más horizontal.
- La flexibilidad y la posibilidad de desarrollo es una herramienta para la retención.
- Es difícil atraer el talento y retenerlo.
- En las empresas debe existir más comunicación, otro enfoque de relación entre empresa y trabajador.

Otro antecedente es la investigación de Santacruz (2011) denominada: Análisis de las Prácticas de Gestión Humana en la Efectividad para Retener el Talento Humano dentro de la Organización. La metodología empleada fue cualitativa de carácter correlacional. Los resultados obtenidos de acuerdo a las 3 hipótesis planteadas

- Las empresas distribuidoras de gases de petróleo tienen buenas prácticas en la empresa pero están en proceso de consolidación. No hay relación entre la gestión humana y la motivación.
- Las prácticas se deben reforzar para que sean más competitivas.
- El grupo de estudio con las empresas se rechaza porque no hay relación entre gestión y motivación.

Conclusiones: los modelos de contratación tienen debilidad, las prácticas de contratación generan desmotivación e incertidumbre y por último las prácticas de formación, plan de carrera y retribución tienen debilidades.

León (2013) a partir del estudio: Estrategias de RRHH para Retener el Talento Humano en Empresa de Consumo Masivo del Sector de Bebidas del Área Metropolitana. Utilizó la metodología descriptiva de carácter no experimental. Los resultados fueron:

- Promedio de años por departamentos: un total de 10,72.
- Factores de retención considerados importantes por recursos humanos: remuneración y beneficios, formación y desarrollo, reconocimiento, relación con el supervisor y estabilidad en el empleo.
- Factores de retención considerados menos importantes por recursos humanos: procesos de atracción y reclutamiento, adecuación perfil-cargo y balance vida-trabajo.
- Factores de retención considerados neutros por recursos humanos: introducción a la organización y entorno laboral.

El estudio concluyó que las políticas de retención son diferentes para cada trabajador acorde a sus necesidades y deseos. Los encargados de recursos humanos tienen perspectivas claras con los mecanismos de retención. Los factores indispensables es la remuneración y éste satisface las necesidades del trabajador. La organización tenga planes de desarrollo y formación de personal, el trabajador se siente tomado en cuenta. Si la organización tiene bajos índices de rotación le da seguridad a cada uno de los colaboradores.

Una vez expuesto el contexto donde se evidencia que las empresas toman en consideración la retención como elemento para con sus trabajadores junto con las estrategias monetarias y no monetarias, se formula la siguiente pregunta de investigación: **¿Cuál es la relación entre la percepción de prácticas socialmente responsables y las estrategias de**

retención de los empleados, docentes a tiempo completo y profesionales de la Universidad Católica Andrés Bello?

La presente investigación, permitirá:

Determinar la relación entre ambas variables y ofrecer las recomendaciones más adecuadas a aquellas personas encargadas de gestionar el Talento Humano en las organizaciones venezolanas. De igual forma, la organización pudo conocer cómo es percibida las prácticas socialmente responsables y si éstas se encuentran inmersas en la retención del talento.

Se decidió proceder a investigar dicha relación, ya que, como bien se explica anteriormente, la retención es considerada un punto crítico en las organizaciones venezolanas en la actualidad, por lo que es importante conocer cómo las prácticas aplicadas por las empresas son percibidas dentro de la empresa y si esto tiene incidencia en la capacidad de retención de la misma.

La investigación, fue de beneficio principalmente para la organización en la cual se va a llevar a cabo, ya que le permitió conocer si las estrategias de retención están o no ligadas a sus acciones socialmente responsables en cuanto al talento humano.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Determinar la relación entre la Percepción de Prácticas Socialmente Responsable del Talento Humano y las Estrategias de Retención de los empleados, docentes a tiempo completo y profesionales de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) (Sede Montalbán).

Objetivos Específicos

- Evaluar la Percepción de Prácticas Socialmente Responsables del Talento Humano de los empleados, docentes a tiempo completo y profesionales de la UCAB (Sede Montalbán).
- Evaluar la Percepción de las Estrategias de Retención del Talento Humano en los empleados, docentes a tiempo completo y profesionales de la UCAB (Sede Montalbán).
- Determinar las variaciones que existen entre la Percepción de Prácticas Socialmente Responsable del Talento Humano y las Estrategias de Retención en la UCAB (Sede Montalbán).

Hipótesis de trabajo

H0: No existe relación entre la Percepción de Prácticas Socialmente Responsable del Talento Humano y las Estrategias de Retención.

H1: Existe relación entre la Percepción de Prácticas Socialmente Responsable del Talento Humano y las Estrategias de Retención.

CAPÍTULO III
MARCO TEÓRICO

En el presente marco teórico, se pretende abordar con claridad toda la teoría relacionada con la investigación. Para ello, se profundizará en autores con diferentes puntos de vista, que permitan dar una visual más amplia respecto a las variables presentadas.

1. Responsabilidad Social Empresarial

El término de Responsabilidad Social Empresarial ha ido evolucionando con el pasar de los años, siendo conocido primeramente como una filantropía empresarial. Posteriormente, se convierte en lo que se conoce en la actualidad y es aplicado por las empresas como RSE. De esta manera como menciona, Bruni, (2015) "en la práctica empresarial de la posguerra angloamericana, la RSE se había concretado principalmente como filantropía empresarial" (p.35).

Antes de profundizar en el aspecto histórico, es necesario conocer en qué se diferencia la filantropía con la Responsabilidad Social Empresarial, según Expoknews (2007), menciona la filantropía como: "recurso dado a organizaciones humanitarias, personas...propósito específico es mejorar la existencia de los seres vivos…" y la Responsabilidad Social Empresarial como: "la contribución activa y voluntaria de las empresas para el mejoramiento social, económico y/o ambiental, con el objetivo de mejorar su situación competitiva y su valor añadido." Se puede decir entonces que, una diferencia notable es la que la RSE es un aspecto espontáneo para mejorar la condición interna y externa; en cambio la filantropía es un instrumento que se le otorga a la empresa sin carácter opcional para optimizar a los individuos.

Ahora bien, Peinado (2005), señala que "estas acciones filantrópicas surgen como respuesta a crisis económicas…" se puede colocar como ejemplo, la Gran Depresión que sacudió Estados Unidos en el año 1920, donde empresarios y gente con poder adquisitivo se vio en bancarrota debido a esto. Correa, (2007) señala que "En el siglo XX, (...).las acciones de RSE se incrementaron, a raíz de la gran depresión, ocasionado por la crisis bursátil, la cual trajo como consecuencia el desempleo masivo y la pobreza…" (p.91).

Correa (2007), menciona una fase inicial y tres fases adicionales. La fase inicial, "Ocurrió durante el siglo XIX y la primera mitad del siglo XX; en este período no existe la Responsabilidad Social Empresarial, (...)" (p.90).

La primera fase, "Se cristaliza en la primera mitad del siglo XX; en ella surge espontáneamente la participación voluntaria por parte de las organizaciones en la comunidad, y por ellos éstas comienzan a aceptar la existencia de la responsabilidad, (...)" (p.90). La segunda fase, "Se ubica en la segunda mitad del siglo XX, ya que la comunidad en general comienza a tomar conciencia sobre la capacidad del sector privado para influir y solucionar los problemas sociales, (...)" (p.90). Finalmente la última fase, "En la década de 1960, muchas organizaciones, instituciones y el Gobierno intentan encontrar un método para hacer frente al cambio social, (...)" (p.90). Como se aprecia, la Responsabilidad Social Empresarial no fue una prioridad para las empresas en sus inicios, ya que no tomaban acciones respecto a sus actividades productivas. Después de un proceso de convivencia con las comunidades cercanas viene la preocupación por parte de la empresa en cómo ayudarla en las áreas que necesitaban.

Peinado (2005), opina que: "las fundaciones y las organizaciones no gubernamentales están animando a las empresas a dar un paso hacia adelante y alejarse de la filantropía tradicional hacia un comportamiento de ciudadanía corporativa, (...)". Para afirmar esto, Correa y Flynn (2004) señalan:

> Durante la última década la responsabilidad social de la empresa se ha convertido en un tema cada vez más central en las agendas corporativas. Muchas empresas han avanzado en el tema, yendo más allá del cumplimiento de la ley o de la acción filantrópica para considerar temas más centrales del negocio, como el manejo de riesgo, la innovación, y la creación de valor. (p.15).

Esto significa que las organizaciones han considerado la RSE no como una obligación que deben imponer, sino como un factor que puede ayudarles a incrementar aspectos que deben estar en continuo movimiento, donde La Responsabilidad Social Empresarial en el mundo, está tomando presencia en la mayoría de las empresas y no de un sector determinado.

De esta manera se ha pensado y propuesto incorporar a sus objetivos de corto, mediano o largo plazo proyectos relacionados a la RSE, esto para ligarlo a la visión y misión de la misma. Referente a esto Correa (2007) indica:

> No solo en los países desarrollados, sino también en América Latina, en Asia y en África, las organizaciones están interesadas en la responsabilidad social de las empresas en la medida en que ésta puede contribuir positivamente a sus objetivos estratégicos. (p.93)

En América Latina, ésta surgió como una filantropía hasta convertirse en lo que se conoce como Responsabilidad Social Empresarial (RSE), donde "históricamente, gran parte de la acción social del sector privado en Latinoamérica ha estado basada en creencias religiosas y ético-morales de carácter individual. Eso se debe principalmente al gran peso de las empresas familiares, (...)" (Peinado, 2011, p.66).

Por otro lado en el libro "En busca de la sostenibilidad" Avina (2011) menciona lo siguiente: "Desde comienzos del siglo XX esta relación empresa-comunidad se desarrolló acorde a un contexto local caracterizado por la presencia de pequeñas y medianas empresas (pymes), usualmente de tipo familiar, que realizaban donaciones de forma habitual" (p.19). La RSE fue naciendo por estas acciones que los dueños realizaban con la comunidad. América Latina tiene diferencias con respecto a Europa, "Los asuntos laborales en esta región no están suficientemente tratados por la mayoría de las legislaciones nacionales (comparados con Europa), (...). Es evidente que aún existen muchas dificultades que hacen que la RSE evolucione más lentamente, (...)" (Peinado, 2011, p.68)

Debido a que este proyecto será realizado en Venezuela, es necesario indicar cómo ha sido la evolución de la RSE. Méndez (2008) comenta:

> Entre 1910 y 1930, cuando Venezuela se transforma en un país ¨productor y exportador de petróleo, las empresas petroleras y las nacionales de electricidad y manufactura de origen familiar, realizaron conjuntos habitacionales para sus obreros y servicios educativos y sanitarios complementarios, bajo el esquema de campo petrolero que los había influenciado.(p.1)

Se puede decir que a partir de la exportación del petróleo, empezó la preocupación por parte de la empresa para proporcionar comodidad a sus trabajadores, para que estos lograrán tener beneficios adicionales a los otorgados por las empresas a cambio de su trabajo realizado. Con el pasar del tiempo hay nuevas características Méndez (2008) comenta:

> Los procesos de urbanización, que se despiertan en el país y que impulsaron la industrialización a partir de las décadas de 1930, 1940 y 1950, permitieron la creación y consolidación de grupos económicos venezolanos. (...) las empresas extranjeras trajeron las fundaciones corporativas al país, que definitivamente incidieron en los estilos nacionales de relación empresa-sociedad. (p.1)

Hasta mitades del siglo XX, Venezuela ya contaba con industrias, esto debido a que los extranjeros contaban con este conocimiento y lo adaptaron al nuevo entorno. Es a partir de ese momento, cuando las empresas de otros países se comienzan a instalar en Venezuela y surgen inquietudes respecto a la relación empresa-entorno. Las fundaciones sirvieron como modelo/ejemplo para las interacciones entre las empresas y con la sociedad. Esto puede afirmarse con lo dicho por Méndez (2008):

> Hubo inversión extranjera directa en lo social e influencia norteamericana sobre los modelos fundacionales venezolanos. Los grupos nacionales se vincularon con la sociedad mediante acciones como fueron los servicios sociales para sus trabajadores y la creación de fundaciones de empresarios con proyección hacia la comunidad en temas específicos como salud, ciencia, historia, educación y desarrollo agrícola. (p.1)

En tal sentido, la cultura norteamericana, fue la que causó un mayor impacto en las empresas venezolanas. Las empresas crearon mecanismos para sus trabajadores pero a su

vez se creó lo que son las Fundaciones que atienden temas que consideran pertinentes y son llevados a la comunidad/sociedad en donde los imparten.

Después del año 1950, en los años 60 las empresas tenían una disposición positiva hacia a sus trabajadores y sociedad así lo reseña Méndez (2008):

> La década de 1960 arroja un comportamiento social empresarial muy proactivo, en la medida que surgieron muchas iniciativas impulsadas por ciertos grupos económicos que, actuando solos o en conjunto, desarrollaban acciones hacia sus trabajadores o hacia la comunidad, fundamentalmente en materia educativa. (p.2)

El empresariado venezolano siguió manifestando su preocupación por los grupos de interés a los cuales estaba ligado, esto fue creciendo y afianzado con la constitución de 1961, en relación a esto Méndez (2008) comenta:

> El fortalecimiento del Estado venezolano, consagrado en la constitución de 1961 como empresario y responsable de los derechos sociales, generó una respuesta empresarial activa de promoción social directa con la creación de organizaciones sociales empresariales, cambiando el rol de benefactor al de promotor social. Los empresarios nacionales no aceptaron fácilmente encargarse de la filantropía residual en aquellos espacios que no ocupaba el Estado. (p.1)

En los años 1990 sucedieron acontecimientos que van a modificar el panorama de la Responsabilidad Social Empresarial, así Méndez (2008) lo señala:

> En la década de 1990 se dan tres elementos fundamentales: el proceso de liberalización económica, la crisis bancaria y la apertura petrolera, lo cual trajo nuevos grupos corporativos trasnacionales, una dimensión del empresariado nacional y el retorno al país de las empresas petroleras extranjeras. Todos elementos que influyeron y cambiaron el mapa de la responsabilidad social empresarial. (p.3)

Tomando en cuenta los elementos anteriormente mencionados, Méndez (2008) destaca que las organizaciones comenzaron a considerar el hecho de tomar acciones a sus trabajadores y la sociedad que antes no tenían en cuenta, esto debido a que dichos

acontecimientos no habían ocurrido anteriormente; permitiendo que estén preparadas para sucesos similares en el futuro.

Luego de dar a conocer cómo ha sido la evolución de la Responsabilidad Social Empresarial en Venezuela, es pertinente saber cómo distintos autores la han definido para detallar qué características agregan o no y si poseen ciertas similitudes. La primera definición sobre RSE la plantea Molero (2016), autor venezolano:

> La responsabilidad social empresarial (RSE) constituye el compromiso de una organización en conocer los impactos que sus decisiones y actividades tienen en sus empleados, en la sociedad y el medio ambiente, dando respuesta a los mismos a través de comportamientos transparentes y éticos en un desarrollo sostenible, al mismo tiempo que considere las expectativas de las partes interesadas, cumpliendo con la legislación local e internacional, integrándose al quehacer cotidiano de la propia organización. (p.47)

Tomando en cuenta lo señalado por el autor anterior, la organización debe de conocer las consecuencias, los impactos de sus actividades, acciones y decisiones que perjudican a sus trabajadores como a su entorno, por eso debe de existir por parte de esta, un sentido de fidelidad; en tanto, incorporar la parte legal a nivel nacional como internacional que guiará qué es lo correcto de lo que no.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), señala que a través de su análisis sobre la "Responsabilidad social corporativa en América Latina: una visión empresarial." donde los autores Correa, Flynn y Amit (2004) definieron la RSE como:

> La responsabilidad de la empresa con la sociedad se entendía tradicionalmente simplemente como filantropía. Hoy en día se refiere más bien a una forma de hacer negocios que toma en cuenta los efectos sociales, ambientales y económicos de la acción empresarial, integrando en ella el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente. (p.15).

Estos autores, la definen como una manera de hacer que la empresa realice actividades de carácter social y las realiza siguiendo las normas por las cuales, esta mantiene su imagen ante sus trabajadores y medio ambiente, que son sus valores. World Business Council for Sustainable Development (como se citó en Correa, Flynn y Amit, 2014) define RSE como:

> La responsabilidad social empresarial es el compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de la colaboración con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en pleno, con el objeto de mejorar la calidad de vida (p.15)

Plantea que los actores a los cuales la RSE involucra, en la empresa (empleados) y la sociedad con sus comunidades. Ahora bien, en la definición planteada Chaufen (2006) se hace hincapié en la medida que una organización "es responsable del impacto de sus acciones sobre las personas afectadas por ellas." (p.21).

Tomando en cuenta los planteamientos anteriores, se puede resaltar que existen puntos característicos que son esenciales cuando se habla de RSE, destacando:

1.1 RSE y *Desarrollo sostenible*

En diversos casos, la RSE es vista como un medio para alcanzar el desarrollo sostenible, donde Alfonso y Antelo (2014), indican que:

> La RSE es el rol que le toca jugar a las empresas en favor del desarrollo sostenible, es decir del equilibrio entre el crecimiento económico, el bienestar social y el aprovechamiento de los recursos naturales y el medio ambiente, lo cual es vital para la operación de los negocios (p.59).

En tal sentido, las organizaciones tienen un papel activo en cuanto al desarrollo sostenible, ya que esto es beneficioso tanto para la organización como para el entorno que la rodea y los que hacen vida en ella. Raufflet (2010), destaca que el desarrollo sostenible viene dado según la forma de reflexionar que tienen las organizaciones en torno a la solución de los problemas y "que trascienden e incluye las empresas, desafíos que se hacen cada vez más agudos" (p.30)

Tomando en cuenta lo que plantean los autores anteriores, el desarrollo sostenible está ligado directamente con las prácticas de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y es una característica que no se puede dejar de mencionar cuando se habla de acciones responsables.

1.2. RSE y Ética

Respecto al aspecto ético de la RSE Correa (2007) menciona. "ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo más en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores." (p.94); donde la organización, va más allá de lo exigido por alguna normativa, y que los mismos están ligados a los colaboradores que conforman la empresa, de igual manera, sus acciones tienen consecuencias y resultados.

1.3. RSE y *Stakeholders (grupos de interés)*

En el Manual para la gestión del relacionamiento con los grupos de interés, según Castaño, Díaz y Lozano (2013), presentan los grupos de interés en sus respectivas dimensiones, el cual su fuente es del "Modelo Comprometerse". La figura es la siguiente:

Dimensión	Ámbito	Grupo de Interés	Subgrupo
Económica	Prácticas de gobernanza de la empresa	Gobierno Corporativo	Personas naturales
			Personas jurídicas
			Instituciones Públicas
	Prácticas con proveedores y contratistas	Proveedores y contratistas	Indispensable
			Necesario
			De soporte
	Prácticas con clientes y usuarios.	Clientes y usuarios	Frecuentes
			Habituales
			Ocasionales
Social	Prácticas laborales y de Derechos Humanos	Empleados	Directivos
			Profesionales
			Técnicos/Operarios
	Prácticas con la comunidad y sociedad	Comunidades	Organizaciones Comunitarias
			Líderes Comunitarios
			Autoridades Locales
Medioambiental	Prácticas Ambientales	Medio Ambiente	Líderes Medioambientales
			Entidades Reguladoras
			ONG medioambientales

Fuente. Modelo Comprometerse

Figura N°*1***.** Cuadro de los grupos de interés o stakeholders con su respectiva dimensión, ámbito y subgrupo.
Fuente: Manual para la gestión del relacionamiento con los grupos de interés, (2013). P. 10.

A partir de la figura anterior, se aprecia que existen tres dimensiones: económica, social y medioambiental; que muestran los grupos de interés pertenecientes a éstos y sus

subgrupos. Estos grupos de interés tienen propiamente sus dimensiones por los cuales son ubicados o catalogados por la organización.

2. *Dimensiones externas e internas.*

La Responsabilidad Social Empresarial cuenta con dos dimensiones, en las cuales están repartidos sus diferentes grupos de interés, también conocidos como stakeholders como se mencionó anteriormente. A continuación, se presenta a mayor profundidad cada una de ellas, haciendo mayor énfasis en la dimensión interna que será la estudiada en el presente trabajo de investigación.

2.1. Dimensión Externa:

Fernández, 2009 (citado por Guzmán, 2016): "frente a la sociedad en su conjunto, proveedores, consumidores, clientes, contratistas, los denominados stakeholders o partes interesadas que no son otros que colectivos con los que la empresa se relaciona y a los que debe generar algún valor si se autodefine como socialmente responsable". Esta dimensión, no considera a la empresa en sí, significa que, lo relevante es el entorno donde ésta se desenvuelve y a quienes afecta. Los clientes, son las personas a quienes la empresa quiere llegar ofreciendo sus productos. Los proveedores, quienes le facilitan a la empresa lo que necesita para que su producción esté en funcionamiento. Los contratistas, aquellos que sirven como medio para lograr algún fin específico.

2.1.1. Gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales.

Tomando en cuenta que la dimensión externa es el entorno de la organización, La Comisión de las Comunidades Europeas (2001) debe de cuidar y disminuir los daños que puede provocar. La empresa puede contactar con proveedores que podrían suministrarle recursos que sean menos contaminantes lo que puede generar una subida en el tema competitivo. De esta manera, se resalta la importancia de tener en cuenta las posibles consecuencias que pueda tener la producción de algún bien o servicio.

> También puede resultar ventajosa para la empresa al reducir sus gastos energéticos y de eliminación de residuos y disminuir los insumos y los gastos de descontaminación. Distintas empresas han determinado que un menor consumo de materias primas puede redundar en un aumento de la rentabilidad y competitividad. (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001, p.11)

2.2. Dimensión Interna.

Este aspecto, Guzmán (2016) destaca que está relacionado con el centro de la organización, que son sus trabajadores y como la organización mediante recursos humanos, puede lograr que éstos tengan sus necesidades profesionales e incluso personales cubiertas, para poder generar un ambiente laboral adecuado, motivación y desarrollo personal. En tal sentido, el autor señala que:

> Está vinculada directamente con el aspecto humano y social de las organizaciones, y es por medio de la gestión de recursos humanos (GRH) que pueden materializarse el bienestar de su personal como principal grupo de interés dentro de las mismas y que está directamente involucrado con su funcionamiento. (p.795)

El autor anterior, en su artículo la dimensión interna de la responsabilidad social en las micro, pequeñas y medianas empresas del programa expopyme de la Universidad del Norte, Jaramillo (2011) comenta que

> Desde el punto de vista interno, la responsabilidad social se concibe como no sólo el respeto a los derechos de los trabajadores, la legislación laboral y las normas de la Organización Internacional del Trabajo. La empresa debe trascender e invertir en el desarrollo personal y profesional de sus empleados, así como proporcionar una mejora en las condiciones y calidad de vida en el trabajo, establecer un equilibrio entre la vida familiar y laboral, el fortalecimiento de sus relaciones y un compromiso permanente con el respeto a los derechos humanos y laborales. (p.170)

Como bien su nombre lo indica, la Responsabilidad Social Interna, trata con todo lo referente a los trabajadores y las personas que hacen vida dentro de una organización. Es por ello que en muchas ocasiones suele estar ligada directamente al departamento de Recursos Humanos, también conocido como Gestión del Talento Humano. La RSE Interna, se puede ver relacionada con diferentes características de la Gestión del talento humano, en áreas como reclutamiento y selección, capacitación, retención de personal, entre otros. Cuando esto sucede, podríamos hablar de que se realiza una gestión socialmente responsable, es decir, utiliza estrategias o prácticas en favor de su trabajador y de acuerdo a lo que necesita y el contexto que lo involucra. En relación a esto, se desglosará que es la gestión del talento humano y algunos de los factores que dicha gestión conlleva. En este orden de ideas Guzmán (2016) señala:

> Las demandas por una mejor calidad de vida son cada vez mayores, por lo que la sociedad espera que las empresas proporcionen empleos pensando en los trabajadores como seres humanos y no como máquinas, reconociendo sus derechos y obligaciones, y sus capacidades de desarrollo personal y profesional.

Por lo que, surge la preocupación de las empresas por entender las necesidades de los colaboradores que hacen vida en ella, para así lograr una gestión orientada a las necesidades tanto de la empresa como los empleados.

A continuación nos referimos a los aspectos claves de la RSE interna

II. Gestión Socialmente Responsable del Talento Humano

Para las empresas, Chiavenato (2008) señala que el gestionar su talento humano puede permitirles una dirección estable, uno de los principales deberes de la organización es tomar en cuenta las necesidades de los empleados, debido a que son estos los que logran que la empresa se mantenga en pie. Asimismo, el autor destaca que:

> Los equipos de gestión de talento humano se libran de las actividades operativas y se ocupan de proporcionar asesoría interna para que el área

> asuma las actividades estratégicas de orientación global, de frente al futuro y al destino de la organización y de sus miembros (p.42)

1. Gestión socialmente responsable del talento humano

Para poder comprender qué significa la gestión socialmente responsable del talento humano se va a proceder a desglosar cada palabra en sus términos para un mayor entendimiento.

1.1. Gestión

La gestión según Huergo (s.f.), "implica también una concepción y una práctica respecto al poder, de la administración y la circulación del mismo y de las formas de construir consensos y hegemonías dentro de una determinada organización o institución" (p. 3). Las organizaciones deberían dirigir y administrar sus operaciones en función a sus principios, es decir, misión, visión y los objetivos trazados.

1.2 Socialmente responsable

> No creemos que exista la empresa 100% perfecta o la organización completamente sustentable; sólo empresas con prácticas responsables que dependiendo de las circunstancias, las estrategias, la profundidad de la ejecución e incluso el entendimiento del tema, tienen distintos resultados. (Maya y Maram, s.f. p.2)

A partir de lo expuesto anteriormente por los autores, una organización no puede realizar sus actividades de manera irresponsable tanto interna como externa. Interna, porque los trabajadores son los que le aportan y mejoran la producción y si ésta no los integra y considera, puede que exista una brecha. Externa, porque perjudica a su entorno, es decir, medio ambiente, clientes, proveedores, entre otros.

Esto indica que las empresas sus acciones debe ser en pro, a favor, así se menciona a continuación:

> Las empresas responsables son aquellas que se preocupan por sus colaboradores, por reducir sus impactos, por mejorar su cadena de valor, por velar por el medio ambiente, por tener gobiernos transparentes, por generar negocios inclusivos. (Maya y Maram, s.f p.15)

1.3 Talento Humano

> No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc. (Esparragoza, s.f. p.3)

Importancia

La importancia de la Gestión Socialmente Responsable del Talento Humano, radica en la forma que tiene la empresa de direccionar o administrar considerando sus acciones y cómo estas pueden llegar a afectar a sus colaboradores o trabajadores; donde la organización debe tener como prioridad número uno a sus stakeholders. Mejía, Bravo y Montoya (2013) señalan:

> El talento humano no puede desarrollarse de manera espontánea, se necesita un complejo estructural que permita potenciar al trabajador respaldando su talento humano, independientemente del lugar que ocupe dentro de la jerarquía laboral. De esta forma el objetivo principal de una organización empresarial debe de ser potenciar el desempeño del trabajador, tratando de que su acción tenga efectos en toda la cadena productiva. (p.6)

1.4 Gestión del Talento Humano

Con el objetivo de aumentar su competitividad, requieren colaboradores que cumplan con los requisitos propios de la misma y de la vacante, por lo que para atraerlo y que permanezcan en la empresa se emplean una serie de medidas, siendo:

> Actualmente, uno de los desafíos más importantes a los que se enfrentan las empresas es atraer a trabajadores cualificados y lograr que permanezcan a su servicio. En este contexto, las medidas pertinentes podrían incluir el aprendizaje permanente, (...).la mejora de la información en la empresa, un

> mayor equilibrio entre trabajo, (...). (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001, p.9)

Expuesto al inicio, el retener a trabajadores con las habilidades que la empresa necesita se ha convirtiendo en una labor complicada, esto porque la situación económica ya no es el único factor que le impide quedarse, sino, que se han abierto posibilidades que el trabajador considera para mejorar su calidad de vida. Como señala Browell (2001) "La supervivencia y el éxito de las empresas en los próximos años dependerán principalmente del personal. Las personas pueden marcar, y lo hacen, la diferencia dentro de las compañías y suelen ser sus activos más valiosos" (p.10)

1.4.1 Descripción y análisis de cargo

El análisis de cargo o puesto de trabajo Urquijo y Bonilla (2008) lo definen como "(...) una investigación sistemática, esto es, desarrollada mediante procedimientos lógicos e instrumentos idóneos, de los elementos constitutivos (intrínsecos y extrínsecos) del puesto de trabajo" (p.100)

1.4.2 Reclutamiento y selección

Según Cancinos (2015) en su trabajo de investigación menciona lo siguiente:

> El reclutamiento y selección de personal inician desde que se genera un puesto vacante en la organización y finalizan con un perfil completo de habilidades, actitudes y competencias de cada postulante de acuerdo a lo que se requiere en el perfil del puesto. (p.1)

Las empresas al tener una vacante, entran en la búsqueda de la persona adecuada que requiere para ese puesto y al analizar sus habilidades, destrezas, competencias, selecciona el que encaje para ese perfil.

1.4.3 Proceso de capacitación

> En la actualidad la capacitación es primordial para cualquier empresa, ya que provee muchos beneficios en cuanto el desempeño laboral de los empleados o cualquier personal; es de suma importante que se esté en constante actualización a las diversas formas de trabajo, porque esto sería de utilidad para poder alcanzar los objetivos establecidos consiguiendo un alto nivel de competitividad. (Cejas y Acosta, 2012, p.152).

El tener colaboradores actualizados en las últimas tendencias, permite que el desempeño sea el adecuado. Estas tendencias laborales van a permitir un aumento de competitividad dentro de la empresa, como fuera, es decir, en el mercado laboral, entendiendo que esto se da porque la competitividad es un elemento que puede generarse y es debido a que su talento humano está apto, formado y preparado para cumplir y superar las expectativas exigentes.

1.4.4 Salud y seguridad en el lugar de trabajo.

La salud y seguridad en el trabajo son tópicos que las empresas manejan para con sus productos como para con los demás, porque puede resultar desfavorable el no implementarlos.

> Las empresas, los gobiernos y las organizaciones profesionales están buscando cada vez con mayor intensidad modos complementarios de promover la salud y la seguridad utilizándolas como condiciones para adquirir productos y servicios de otras empresas y para promocionar sus propios productos o servicios. (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001, p.9)

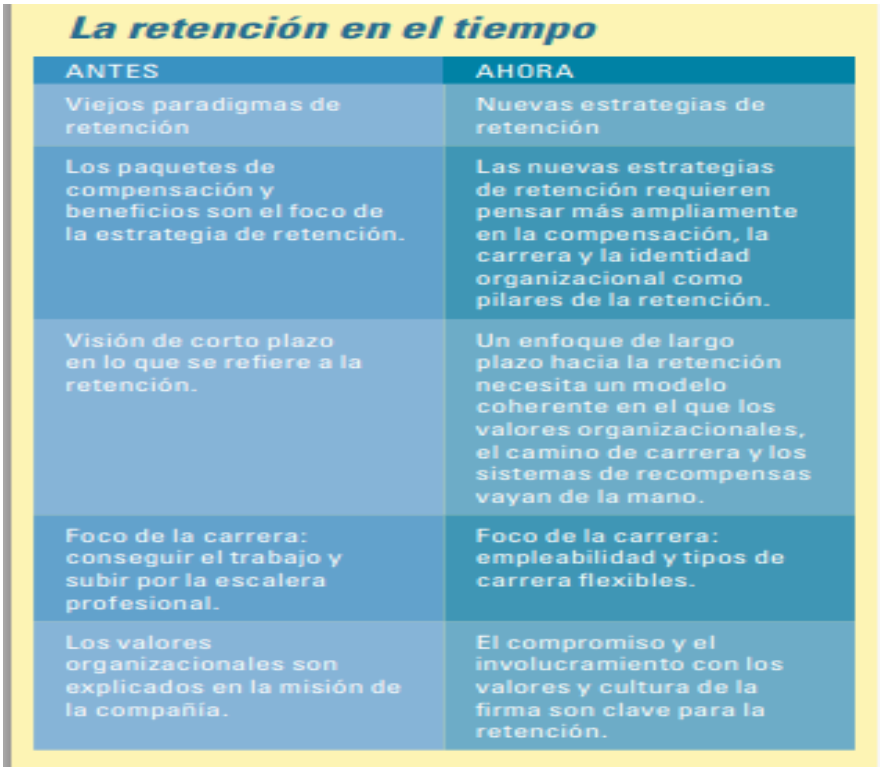
1.4.5 Adaptación al cambio: "Reestructurar desde un punto de vista socialmente responsable significa equilibrar y tener en cuenta los intereses y preocupaciones de todos los afectados por los cambios y las decisiones" (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001, p.10). Para la empresa considerar implementar un cambio, debe conocer cómo va a influir,

como los implicados reaccionar y cuánto tiempo llevará a cabo la adaptación a éste por lo que es recomendable hacer estudios previos.

III. Estrategias de Retención de Personal

Esta área es particular porque es la que tiene el poder de hacer que los trabajadores tomen la decisión de permanecer dentro de la organización.

Los procesos de retención de personal, según Chiavenato (2008) "(...) tienen por objetivo mantener a los participantes satisfechos y motivados, así como asegurarles las condiciones físicas, psicológicas y sociales para que permanezcan en la organización, se comprometan con ella y se pongan la camiseta" (p. 440).



La retención en el tiempo

ANTES	AHORA
Viejos paradigmas de retención	Nuevas estrategias de retención
Los paquetes de compensación y beneficios son el foco de la estrategia de retención.	Las nuevas estrategias de retención requieren pensar más ampliamente en la compensación, la carrera y la identidad organizacional como pilares de la retención.
Visión de corto plazo en lo que se refiere a la retención.	Un enfoque de largo plazo hacia la retención necesita un modelo coherente en el que los valores organizacionales, el camino de carrera y los sistemas de recompensas vayan de la mano.
Foco de la carrera: conseguir el trabajo y subir por la escalera profesional.	Foco de la carrera: empleabilidad y tipos de carrera flexibles.
Los valores organizacionales son explicados en la misión de la compañía.	El compromiso y el involucramiento con los valores y cultura de la firma son clave para la retención.

Figura Nº *2*. La Retención en el Tiempo.

Fuente: Hatum, A. (2009) Cuadro de la Retención en el Tiempo.P.29

Las prácticas y estrategias de retención están ligadas a varios de los procesos del departamento de recursos humanos. Es por ello, que este, es uno de los factores que lo compone como se menciona anteriormente.

Hatum (2009) señala que “algunas empresas líderes se están enfocando en estrategias de retención que apuntan a otras dimensiones; entre ellas, la importancia de la identidad organizacional, las compensaciones y las recompensas, así como las ideas de carrera y empleabilidad.” (p.26). Asimismo, se observa como los métodos tradicionales como un aumento de salario para retener al personal, ya no son suficiente. Un ejemplo claro de esto, está en las empresas grandes como Google, tienen un modelo de gestión de RRHH particular, en el cual su principal objetivo es la motivación personal a sus empleados.

La retención del personal es importante principalmente porque permiten mantener la ventaja competitiva, ya que, el talento humano, son los que llevan al éxito a cada organización. Adicional a esto, como indica Jiménez (2017) “Por un lado, por la pérdida que supone a nivel productivo la marcha de un empleado talentoso y, por otro lado, por el coste económico que conlleva que un nuevo trabajador alcance su mismo nivel de conocimiento y talento.” Cabe destacar, que es importante priorizar la retención del personal para evitar los altos niveles de rotación, lo cuales pueden causar inestabilidad en la organización, referente a esto, González (2009) “El término “rotación de recursos humanos” se entiende como la fluctuación del personal entre una organización y su ambiente.” (p.55) es decir, la entrada y salida de personal.

1.1 Motivación y satisfacción laboral

Los términos de motivación y satisfacción laboral, se encuentran ligados a la capacidad de retención del talento.

La motivación puede variar según las necesidades de cada individuo, como menciona Robbins (2004):

> Para llevar al máximo la motivación de los empleados, hay que entender y responder a esta diversidad. ¿Cómo? La palabra clave que nos guíe debe ser flexibilidad. Hay que prepararse para diseñar horarios, planes de compensación, prestaciones, instalaciones, etc., de modo que correspondan a una diversidad de necesidades (p.207)

Es decir, las empresas deben tener la capacidad de adaptación para poder entender las necesidades de los trabajadores y encontrar la fórmula para ligar las mismas con los

objetivos de la empresa, o de tal manera que no tenga un impacto negativo en lo interno de la organización. Sin embargo, Almoyna (2010) opina que:

> Una organización no pueden motivar a sus empleados, lo que sí pueden hacer es generar un "clima laboral" donde crezca la automotivación. Éste repercute sobre las motivaciones de los demás empleados y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

De la motivación y satisfacción de personal, se derivan una cantidad de contenidos que pueden ser determinantes para evaluar la capacidad de retención del talento en una empresa. Dichos elementos que se presentan a continuación, y pueden ser utilizados como herramientas para llevar a cabo el proceso de retención.

1.2 **Reconocimiento:**

El que la empresa le haga saber a sus empleados que sus actividades laborales son bien recibidas por ésta, puede ocasionar que el empleado aumente su nivel óptimo de trabajo para continuar aportando valor a la organización.

Barragán, Castillo y Guerra (2009) señala:

> Tan importante como el esfuerzo es el que la organización pueda ser capaz de reconocer el comportamiento y desempeño de los empleados y esto se traduce en efectos tangibles y positivos al incrementar los niveles de satisfacción y retención... (p.151)

Esto afirma lo mencionado por Barragán (et.all) (2009) “la gente se compromete por cómo se le valora y reconoce su trabajo, por lo que la empresa representa para los empleados

y por los valores y beneficios emocionales que sea capaz de ofrecerles" (p.152) Reconocer el trabajo de los empleados, mediante conmemoraciones formales o informales, ayuda a que los empleados se sientan parte de la organización y noten que su trabajo está siendo tomado en cuenta, es decir, que el esfuerzo que hacen aporta valor a la empresa.

1.2.1 Reconocimiento informal.

Barragán (et. al) (2009) "se trata de un sistema que de una forma simple, inmediata y con bajo costo refuerza el comportamiento de los empleados" (p. 153), es decir, pueden ser de manera inmediata y sin haber un evento específico.

1.2.2 Reconocimiento formal.

Barragán (et. al) (2009) "es la base de una estrategia de reconocimiento que, orienta eficazmente hacia la retención de empleados" (p. 153). Este tipo de reconocimiento es el la empresa utiliza para conmemorar en eventos a empleados que han cumplido con labores hacia la empresa. Así igualmente lo afirman éstos autores, "Se utiliza comúnmente para felicitar a un empleados por sus años de antigüedad, celebrar los objetivos y logros de la organización, reconocer gente extraordinaria…" (p.153)

1.3. Autoestima

La autoestima de los colaboradores se puede desarrollar "a partir de la interacción humana, mediante la cual las personas se consideran importantes una para las otras. El yo evoluciona por medio de pequeños logros, los reconocimientos y el éxito" (Naranjo, 2007, p.2). Mientras que a un trabajador le sean reconocidos los esfuerzos y tengan continua comunicación e interacción con otros trabajadores, supervisor y gerentes ocasiona que la autoestima aumente. Siguiendo este orden de ideas, Veliz (2016) señala:

> Cuanto más positivo sea la retroalimentación (feedback) hacia el trabajador a través de comentarios y gestos positivos, más aumentará su satisfacción e

> incrementar el nivel de colaboración hacia el supervisor o bien puede ser en muchos casos a sus demás compañeros de labor. (p.13)

1.4 Autodesarrollo

El colaborador debe conocer sus habilidades y sus oportunidades de mejora, es decir, lo que maneja y domina junto con lo que no le resulta familiar. En tanto, debe proponerse el reto de superar sus debilidades para así dominarlas. Así lo afirma Montoya, Portilla y Villa (2008):

> Está claro que el desarrollo de personal es un reto, ya que se trata de conocer y superar las propias limitaciones, así como también robustecer los puntos fuertes. Se trata entonces de ponerse en acción, consciente que se el resultado principal será la mejora de la calidad de vida. (p.118)

1.5 Oportunidades de crecimiento

Según, Rojo (2014)

> La planeación de carrera busca la motivación de los trabajadores haciéndolos ver la posibilidad de lograr desarrollar una carrera interna dentro de la organización, por lo que, en caso de que se le presenten otras oportunidades dentro de otras empresas, el trabajador sabe que dentro de su actual trabajo también tiene la posibilidad de nuevas oportunidades y desafíos. (p.30)

Los colaboradores dentro de la organización, deben tener un plan de carrera adecuado al cargo que desempeñan; por ejemplo, de ser analistas quieren llegar a tener el cargo de gerente por lo que si otras empresas le ofrecen el mismo cargo, lo probable sea que se quede donde pueda superar su calidad como trabajador y así desarrollarse en el plano laboral plenamente.

1.6 Compensación y beneficios

Flores y Sepúlveda (2008) afirman que "uno de los objetivos de las organizaciones para alcanzar sus propios intereses es utilizar distintos tipos de incentivos o compensaciones para que éstos se sientan motivados y comprometidos con el trabajo que realizan" (p.4). Como organización, se debe procurar que los trabajadores realicen sus actividades diarias para que así se logre alcanzar las metas u objetivos propuestos. Los planes de compensación suelen formar parte de las estrategias empresariales para motivar a los trabajadores en el desarrollo de su carrera dentro de la organización.

Como parte de los resultados de un estudio de investigación entre los beneficios y la motivación a los empleados, Nazario (2006) concluye que:

> Un correcto planeamiento e implantación de un plan de beneficios debe estar alineado con las políticas generales de recursos humanos, atendiendo especialmente a procesos claves como la selección del personal necesario, las correctas relaciones laborales, y el desarrollo de los colaboradores de cualquier jerarquía. (p.143)

Por lo general, este tipo de incentivos y beneficios a los trabajadores van de la mano con las evaluaciones de desempeño, ya que estas ayudan a que los empleados se sientan con mayor entusiasmo al realizar las actividades y así alcanzar dichos beneficios.

IV.- Aspecto legal.

En Venezuela no existen leyes específicas o directamente dedicadas a la RSE. Sin embargo, teniendo en cuenta que en la siguiente investigación se planea profundizar en la dimensión interna de la RSE, específicamente de la Gestión Responsable del departamento de RRHH, la cual está relacionada con los trabajadores e individuos que hacen vida dentro de la organización como se mencionó anteriormente, la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT), incluye algunos artículos referentes a los beneficios que estos deben percibir, algunos de ellos son:

Artículo 13 Promoción y protección de la iniciativa popular en el trabajo.

En la aplicación de las disposiciones de esta Ley se protegerá y facilitará el desarrollo de entidades de trabajo de propiedad social, la pequeña y mediana industria, la microempresa, las entidades de trabajo familiar, y cualquier otra forma de asociación comunitaria para el trabajo gestionadas en forma participativa y protagónica por los trabajadores y las trabajadoras, con el objetivo de satisfacer las necesidades materiales, sociales e intelectuales de las familias, la comunidad y el conjunto de la sociedad en el marco de la justicia social mediante los procesos de educación y trabajo, fundamentales para alcanzar los fines esenciales del Estado. (p.16)

Artículo 20 Igualdad y equidad de género

Los patronos y patronas, aplicarán criterios de igualdad y equidad en la selección, capacitación, ascenso y estabilidad laboral, formación profesional y remuneración, y están obligadas y obligados a fomentar la participación paritaria de mujeres y hombres en responsabilidades de dirección en el proceso social de trabajo. (p.18)

Artículo 21 Principio de no discriminación en el trabajo.

Son contrarias a los principios de esta Ley las prácticas de discriminación. Se prohíbe toda distinción, exclusión, preferencia o restricción en el acceso y en las condiciones de trabajo, basadas en razones de raza, sexo, edad, estado civil, sindicalización, religión, opiniones políticas, nacionalidad, orientación sexual, personas con discapacidad u origen social, que menoscabe el derecho al trabajo por resultar contrarias a los postulados constitucionales. Los actos emanados de los infractores y de las infractoras serán írritos y penados de conformidad con las leyes que regulan la materia. No se considerarán

> discriminatorias las disposiciones especiales dictadas para proteger la maternidad, paternidad y la familia, ni las tendentes a la protección de los niños, niñas, adolescentes, personas adultas mayores y personas con discapacidad. En las solicitudes de trabajo y en los contratos individuales de trabajo, no se podrán incluir cláusulas que contraríen lo dispuesto en este artículo. Ninguna persona podrá ser objeto de discriminación en su derecho al trabajo por tener antecedentes penales. (p.18)

Artículo 34 Actividades prohibidas en los centros de trabajo. "Se prohíbe la venta y consumo de bebidas alcohólicas, sustancias psicotrópicas y estupefacientes, el establecimiento de juegos de azar y casas de prostitución, y el porte de armas en los centros de trabajo." (p.34)

Artículo 44 Participación en salud y seguridad

> Los patronos o patronas están en la obligación de garantizar que los delegados y delegadas de prevención dispongan de facilidades para el cumplimiento de sus funciones, y que los comités de salud y seguridad laboral cuenten con la participación de todos y todas sus integrantes, y sus recomendaciones sean adoptadas en la entidad de trabajo. (p.44)

Por mencionar, otros artículos:

- **Artículo 97 Protección de la familia y el Ingreso**
- **Artículo 162 Becas de estudio**
- **Artículo 164 Acoso laboral**
- **Artículo 165 Acoso sexual**

CAPÍTULO IV
MARCO REFERENCIAL

Esta investigación se realizó en la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) sede Montalbán, Caracas. Es una institución de educación superior de la Compañía de Jesús, fundada en la ciudad de Caracas en el año 1953.

Su fuente de ingresos son: matrículas y pensiones provenientes de estudiantes, aportes, donaciones, herencias/legados, comunidades y derivados de convenciones lícitas.

La UCAB cuenta con tres sedes: en la Región de Guayana, Los Teques (Estado Miranda) y Montalbán (Distrito Capital).

1.- Objetivos y Misión

1.1.- Objetivos[1]:

1.1.1- La Universidad es fundamentalmente una comunidad de intereses espirituales que reúne a autoridades, profesores y estudiantes; en la tarea de buscar la verdad y afianzar los valores trascendentales del hombre.

1.1.2- La UCAB es una institución al servicio de la Nación y le corresponde colaborar en la orientación de la vida del país mediante su contribución doctrinaria en el esclarecimiento de los problemas nacionales.

1.1.3-La Universidad debe realizar una función rectora en la educación, la cultura y la ciencia. Para cumplir esta misión, sus actividades se dirigirán a crear, asimilar y difundir el saber mediante la investigación y la enseñanza; a completar la formación integral iniciada en los ciclos educacionales anteriores, y a formar los equipos profesionales y técnicos que necesita la Nación para su desarrollo y progreso.

1.1.4.-La enseñanza universitaria se inspirará en un definido espíritu de democracia, de justicia social y de solidaridad humana, y estará abierta a todas las

[1] https://www.ucab.edu.ve/informacion-institucional/acerca-de-la-universidad/

corrientes del pensamiento universal, las cuales se expondrán y analizarán de manera rigurosamente científica.

1.2.- Misión:[2]

1.2.1.- Contribuir a la formación integral de la juventud universitaria, en su aspecto personal y comunitario, dentro de la concepción cristiana de la vida.

1.2.2.- Esforzarse por acelerar el proceso de desarrollo nacional, creando conciencia de su problemática y promoviendo la voluntad de desarrollo. Por lo mismo, concederá especial importancia a la promoción de los recursos humanos y particularmente de la juventud, a fin de lograr la promoción de todo hombre y de todos los hombres.

1.2.3.-Trabajar por la integración de América Latina y por salvaguardar y enriquecer su común patrimonio histórico-cultural; por la mutua comprensión y acercamiento de los pueblos de nuestro continente; por la implantación de la justicia social; por la superación de los prejuicios y contrastes que dividen y separan a las naciones, y por el establecimiento de la paz, fundada en hondo humanismo ecuménico.

1.2.4.- Irradiar su acción, especialmente a los sectores más marginados de la comunidad nacional.

1.2.5.- Promover el diálogo de las Ciencias entre sí y de estas con la Filosofía y la Teología, a fin de lograr un saber superior, universal y comprensivo, que llene de sentido el quehacer universitario.

2.- Unidades de apoyo[3]

Están conformadas por una serie de departamentos que tienen como objetivo enriquecer la comunidad universitaria. Para que el paso del estudiante por la universidad sea una experiencia vital. Los departamentos son:

1. DIDES: promueve a través de diversas actividades el bienestar estudiantil.
2. Identidad y Misión: desarrollo acciones para promover la identidad ucabista.

[2] https://www.ucab.edu.ve/informacion-institucional/acerca-de-la-universidad/
[3] https://www.ucab.edu.ve/informacion-institucional/unidades-de-apoyo/

3. CADH: brinda apoyo psicológico y promueve la adaptación del estudiante.
4. CIE UCAB: diseña e implementa estrategias para el emprendimiento.
5. Cultura: desarrolla, apoya y difunde las manifestaciones artísticas.
6. Deportes: realiza actividades deportivas para fortalecer la formación integral.
7. Internacionalización: diseña y planifica estrategias de internacionalización.
8. Cooperación Económica: apoyo económico a los estudiantes.
9. Apoyo Educativo: realiza acciones para incrementar el rendimiento académico.
10. Parroquia Universitaria: celebración de sacramentos para la comunidad.
11. Desarrollo de Lenguas Extranjeras: aprendizaje y práctica de distintos idiomas.
12. Dirección de Tecnologías de Información: apoyo tecnológico a la comunidad.
13. Calidad y Mejora Continua: promueve la calidad como un valor.
14. Sustentabilidad Ambiental: promueve conciencia ambiental.
15. Centro de Estudios en Línea: apoyo TIC en las modalidades de las clases.
16. Dirección de Promoción: atrae contribuyentes e inversionistas.

3.- Facultades y Escuelas

- Facultades
    1. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
    2. Facultad de Humanidades y Educación
    3. Facultad de Derecho
    4. Facultad de Teología
    5. Facultad de Ingeniería
- Escuela
    1. Escuela de Administración y Contaduría
    2. Escuela de Ciencias Sociales
    3. Escuela de Economía
    4. Escuela de Comunicación Social
    5. Escuela de Educación
    6. Escuela de Filosofía
    7. Escuela de Letras
    8. Escuela de Psicología

9. Escuela de Derecho
10. Escuela de Teología
11. Escuelas de Ingeniería Civil, Industrial, Informática y Telecomunicaciones.

4.- Centros e Institutos de Investigación[4]

Se encuentran en constante actividad para aportar datos que contribuyan con las soluciones de los problemas fundamentales que tiene Venezuela en contexto con el desarrollo global. Los centros e institutos de investigación son:

1. Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales.
2. Instituto de Investigaciones Históricas.
3. Instituto de Investigaciones Jurídicas.
4. Centro de Derechos Humanos.
5. Centro de Investigación de la Comunicación.
6. Centro de Investigación y Desarrollo de Ingeniería.
7. Centro de Investigación y Formación Humanística.
8. Núcleo de Estudios sobre la Delincuencia Económica.
9. Centro de Investigación y Evaluación Institucional.
10. Centro de Estudios Políticos y Gobierno.
11. Centro de Investigación, Innovación y Desarrollo Académico.
12. Centro de Investigación para la Educación, Productividad y la Vida.

La UCAB está comprometida con su personal (talento). En la siguiente figura se observa cómo el talento está conformado.

[4] https://www.ucab.edu.ve/investigacion/centros-e-institutos-de-investigacion/

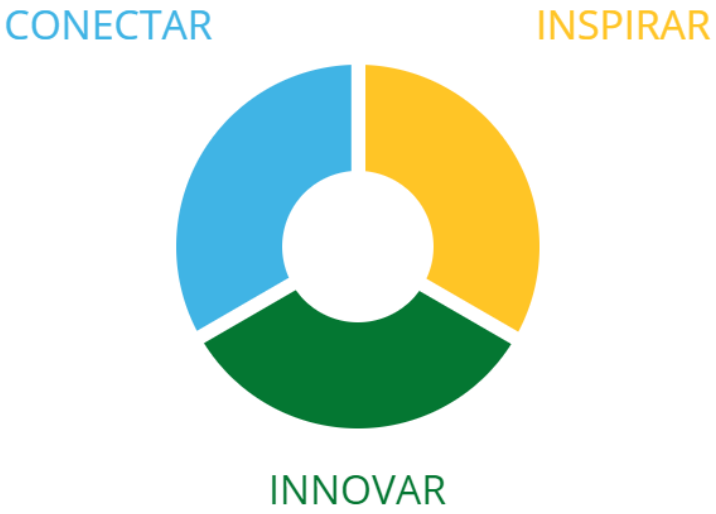


Figura Nº 3: Conformación del Talento según la Universidad Católica Andrés Bello. Fuente: Página web de la UCAB. https://talento.ucab.edu.ve/nosotros/

Conectar: estrategias e iniciativas mediante las cuales atraemos e incorporamos al talento con las competencias que la universidad requiere y vinculamos a los colaboradores a las iniciativas o proyectos impulsados desde la Dirección General de Recursos Humanos.

Inspirar: estrategias e iniciativas a través de las cuales se identifican y desarrollan las competencias que requiere nuestro talento para lograr un desempeño excelente. Contamos con un sistema de indicadores y control de la gestión del talento humano.

Innovar: estrategias e iniciativas que ponemos en práctica para compensar a nuestros colaboradores como intercambio por su tiempo, talento, esfuerzo y resultados.

En relación con el punto anterior, la UCAB emitió el Comunicado "Seguimos unidos y comprometidos" el día 11 de Abril de 2019 informando que se ha acordado dar un aumento salarial del 50% debido al entorno del país. [5] Esto indica que la universidad está al pendiente de las necesidades que tiene su personal debido al entorno, por lo que ofrece aumentos en sus salarios.

[5] https://talento.ucab.edu.ve/wp-content/uploads/sites/2/comunicado_11_abril_2019.pdf

CAPÍTULO V
MARCO METODOLÓGICO

1. Diseño y tipo de investigación

Se utilizó un diseño de investigación no experimental, definido por Hernández, Fernández y Baptista (2010) como "estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos" (p.149), es decir, este tipo de estudios es aquel que se lleva a cabo sin realizar una manipulación deliberada de las variable (Kerlinger, 1979).

Más específicamente, la investigación tuvo un diseño transeccional o transversal porque "recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único" (p.151) al momento de la entrega del instrumento, la muestra responde en ese lapso de tiempo.

El tipo de investigación es correlacional, definido por Hernández, Fernández y Baptista (2019) "tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular" (p. 81)

2. Unidad de análisis, población y muestra

2.1 Unidad de análisis

Tomando en cuenta la definición de unidad de análisis propuesta por Hernández, et al, (2006) la unidad de análisis hace referencia "a quienes van a ser medidos en una investigación" (p.209), esta estuvo conformada por la Universidad Católica Andrés Bello, en la sede Montalbán; siendo, la unidad de estudio estuvo conformada por empleados, docentes a tiempo completo y profesionales.

2.2 Población

Tomando en cuenta que la población se define como la totalidad del fenómeno que se pretende estudiar, donde sus unidades correspondientes poseen una característica común (Tamayo y Tamayo, 2004). Asimismo la población estuvo conformada por 834 colaboradores entre empleados, docentes a tiempo completo y profesionales de la Universidad Católica Andrés Bello (Sede: Montalbán).

De acuerdo a los datos suministrados por el Departamento de Recursos Humanos, la población hasta la fecha del 31 de mayo de 2019, en la sede de Caracas es la siguiente:

- Docentes a tiempo completo: 286
- Profesionales: 289
- Empleados: 258

2.3 Muestra

La muestra se define, según Bavaresco (2001), como el subconjunto de la población a estudiar.

Al ser la población extensa, se llevó a cabo el cálculo del tamaño de la muestra con el objetivo de obtener un conjunto de empleados, docentes a tiempo completo y profesionales fuese representativo. Asimismo, se procedió a calcularla con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2 Z^2}$$

n: tamaño de la muestra

N: tamaño de la población total

σ: representa la desviación estándar de la población.

Z: nivel de confianza

e: nivel de error

Posteriormente, se llevó a cabo un muestreo de tipo estratificado, donde Casal y Mateu (2003), señalan que consiste en dividir la población en subgrupos tomando en cuenta una característica determinada y después se llevó a cabo un muestreo cada grupo de forma

aleatoria con el objetivo de obtener la parte proporcional de la muestra. En tal sentido, ésta puede estar definida como la división de la población total en subconjuntos, donde los elementos que lleguen a conformarlos poseerán características comunes.

Dicha fórmula se empleó con un nivel de confianza del 90% y un error del 10%, por lo que la tabla que a continuación se presenta, contiene la cantidad de empleados, docentes a tiempo completo y profesionales de la Universidad Católica Andrés Bello (Sede Montalbán) elegidos de forma aleatoria:

- Docentes a tiempo completo: 55.
- Profesionales: 55.
- Empleados: 54

En cuanto a la distribución de frecuencia según la nómina a la que pertenece el colaborador, la información se presenta de la siguiente forma:

Tabla Nº 1

Distribución de frecuencia según la nómina a la que pertenece

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Docentes tiempo completo	55	33,5	33,50
Profesionales	54	32,9	32,90
Empleados	55	33,5	33,50
Total	164	100	100

Fuente: Arcela y Moya (2019)

De acuerdo con la tabla nro. 1, un 33,50% de los colaboradores encuestados pertenecen a la nómina de docentes a tiempo completo, equivalente a 55 colaboradores representado un 33,50% al igual que los empleados 33,50% mientras que los profesionales tienen 54 colaboradores con 32,90%. Esta distribución fue previamente determinada según criterios metodológicos presentados anteriormente.

3.- Definición conceptual y operacional de las variables

Hernández, Fernández y Baptista (2010) definen una variable como "propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse." (p.93). Las variables del estudio son: Percepción de las prácticas socialmente responsables y la Capacidad de retención. En tal sentido, la definición conceptual para cada una de ellas es:

3.1.- Percepción de las prácticas socialmente responsable.

Definición conceptual: (...) Las empresas responsables son aquellas que se preocupan por sus colaboradores, por reducir sus impactos, por mejorar su cadena de valor, por velar por el medio ambiente, por tener gobiernos transparentes, por generar negocios inclusivo. (Maya y Maram, s.f p.15)

Definición operacional: según Peláez y García (2014), las dimensiones que comprende la Percepción de Prácticas Socialmente Responsables son 8:

- Respeto al individuo; equidad y diversidad: principios y acciones que emprende la empresa
- Participación de los empleados en la gestión de la empresa: prácticas de comunicación al interior de la empresa que motiva la participación.
- Relaciones con sindicatos y grupos de trabajadores organizados: políticas y estrategias de la empresa que buscan garantizar una relación armónica.
- Distribución de los beneficios de la empresa: políticas y acciones de la empresa orientadas para acceder a los beneficios.
- Desarrollo profesional y empleabilidad: prácticas orientadas a mejorar la formación y desarrollo.
- Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo: acciones para garantizar la salud y bienestar.
- Jubilación y despidos: acciones orientadas para acceder a la jubilación.
- Familia de los colaboradores: acciones para contribuir al bienestar de la familia de los trabajadores.

Se emplearon las ocho (8) dimensiones ya que engloba lo necesario para conocer las prácticas empleadas en la UCAB

3.2.- Estrategias de Retención.

Definición conceptual: de acuerdo con Vidal (2012), para retener el talento hay que conocer cuáles son las necesidades de los trabajadores, para así como organización saber qué posibilidad tengo de poder cumplirlo, por lo que se debe averiguar qué necesidades están presentes.

Definición operacional: de acuerdo con Gonzalez (2009), existen 18 dimensiones para las estrategias de retención de personal. Donde 5 son de carácter monetario y 13 de carácter no monetario.

Para la presente investigación se escogió siete (7) dimensiones, de carácter tanto monetario como no monetario. Gonzalez (2009) (p.59-60), las define así:

- Beneficios económicos: ventajas proporcionadas por la empresa a sus trabajadores y familias.
- Formación: planes de capacitación.
- Calidad de vida: flexibilidad horaria, permisos especiales, entre otras.
- Plan de carrera: oportunidad que ofrecen para ascender dentro de la organización.
- Proceso de ingreso: cerrar brechas entre el cargo y el candidato a ocuparlo.
- Clima laboral: planes para mejorar el clima y dar bienvenida al trabajador.
- Integración familiar: se crea actividades de involucramiento con las familias.

Las 11 dimensiones restantes no se decidieron considerar, debido a que no era lo que se necesitaba indagar.

Este conjunto de definiciones orientan el proceso de operacionalización de ambas variables, estableciéndose de la siguiente manera:

Tabla Nº 2

Operacionalización de la variable: Percepción de las Prácticas Socialmente Responsables.

Variable	Dimensión	Indicadores
Percepción de las Prácticas Socialmente Responsables	Respeto al individuo: Equidad y Diversidad	Comunicación del código de ética y/o conducta a cada uno de los trabajadores. Igualdad en el proceso de selección y promoción de personal. Prioridad en el reclutamiento y selección de personas que sean de la región en que opera la empresa. Socialización de las normas o leyes laborales a los colaboradores. Permisos remunerados en casos particulares (calamidades domésticas, contingencias)
	Participación de los empleados en la gestión de la empresa	Comunicación interna abierta, rápida y directa. Equipos de trabajo con colaboradores de diferentes reas para realizar sugerencias a la empresa. Participación de los colaboradores en los comités que estudian y aprueban las solicitudes de crédito. Participación de los colaboradores en la elaboración del plan carrera. Participación de colaboradores y directivos en Comités de Bienestar.
	Relaciones con sindicatos y grupos de trabajadores organizados.	Transparencia en la información brindada, sobre la empresa, a los trabajadores organizados y/o sindicatos. Reuniones periódicas de negociación entre directivas y trabajadores organizados y/o sindicatos.
	Distribución de los beneficios de la empresa	Bono de incentivo a todos los trabajadores en función de los resultados de la empresa. Bonificaciones extralegales entregadas al fnal del año a los colaboradores. Prima de vacaciones adicional para los trabajadores. Bonificaciones, según la antigüedad del trabajador en la empresa. Ayudas para vivienda. Fondo de empleados.
	Desarrollo profesional y empleabilidad	Planes de capacitación por competencia. Programa de capacitación técnica para el trabajo. Reconocimientos y/o bonificaciones individuales y/o colectivas, según el desempeño. Becas o auxilios de estudio (educación básica, media, complementarios, superiores o post grados).
	Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo	Plan de inducción y entrenamiento dirigido al trabajador. Cumplimiento de estándares internacionales de calidad. Servicio de comedor. Comunicación de los programas de seguridad industrial e higiene laboral a los trabajadores. Programas de bienestar orientados a las necesidades de los trabajadores. Condiciones de trabajo que contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida laboral. Sistema o programa de control de enfermedades y/o epidemia, Espacios para la lúdica y la recreación en la empresa. Horario flexible. Fondo de cobertura para medicina prepagada. Auxilios médicos para cubrir servicios que cubre el plan de salud. Jornadas de vacunación y salud para los trabajadores.

Variable	Dimensión	Indicadores
Percepción de las Prácticas Socialmente Responsables	Jubilación y despidos.	Conversación de despido (Retroalimentación). Contratación de personas jubiladas por prestación de servicio. Bonificación por pensión de jubilación al momento de retiro de la empresa.
	Familia de los colaboradores.	Programas de bienestar (vivienda, salud, deporte, recreación, servicios y/o actividades sociales) para la familia de los trabajadores. Actividades recreativas y lúdicas para los hijos de trabajadores. Préstamos, auxilios y/o becas para la educación de los hijos de los trabajadores Talleres de capacitación para cónyuges y/o hijos. Auxilio extraordinario de maternidad por cada hijo nacido.

Fuente**:** Peláez y García. (2014). *Responsabilidad Social Empresarial y Gestión Humana: Una Relación Estratégica Aplicadas desde un Modelo Explicativo*. P. 20-22.

Tabla Nº 3

Operacionalización de la variable: Estrategias de Retención de Personal

Variable	Dimensión	Indicadores
Estrategias de retención de personal	Beneficios económicos	Auxilio de transporte Auxilio para fi estas, seguro de vida, salud prepagada. Ayuda para estudios universitarios y cursos para el desarrollo del empleado. Beneficios económicos para el grupo familiar y el empleado. Préstamos para vivienda y vehículo.
	Formación	Becas. Capacitación y desarrollo de competencias Plan de mejoramiento continuo y desarrollo dentro de la compañía Planes de capacitación y formación
	Calidad de vida	Actividades de bienestar laboral, celebraciones de fechas especiales Áreas de trabajo más amplias, silenciosas y privadas. Mejoras a los sitios de trabajo Atención a la calidad de vida del trabajador, desarrollo del mismo Flexibilidad en el vestido, en los horarios de trabajo y en su comportamiento. Benefi ios y convenios con ciertas entidades bancarias, del sector de la salud y otro tipo de entidades.
	Plan de carrera	Capacidad de ascenso de cargo. Desarrollo de carrera (mirando a las personas claves) Desde la misma capacitación, tratando de volver al personal muy polivalente, así tiene muchas posibilidades de moverse dentro de la empresa Plan de carrera Plan de desarrollo profesional y personal

Variable	Dimensión	Indicadores
Estrategias de retención de personal	Proceso de Ingreso	En la medida en que existen vacantes, revisamos al interior para poder retener talento en la organización. Inducción y entrenamiento.
	Clima laboral	Beneficios y condiciones de cultura. Buen ambiente laboral Gerencia de puertas abiertas. El fi n es que la gente se sienta bien y contenta
	Integración familiar	Actividades de socialización con familias Diversos programas no solo dirigidos a los trabajadores sino también a las familias de los trabajadores. Vacaciones recreativas

Fuente: González, D. (2009). *Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances.* Universidad EAFIT. 45-72

Adicionalmente, con ánimos de enriquecer la investigación, se considerarán un conjunto de variables sociodemográficas, tales como:

- Sexo: género del individuo a encuestar.
- Edad: considerada como los años de vida que tiene el individuo a encuestar.
- Hijos: si tiene o al contrario.
- Pertenezco: donde se indicó el cargo que ejercen.
- Nivel educativo: nivel de educación más alto que un individuo tiene alcanzado.
- Antigüedad en la organización: tiempo expresado en años que el colaborador tiene en la organización.

4.- Técnicas de recolección, procesamiento y análisis de los datos

El instrumento de recolección a usar, fue un cuestionario, que de acuerdo con (Brace, como se citó en Hernández et.al, 2010, p.217); "consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir". Es por ello que, el cuestionario para medir ambas variables, fue escala Likert "Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes."

(Hernándeet.al, 2010, p.245), esta reacción se midió mediante una escala, conformada de la siguiente manera:

(1) Totalmente en desacuerdo.
(2) Muy en desacuerdo.
(3) En desacuerdo.
(4) Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
(5) De acuerdo.
(6) Muy de acuerdo.
(7) Totalmente de acuerdo.

4.1 Instrumento de Prácticas Socialmente Responsables (prueba piloto)

En cuanto al instrumento, se procedió a su elaboración con las dimensiones previas ya que no se encontraron instrumentos que midieron ambas variables. Con fines de corroborar la validez del instrumento (Corral, 2009) se recurrió al juicio de expertos y se aplicó la prueba piloto a 9 personas, 3 docentes tiempo completo, profesionales y 3 empleados.

Con el objetivo de simplificar el análisis de esta variable y para una explicación más más precisa, se procedió a establecer un conjunto de niveles

- Bajo: comprendido como un grado de percepción negativa que no beneficia la relación del individuo con la organización Puntaje de respuesta entre 1 y 3.
- Medio: grado adecuado y beneficioso para la organización. Puntaje de respuesta entre 3,1 y 5.
- Alto: este nivel es el más beneficioso para la organización, ya que los colaboradores entienden que la organización busca la conformación de un ambiente laboral sano, el desarrollo integral de sus colaboradores y la sostenibilidad de ella. Puntaje de respuesta entre 5,1 y 7

Ahora bien, el Alpha de Cronbach para la variable "Percepción de Prácticas Socialmente Responsables"

Tabla N° 4

Resumen de procesamiento de casos

	N	%
Válido	6	66,7
Excluido	3	33,3
Total	9	100

Fuente: Arcela y Moya (2019).

Tabla N° 5

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,899	43

Fuente: Arcela y Moya (2019).

De acuerdo con la tabla N° 5, el Alpha de Cronbach da un valor de 0,899 lo que representa un nivel de fiabilidad cercano al 1. Mayor a 0,5 lo que se interpreta como aceptable. Este valor cercano al 1, indica una relación fuerte entre las preguntas, donde Según Corral (2009), si la medida es alta, existe homogeneidad y confiabilidad donde 0 indica confiabilidad nula y 1 indica confiabilidad total en la escala. Si hay homogeneidad dentro de cada ítem, el Alpha será cercano a uno.

4.2 Instrumento de Estrategias de Retención de Personal (prueba piloto)

Igualmente para la variable "Estrategias de Retención de Personal" El Alpha de Cronbach fue:

Tabla N° 6

Resumen de procesamiento de casos

	N	%
Válido	8	88,9
Excluido	1	11,1
Total	9	100

Fuente: Arcela y Moya (2019).

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Tabla N° 7

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,779	35

Fuente: Arcela y Moya (2019).

Con un total de 35 variables, el Alpha de Cronbach da un valor de 0,779 cercano se interpreta como un valor aceptable al ser mayor de 0,5. Un valor menor se consideraría una inconsistencia. Por lo que, el instrumento puede ser considerado como "muy bueno" para interpretar los resultados obtenidos mediante los ítems planteados.

Para el instrumento definitivo:

4.3 Instrumento de Prácticas Socialmente Responsables (prueba piloto)

El Alpha de Cronbach fue el siguiente:

Para la variable "Prácticas Socialmente Responsables"

Tabla N° 8

Resumen de procesamiento de casos

	N	%
Válido	133	64,3
Excluido	74	35,7
Total	207	100

Fuente: Arcela y Moya (2019)

Tabla N° 9

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,938	41

Fuente: Arcela y Moya (2019).

De acuerdo con la tabla N° 9, el Alpha de Cronbach da un valor de 0,938 esto indica un nivel de fiabilidad cercano al 1. Mayor a 0,5 lo que se interpreta como aceptable.

Igualmente para la variable "Estrategias de Retención de Personal" fue:

Tabla N° 10

Resumen de procesamiento de casos

	N	%
Válido	137	66,2
Excluido	70	33,8
Total	207	100

Fuente: Arcela y Moya (2019).

Tabla N° 11

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,922	27

Fuente: Arcela y Moya (2019).

Como indica la tabla N° 11, el Alfa de Cronbach arrojó un 0,922. Lo que señala un alto nivel de fiabilidad del instrumento para la prueba final.

5.- Proceso de recolección y análisis de datos

- Se contactó a la dirección de Recursos Humanos para obtener la información de la población.
- La comunicación fue vía correo electrónico donde se presentó cuál era la finalidad de la investigación.
- Se recibió la respuesta al email, el cual contenía la información anteriormente solicitada y además donde ubicar a dicha población.
- Se procedió a calcular la muestra para cada población.
- Se decidió utilizar las 3 unidades de análisis (docentes de tiempo completo, profesionales y empleados)

- Se elaboró el instrumento de recolección.
- Se aplicó la prueba piloto para determinar el nivel de confiabilidad.
- Se procedió a recolectar la información, momento durante el cual se presentaron diversas situaciones como por ejemplo:
    - Dificultad para ubicar a las personas correspondientes a cada grupo
    - Instrumentos recibidos sin responder.
    - Personas que se negaron a suministrar información.
- Vaciado de datos en Excel y SPSS.
- Cálculo de las tablas correspondientes.
- Análisis de resultados.

CAPÍTULO VI
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

A continuación, se presenta el análisis de los resultados obtenidos luego de la recolección de datos. Para ello, se tomó en cuenta los diferentes autores investigados previamente, de igual forma, se presentan tablas y gráficos para dar una mejor visual e interpretación de los resultados. En este capítulo se presentan, variables demográficas (género, edad, nivel educativo, grupo al que pertenece el colaborador, si tiene hijos o no y antigüedad en la organización). Asimismo, la variable "Practicas Socialmente Responsables" con cada una de sus dimensiones y la variable "Estrategias de Retención", con sus dimensiones igualmente.

1. Variables sociodemográficas

A efectos de la investigación, las variables sociodemográficas, tales como: género, edad, antigüedad, nivel educativo, hijos y pertenezco; permitieron caracterizar la muestra y enriquecer el estudio de la relación entre la percepción de las prácticas socialmente responsables de talento humano y la retención. En tal sentido, a partir de los datos obtenidos se llevó a cabo el análisis de los estadísticos descriptivos, específicamente: distribuciones de frecuencias y medias de tendencia central. Es por ello que, se presenta a continuación los resultados asociados a la distribución de frecuencias según el Género.

Tabla Nº 12
Distribución de frecuencia según género

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Masculino	66	40,2	41,0
Femenino	95	57,9	59,0
Total	161	98,2	100,0
No contestaron	3	1,8	
Total	164	100	

Fuente: Arcela y Moya (2019).

Tomando en cuenta la tabla N° 12, se observa que un 59% pertenece al género femenino, representado por (95) mujeres; mientras que, un 41% corresponde al género

masculino, equivalente a (66) hombres, existiendo así una brecha entre ambos de 18%. Asimismo, es importante destacar que de un total de 164 colaboradores encuestados, solamente un 1,8% no señaló el género.

Ahora bien, la distribución de frecuencias según la edad se encuentra agrupada en intervalos de 6 años, analizándose posteriormente a partir de la siguiente tabla:

Tabla Nº 13
Distribución de frecuencia según la edad (años)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
<= 18	1	0,5	0,7
19 - 25	31	15	20,5
26 - 32	26	12,6	17,2
33 - 39	26	12,6	17,2
40 - 46	25	12,1	16,6
47 - 53	23	11,1	15,2
54 - 60	12	5,8	7,9
61 - 67	5	2,4	3,3
68 - 74	2	1	1,3
Total	151	72,9	100
No contestaron	13	6,3	
Total	164	100	

Fuente: Arcela y Moya (2019)

A partir de la tabla anterior, se puede apreciar que al momento del estudio, la mayoría de los colaboradores, es decir, un 20,5% se ubica en el intervalo de edad comprendido entre los 19 y 25 años, equivalente a 31 colaboradores. Por otro lado, un solo colaborador, representado por un 0,7% se ubica en la edad de <=18. Aunado a ello, un 34,4% de los encuestados poseen edades comprendidas entre 26-32 años y 33-39 años, siendo equivalente para cada caso 26 colaboradores.

En tal sentido, Jiménez (2012) indica que "la edad adulta temprana abarca un espacio de tiempo prolongado, posterior a la adolescencia, ubicándose entre los 20 y 40 años" (p.10). De un total de 151 trabajadores encuestados en la UCAB, 84 están ubicados entre los 18 y 39 años de edad. De modo que, la mayoría son personas relativamente jóvenes

Posteriormente, la frecuencia de los trabajadores según la antigüedad se expresa a través de la siguiente tabla:

Tabla Nº 14
Distribución de frecuencia según la antigüedad (años)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Entre 6 meses y 1 año	27	16,5	17,5
De 1 a 2 años	28	17,1	18,2
De 2 a 3 años	29	17,7	18,8
Mas de 3 años	70	42,7	45,5
No contestaron	10	6,1	100
Total	164	100	

Fuente: Arcela y Moya (2019)

De acuerdo con la tabla Nº 14, se observa que 70 colaboradores, representados por un 45,5%, tienen una antigüedad superior a los 3 años en la UCAB, seguido de 27 individuos que 17,5% que tienen entre 6 meses y 1 año de antigüedad en la organización. Sin embargo, 28 colaboradores equivalente al 18,2% posee una antigüedad entre 1 y 2 años, de con una pequeña diferencia 0,60% entre 2 a 3 años con 29 encuestados. Adicional, un 6,1% de 10 colaboradores no contestaron la pregunta.

Por otro lado, asociado a la distribución de frecuencias según el nivel educativo de los colaboradores se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla Nº 15
Distribución de frecuencia según el nivel educativo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Estudiando para TSU	7	4,3	5,10
TSU	18	11	13,10
Estudiando para obtener titulo universitario	28	17,1	20,40
Licenciatura	30	18,3	21,90
Postgrado	54	32,9	39,40
No contestaron	27	16,5	100
Total	164	100	

Fuente: Arcela y Moya (2019)

De acuerdo con los resultados de la tabla N° 15, 54 colaboradores, representados por un 39,4% tienen estudios de Postgrado, es decir, estudios de 4to nivel. Seguido, de 30 individuos, equivalentes a un 21,9% que para el momento del estudio alcanzaron un título

de Licenciatura. Ahora bien, al momento del estudio, 28 colaboradores (20,4%) señaló que se encuentra en proceso para obtener título universitario, en contraste con 18 individuos (13,1%) que poseen un título de TSU. De igual modo, solo un 5,1% de se encuentra actualmente estudiante para alcanzar título TSU.

Cabe señalar que, de la muestra, 27 colaboradores, equivalentes al 16,50% no señalaron el nivel de estudios alcanzado.

A continuación, se presenta la distribución de frecuencia, determinando si los colaboradores poseen o no hijos, esto expresa de la siguiente forma:

Tabla Nº 16
Distribución de frecuencia según hijos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Si	76	46,3	49,70
No	77	47	50,30
No contestaron	11	6,7	100
Total	164	100	

Fuente: Arcela y Moya (2019)

Tomando en cuenta los resultados asociados a la tabla N° 16, el porcentaje de diferencia entre los colaboradores que tienen o no hijos es igual a 0,6%. Ahora bien, específicamente un 50,3%, comprende a 77 colaboradores que no tienen hijos y un 49,7%, equivalente a 76 colaboradores, si tienen hijos. Asimismo, cabe destacar que del total de encuestados solamente el 6,7%, representado por 11 individuos, no contestaron el ítem.

Por otro lado, tenemos la Distribución de frecuencia según el grupo al que pertenece:

Tabla N° 17
Distribución de frecuencia según el grupo al que pertenece

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Docentes tiempo completo	55	33,5	33,50
Profesionales	54	32,9	32,90
Empleados	55	33,5	33,50
Total	164	100	100

Fuente: Arcela y Moya (2019)

En este caso, se puede apreciar que de acuerdo con la tabla N° 17, un 33,50% de los colaboradores encuestados pertenecen a la nómina de docentes a tiempo completo, equivalente a 55 colaboradores representado un 33,50% al igual que los empleados 33,50% mientras que los profesionales tienen 54 colaboradores con 32,90%. Esta distribución fue previamente determinada según criterios metodológicos presentados anteriormente.

En cuanto a la estadística descriptiva según el Nivel educativo, antigüedad y género, la información se presenta de la siguiente forma:

Tabla Nº 18
Estadística descriptiva de nivel educativo, antigüedad y género

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Estándar	Coeficiente de Variación
Nivel educativo	137	1	5	3,77	1,24	0,33
Antigüedad	154	1	4	2,92	1,16	0,40
Género	162	1	2	1,59	0,49	0,31
N válido (por lista)	131					

Fuente: Arcela y Moya (2019)

Tomando en cuenta los resultados anteriores, la tabla N° 18 muestra tres variables sociodemográficas y cómo se relacionan.

Lo primero que se aprecia es el Nivel educativo, el cual obtuvo una media de 3,77, lo que indica que la mayoría de los colaboradores se encuentran ubicados en la categoría Licenciatura. Este, obtuvo con una desviación estándar de 1,24, lo que indica una alta dispersión en los datos.

Luego, Antigüedad, en este caso la media fue de 2,92, lo que señala que la mayoría de los colaboradores se ubican en un rango de antigüedad en la UCAB de 3 a 5 años. Para este caso, se la desviación estándar fue de 1,16.

Por último, Género, con una media de 1,59, indicando así que la mayoría de los colaboradores se ubica en un género (femenino), Sin embargo, la diferencia no es significativa. La desviación estándar fue de 0,49. Lo que señala un bajo nivel de dispersión en las respuestas.

Por último, se aprecia que el coeficiente de variación de las tres variables oscila entre 0,31 y 0,40. Esto nos indica que la Antigüedad con un coeficiente de variación de 0,40 es la

variable que obtuvo respuestas más dispersas. Mientras que, en cuanto al Género de los colaboradores que participaron en la investigación, las respuestas fueron las menos dispersas. Presentando mayor homogeneidad en los valores de la variable. Sin embargo, es importante resaltar que la diferencia entre las variables presentadas es mínima.

Tabla Nº 19

Distribución de frecuencia según Antigüedad, Nivel educativo y Género.

				Género					
				Masculino		Femenino		Total	
				Frecuenci	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Nivel educativo	Estudiando para TSU	Antigüedad	Entre 6 mesesy 1 año	0	0	0	0	0	0
			De 1 a 2 años	0	0	3	75	3	42,86
			De 2 a 3 años	1	33,33	1	25	2	28,57
			Mas de3 años	2	66,67	0	0	2	28,57
			Total	3	100	4	100	7	100
	TSU	Antigüedad	Entre 6 mesesy 1 año	0	0	2	20	2	11,11
			De 1 a 2 años	0	0	2	20	2	11,11
			De 2 a 3 años	4	50	1	10	5	27,77
			Mas de3 años	4	50	5	50	9	50
			Total	8	100	10	100	18	99,99
	Estudiando para titulo universitario	Antigüedad	Entre 6 mesesy 1 año	4	28,57	6	50	10	38,46
			De 1 a 2 años	3	21,42	1	8,33	4	15,38
			De 2 a 3 años	4	28,57	2	16,67	6	23,07
			Mas de3 años	3	21,42	3	25	6	23,07
			Total	14	99,98	12	100	26	99,98
	Licenciatura	Antigüedad	Entre 6 mesesy 1 año	0	0	6	33,33	6	21,42
			De 1 a 2 años	6	60	5	27,78	11	39,28
			De 2 a 3 años	1	10	5	27,78	6	21,42
			Mas de3 años	3	30	2	11,11	5	17,85
			Total	10	100	18	100,00	28	99,97
	Postgrado	Antigüedad	Entre 6 mesesy 1 año	2	10	5	15,63	7	13,46
			De 1 a 2 años	2	10	4	12,5	6	11,54
			De 2 a 3 años	1	0	6	18,75	7	13,46
			Mas de3 años	15	75	17	53,13	32	61,54
			Total	20	95	32	100,00	52	100

Fuente: Arcela y Moya (2019)

En la tabla N° 19 se aprecia que para el Nivel Educativo, Estudiando para TSU, se encuentran 3 personas de género femenino con 1 a 2 años de antigüedad, en el caso de TSU, se presenta una frecuencia de 4 para dos casos (De 2 a 3 años y Más de 3 años) en el género masculino. En cuanto a los que están Estudiando para título universitario la frecuencia más alta es de 6 para el género femenino, en el rango de antigüedad de 6 meses y 1 año.

Por otro lado, se ubican en Licenciatura con una frecuencia de 6 tanto para el género femenino (antigüedad entre 6 meses y 1 año) como para el masculino (antigüedad de 1 año a 2 años). Por último, Postgrado obtuvo una frecuencia representativa en ambos géneros para el mismo nivel de antigüedad (Más de 3 años) en el caso femenino 17 de frecuencia representado por un 53,13%, mientras que el género masculino resultó con una frecuencia de 15 colaboradores con 75% de la muestra.

A continuación, se presenta los resultados asociados a la distribución de frecuencia entre la antigüedad y la edad.

Tabla N° 20

Distribución de frecuencia según la edad y la antigüedad

Edad	Antigüedad					Total
	Entre 6 meses y 1 año	De 1 a 2 años	De 2 a 3 años	Más de3 años	No contestaron	
<= 18	1	0	0	0	-	1
	100,0	0	0	0	-	100,0
19 - 25	13	12	2	0	-	27
	48,1	44,4	7,4	0	-	100,0
26 - 32	4	7	8	7	-	26
	15,4	26,9	30,8	26,9	-	100,0
33 - 39	4	4	6	12	-	26
	15,4	15,4	23,1	46,2	-	100,0
40 - 46	5	1	4	14	-	25
	20,0	4	0,16	56	-	100,0
47 - 53	0	2	5	15	-	22
	0	9,1	22,7	68,2	-	100,0
54 - 60	0	1	1	9	-	11
	0	9,1	9,1	81,8	-	100,0
61 - 67	0	0	1	4	-	5
	0	0	20,0	80	-	100,0
68 - 74	0	0	0	2	-	2
	0	0	0	100,0	-	100,0
Total	27	27	27	63	19	145
	18,6	18,6	18,6	4,34		100,0

Fuente: Arcela y Moya (2019)

Los datos en orden de significancia, primero, Entre 19-25 años 13 colaboradores, se encuentran en el intervalo 6 meses a 1 año. Segundo, En el intervalo 33-39, 12 personas con más de 3 años en la organización. Tercero, Entre 26-32 años, 8 personas en la categoría de 2 a 3 años de antigüedad. Por último, en la edad de 18 años se ubica un colaborador con un nivel de antigüedad entre 6 meses y un año.

A partir del resultado anterior, se puede observar que el porcentaje es mayor en aquellos colaboradores que tienen una antigüedad superior a los 3 años en la organización.

Asimismo, la siguiente tabla refleja la distribución de frecuencia según la edad y el nivel educativo

Tabla N° 21

Distribución de frecuencia según la edad y el nivel educativo

Edad	Nivel educativo						
	Estudiando para TSU	TSU	Estudiando para titulo universitario	Licenciatura	Postgrado	No contestaron	Total
<= 18	0	0	1	0	0	-	1
	0	0	80	0	0	-	80
19 - 25	2	1	13	7	4	-	27
	1,6	0,8	10,1	5,4	3,1	-	20,9
26 - 32	0	5	4	5	9	-	23
	0	3,9	3,1	3,9	7	-	17,8
33 - 39	1	2	5	8	6	-	22
	0,8	1,6	3,9	6,2	4,7	-	17,1
40 - 46	0	3	1	4	15	-	23
	0	2,3	0,8	3,1	11,6	-	17,8
47 - 53	3	4	2	4	5	-	18
	2,3	3,1	1,6	3,1	3,9	-	14
54 - 60	0	0	0	1	9	-	10
	0	0	0	0,8	7	-	7,8
61 - 67	0	1	1	0	3	-	5
	0	0,8	0,8	0	2,3	-	3,9
Total	6	16	27	29	51	35	129
	4,7	12,4	20,9	22,5	39,5		100

Fuente: Arcela y Moya (2019)

De acuerdo con la tabla N° 21, en la categoría, Estudiando para TSU, el valor más representativo se encuentra ubicado en el intervalo de edad 47-53 años con 16,7% (3 personas). En la categoría TSU, 5 personas es el valor más representativo, en el intervalo 26-32 años de edad. Con un 48,1% (13 colaboradores) el valor más representativo en la distribución, se encuentra en el intervalo de 19-25 años, en la categoría Estudiando para un título universitario. Por último, en la categoría Licenciatura, con un 36,40% (8 colaboradores) entre 33-39, se ubica el valor más representativo.

2. Variable Prácticas Socialmente Responsables

A continuación, se presentan los promedios obtenidos de la variable "Prácticas Socialmente Responsables", analizando: media, desviación estándar y coeficiente de variación para cada uno de los ítems asociados tanto a la variable en términos globales y por dimensiones propuestas por Peláez y García (2014):

Tabla Nº 22

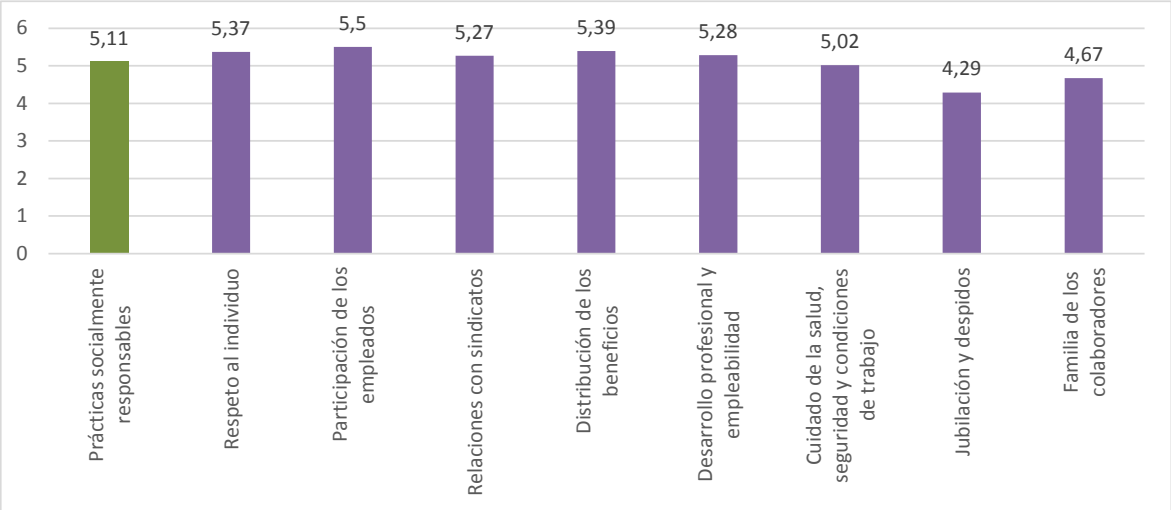
Promedios de la variable "Prácticas Socialmente Responsables" de forma global y por dimensiones.

Dimensiones	Items	Mediana	Media	Desviación Estandar	Coeficiente de variación
Prácticas socialmente responsables	Todos los items	5	5,11	1,46	0,29
Respeto al individuo	1,2,3,4,5 y 6	5	5,37	1,19	0,22
Participación de los empleados	8, 9 y 10	6	5,5	1,16	0,21
Relaciones con sindicatos	11 y 12	5	5,27	1,21	0,23
Distribución de los beneficios	13,14,15,16,17 y 18	6	5,39	1,43	0,27
Desarrollo profesional y empleabilidad	19,20,21 y 22	5	5,28	1,47	0,28
Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo	7,23,24,25,26,27,28,29, 30,31,32 y 33	5	5,02	1,52	0,30
Jubilación y despidos	34 y 35	4	4,29	1,45	0,34
Familia de los colaboradores	36, 37,38,39,40 y 41	5	4,67	1,57	0,34

Fuente: Arcela y Moya (2019)

Gráfico Nº 1.

Distribución de barras para los promedios de la variable "Prácticas Socialmente Responsables"



Fuente: Arcela y Moya (2019)

Tomando en cuenta los resultados anteriores, se puede apreciar que los promedios de las dimensiones de la variable oscilan entre 4,29 y 5,50, encontrándose el mayor (5,50) vinculado con la dimensión de "Participación de los empleados" y el menor (4,29) asociado a la de "Jubilación y despidos". Sin embargo, esta última dimensión y la asociada a la "Familia de los colaboradores" (4,67) al encontrarse entre 3,1 y 5, alcanzaron un "nivel medio" de percepción de las prácticas socialmente responsables, traducido en un grado adecuado y beneficioso para la organización. En tanto, el promedio global de la variable es

de 5,11, lo que según los parámetros establecidos, en términos generales los colaboradores de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) al haber alcanzado puntajes medios entre 5,1 y 7 se caracterizan por tener un "nivel alto" de percepción de las prácticas socialmente responsables de talento de la institución, es decir, los individuos entienden que la organización busca el establecimiento de un ambiente laboral sano, el desarrollo integral de sus colaboradores y la sostenibilidad de la misma.

Por otra parte, en cuanto a las desviaciones estándar de las dimensiones, éstas varían entre 1,16 y 1,57, indicando que la dispersión de los datos es similar y no distante para cada una de ellas, por lo tanto, no fue distante la variabilidad de las respuesta de los colaboradores, trayendo consigo una proximidad entre el valor de la media y el resto de las respuestas.

En cuanto al coeficiente de variación, se puede observar que estas manejan un rango de 0,21 a 0,34, señalando la homogeneidad en los resultados obtenidos. Siendo más homogénea la dimensión Participación de los empleados con 0,21, mientras que para la más heterogénea coinciden dos dimensiones (Jubilación y despidos y Familia de los colaboradores) con un 0,34.

Los resultados anteriores coinciden en cierta medida con lo propuesto por Peláez-León (2014), donde se encuentra mayoría de las prácticas socialmente responsables están asociadas a las dimensiones de: respeto al individuo y participación de los empleados. No obstante, a pesar de no haber sido la media más alta, la dimensión de respeto al individuo alcanzó "nivel alto" de percepción de las prácticas socialmente responsables de talento de la institución, es decir, los individuos entienden que la organización busca el establecimiento de un ambiente laboral sano, el desarrollo integral de sus colaboradores y la sostenibilidad de la misma.

A continuación, se presenta la estadística descriptiva de la variable "Prácticas Socialmente Responsables" de forma global y la variable género

Tabla Nº 23

Estadística descriptiva de la variable "Prácticas Socialmente Responsables" de forma global y la variable género

	Femenino		Masculino		No contestaron
	Media	Desviación Estandar	Media	Desviación Estandar	
Prácticas Socialmente Responsables	5,15	1,38	5,04	1,20	
N° total	95		66		3
N%	59,01		40,99		

Fuente: Arcela y Moya (2019)

De acuerdo con la tabla N° 23, no existe una brecha significativa (0,11) entre ambos géneros. Sin embargo, el género femenino, equivalente al 59,01% y representado por 95 mujeres, alcanzó una media de 5,15; mientras que, el género masculino, constituido por 66 individuos y representados por un 40,99% de los encuestados, alcanzó un promedio de 5,04. En tal sentido, según los parámetros establecidos, ambos géneros están caracterizados por tener un "nivel alto" de percepción de las prácticas socialmente responsables de talento de la institución, es decir, los individuos entienden que la organización busca el establecimiento de un ambiente laboral sano, el desarrollo integral de sus colaboradores y la sostenibilidad de la misma.

No obstante, esta brecha podría estar marcada por condiciones socioculturales, como indica Hazlina y Seet (2010) "el género femenino tiene un instinto más filantrópico y, por ende, es más sensible a la responsabilidad social" (p.41)

Seguido, se presenta la estadística descriptiva de la variable "Prácticas Socialmente Responsables" por dimensiones y la variable género.

Tabla Nº 24

Estadística descriptiva de la variable "Prácticas Socialmente Responsables" por dimensiones y la variable género.

	Femenino		Masculino	
	Media	Desviación Estandar	Media	Desviación Estandar
Respeto al individuo	5,45	1,21	5,29	1,11
Participación de los empleados	5,57	1,18	5,44	1,07
Relaciones con los sindicatos	5,34	1,27	5,22	1,09
Distribución de los beneficios	5,44	1,46	5,33	1,26
Desarrollo profesional y empleabilidad	5,34	1,41	5,23	1,24
Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo	5,01	1,45	5,04	1,22
Jubilación y despidos	4,38	1,51	4,13	1,32
Familia de los colaboradores	4,66	1,53	4,67	1,25

Fuente: Arcela y Moya (2019)

Con una media de 5,57 y una desviación estándar de 1,18 el género femenino en la dimensión "Participación de los empleados" es el mayor valor, en contraste con "Jubilación y despidos" con 4,38 de media y una desviación estándar de 1,51.

Para el género masculino, la media más alta fue igualmente en "Participación de los empleados" con 5,44 y una desviación estándar de 1,07 al contrario con la "Jubilación y despidos" con una media de 4,13 y una desviación de 1,32.

Da entender que para ambos la "Participación de los Empleados" tiene afinidad y tiene una tendencia favorable. De ello resalta que la dispersión del género masculino fue menor.

A continuación, los resultados de acuerdo a las edades con su respectiva media y desviación estándar:

Tabla Nº 25

Estadística descriptiva de la variable "Prácticas Socialmente Responsables" de forma global y la variable edad (años)

	18 - 25		26 - 39		40 - 53		54 ó más		
	Media	Desviación Estandar	Media	Desviación Estandar	Media	Desviación Estandar	Media	Desviación Estandar	No contestaron
Prácticas Socialmente Responsables	4,54	1,23	5,08	1,25	5,25	1,24	5,38	1,11	
N° total	32		52		49		24		7
N%	20,38%		33,12%		31,21%		15,29%		

Fuente: Arcela y Moya (2019)

Según la tabla N° 25, aquellos colaboradores con más de 26 años alcanzaron una media entre 5,1 y 7, significando así un "nivel alto" en torno a la percepción de las prácticas socialmente responsables del talento de la institución, es decir, los colaboradores entienden que la organización busca la conformación de un ambiente laboral sano, el desarrollo integral de sus colaboradores y la sostenibilidad de ella, específicamente 54 o más con una media de 5,38, seguido de aquellos colaboradores entre 40-53 años con 5,25 y aquellos entre 26-39 años con 5,08. En contraste de aquellos colaboradores entre 18 y 25 años, la media alcanzada fue de 4,54, donde al encontrarse entre 3,1 y 5, alcanzaron un "nivel medio" de percepción de las prácticas socialmente responsables, traducido en un grado de conocimiento adecuado y beneficioso para la organización.

Los resultados presentados permiten evidenciar que existe una tendencia en cuanto a que, mientras mayor es la edad de los colaboradores su percepción de las prácticas socialmente responsables es más favorable. Como menciona Menesses (2013) "si un trabajador está convencido que la compañía es buena y que le da beneficios es una persona que realmente luchará en pro de las metas de la empresa" es por ello, que los colaboradores que tienen un mayor tiempo en la organización, conocen con mayor profundidad cómo funciona la misma y pueden tener una percepción más positiva hacía la misma.

En tabla Nº 26 se encuentra el desglose por dimensiones para cada una de las edades y a cuales respondieron con mayor asertividad.

Tabla Nº 26

Estadística descriptiva de la variable "Prácticas Socialmente Responsables" por dimensiones y la variable sociodemográfica edad (años).

	18-25		26 - 39		40 - 53		54 ó más	
	Media	Desviación Estandar	Media	Desviación Estandar	Media	Desviación Estandar	Media	Desviación Estandar
Respeto al individuo	5,30	1,10	5,26	1,08	5,48	1,14	5,91	0,98
Participación de los empleados	5,04	1,03	5,45	1,17	5,57	1,01	5,63	0,99
Relaciones con los sindicatos	4,80	1,23	5,25	1,16	5,47	0,97	5,50	0,78
Distribución de los beneficios	4,91	1,41	5,36	1,35	5,52	1,27	7,06	1,11
Desarrollo profesional y empleabilidad	4,38	1,29	5,32	1,29	5,45	1,25	5,56	1,05
Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo	4,73	1,24	5,03	1,32	5,09	1,30	4,96	1,21
Jubilación y despidos	2,61	1,29	4,29	1,23	4,60	1,54	4,20	1,49
Familia de los colaboradores	4,54	1,24	4,70	1,37	4,83	1,44	4,23	1,30

Fuente: Arcela y Moya (2019)

Analizando la tabla N° 26, se puede observar que la media más representativa se encuentra ubicada en el rango de 54 o más años de edad con un valor de 7,06 y un nivel de dispersión de 1,11 en la dimensión "Distribución de los beneficios". Seguido de esto, ene l mismo rango de edad, le sigue una media de 5,91 en la dimensión "Respeto al individuo".

Por otro lado, con una diferencia notoria de 4,45 en el intervalo de edad entre 18-25 se obtuvo una media de 2,61 y una desviación de 1,29 en la dimensión "Jubilación y despidos".

La siguiente tabla indica la antigüedad y la variable antigüedad de forma global:

Tabla Nº 27
Estadística descriptiva de la variable "Prácticas Socialmente Responsables" de forma global y la variable sociodemográfica antigüedad (años).

	Entre 6 meses y 1 año		De 1 año a 2 años		De 2 años a 3 años		Más de 3 años		No contestaron
	Media	Desviación Estandar	Media	Desviación Estandar	Media	Desviación Estandar	Media	Desviación Estandar	
Prácticas Socialmente Responsables	5,02	1,33	5,40	1,12	5,17	1,24	4,98	1,36	
N° total	27		28		29		70		10
N%	17,53%		18,18%		18,83%		45,45%		

Fuente: Arcela y Moya (2019)

Tomando en cuenta la tabla N° 27, la media de la antigüedad de los colaboradores que llevan laborando entre 6 meses y 3 años en la organización oscila entre 5,02 y 5,40, significando así un "nivel alto" en torno a la percepción de las prácticas socialmente responsables del talento de la institución, es decir, los colaboradores entienden que la organización busca la conformación de un ambiente laboral sano, el desarrollo integral de sus colaboradores y la sostenibilidad de ella. En contraste de aquellos que poseen 3 años o más donde la media es equivalente a 4,98 indicando un "nivel medio" de percepción de las prácticas socialmente responsables, traducido en un grado de conocimiento adecuado y beneficioso para la organización.

De acuerdo al nivel antigüedad que tienen los colaboradores en la universidad, sus resultados son los siguientes:

Los que tienen mayor antigüedad, obtuvieron la media más baja. Sin embargo, la media fue de 4,98 lo cual puede ser interpretado como 5, siendo este, según la escala utilizada, igualmente un valor favorable, en relación a la percepción de las Prácticas Socialmente Responsables según este grupo de colaboradores.

Tabla Nº 28

Estadística descriptiva de la variable "Prácticas Socialmente Responsables" por dimensiones y la variable sociodemográfica antigüedad (años).

	Entre 6 meses y 1 año		De 1 año a 2 años		De 2 años a 3 años		Más de 3 años	
	Media	Desviación Estandar	Media	Desviación Estandar	Media	Desviación Estandar	Media	Desviación Estandar
Respeto al individuo	5,35	1,15	5,35	1,03	5,34	1,20	5,39	1,20
Participación de los empleados	5,42	1,14	5,74	1,11	5,70	1,07	5,38	1,18
Relaciones con los sindicatos	4,89	1,15	5,61	1,12	5,19	1,19	5,27	1,25
Distribución de los beneficios	5,23	1,54	5,63	1,16	5,40	1,24	5,38	1,45
Desarrollo profesional y empleabilidad	5,24	1,36	5,54	1,14	5,22	1,25	5,22	1,45
Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo	5,03	1,35	5,34	1,27	5,14	1,27	4,85	1,41
Jubilación y despidos	4,26	1,58	4,79	1,05	4,52	1,43	4,00	1,43
Familia de los colaboradores	4,77	1,36	5,20	1,12	4,87	1,30	4,33	1,50

Fuente: Arcela y Moya (2019)

De acuerdo a los resultados obtenidos en la tabla N° 28, se puede destacar que en cuanto a la Estadística descriptiva de la variable "Prácticas Socialmente Responsables" por dimensiones y la variable sociodemográfica antigüedad (años); en el intervalo de 6 meses y 1 año, es de 5,42, correspondiente a la "Participación de los Empleados". Seguido de 1 año a 2 años, la media es de 5,74 en la dimensión "Participación de los Empleados" y la desviación de 1,11. Continua con 2 años a 3 años la media es de 5,70 en la dimensión "Participación de los Empleados" y la desviación de 1,07. Finalmente 3 años o más, la media es de 5,39, en este caso en la dimensión "Respeto al individuo", cada una de las dimensiones significa un "nivel alto" en torno a la percepción de las prácticas socialmente responsables de talento de la institución, es decir, los colaboradores entienden que la organización busca la conformación de un ambiente laboral sano, el desarrollo integral de sus colaboradores y la sostenibilidad de ella.

A continuación, se presentan los resultados y análisis de la estadística descriptiva de la variable "Prácticas Socialmente Responsables" forma global y la variable Pertenezco.

Tabla Nº 29

Estadística descriptiva de la variable "Prácticas Socialmente Responsables" forma global y la variable Pertenezco.

	Docentes Tiempo Completo		Profesionales		Empleados	
	Media	Desviación Estandar	Media	Desviación Estandar	Media	Desviación Estandar
Prácticas Socialmente Responsables	5,11	1,23	5,14	1,40	5,04	1,29
N° total	55		54		55	
N%	34%		32%		34%	

Fuente: Arcela y Moya (2019)

De forma global no existe entre los 3 tipos de colaboradores una brecha tan amplia. Los profesionales con una media de 5,14, seguido por docentes con una media de 5,11 y por último empleados con una media de 5,04.

Para estos colaboradores, tienen una reacción de "De acuerdo" lo que da a entender una actitud positiva. Los profesionales en su desviación si hay una brecha de hasta un 0,20.

La siguiente tabla, muestra la estadística descriptiva de la variable "Prácticas Socialmente Responsables" por dimensiones y la variable Pertenezco.

Tabla Nº 30

Estadística descriptiva de la variable "Prácticas Socialmente Responsables" por dimensiones y la variable Pertenezco

	Docentes Tiempo		Profesionales		Empleados	
	Media	Desviación Estandar	Media	Desviación Estandar	Media	Desviación Estandar
Respeto al individuo	5,32	1,24	5,41	1,22	5,39	1,05
Participación de los empleados	5,49	1,13	5,55	1,24	5,46	1,05
Relaciones con los sindicatos	5,05	1,09	5,30	1,41	5,46	1,08
Distribución de los beneficios	5,51	1,30	5,40	1,43	5,26	1,37
Desarrollo profesional y empleabilidad	5,37	1,28	5,32	1,45	5,13	1,36
Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo	4,94	1,32	5,08	1,44	5,04	1,33
Jubilación y despidos	4,55	1,10	4,31	1,51	4,02	1,66
Familia de los colaboradores	4,65	1,34	4,79	1,50	4,55	1,42

Fuente: Arcela y Moya (2019)

Con respecto a los resultados que se presentan en la tabla N° 30, docentes tiempo completo tiene una media de 5,51 y una desviación estándar de 1,30 siendo la dimensión "Distribución de Beneficios" la más representativa. Profesionales, con una media de 5,55 y una desviación estándar 1,24 en la dimensión "Participación de los Empleados" posee los resultados de mayor valor. Seguido de Empleados, hay 2 dimensiones que tienen igual media (5,46) que son "Participación de los Empleados" y "Relaciones con los Sindicatos" con una desviación para la primera de 1,05 y la segunda de 1,08

Los docentes tienen una actitud positiva ante la "Distribución de los Beneficios", esto viendo como la universidad toma acciones para decidir un aumento salarial, debido a la situación económica. A comparación del profesional y empleado que coinciden en la "Participación de los Empleados".

Se presenta a continuación la tabla con los resultados de la Estadística descriptiva de la variable "Prácticas Socialmente Responsables" forma global y la variable Hijos.

Tabla Nº 31
Estadística descriptiva de la variable "Prácticas Socialmente Responsables" forma global y la variable Hijos.

	SI		NO		No contestaron
	Media	Desviación Estandar	Media	Desviación Estandar	
Prácticas Socialmente Responsables	5,13	1,30	5,12	1,32	
N° total	76		77		11
N%	49,67%		50,33%		

Fuente: Arcela y Moya (2019)

La diferencia entre los que tienen hijos y los que no, es ligeramente baja, con respecto a la media es de un 0,01 y la dispersión de 0,02. Indica que los dos tipos de colaboradores tiene una actitud positiva ante los ítems presentados, ubicándose en la opción "de acuerdo".

Tabla Nº 32

Estadística descriptiva de la variable "Prácticas Socialmente Responsables" por dimensiones y la variable Hijos.

	SI		NO	
	Media	Desviación Estandar	Media	Desviación Estandar
Respeto al individuo	5,48	1,12	5,30	1,20
Participación de los empleados	5,54	1,10	5,53	1,19
Relaciones con los sindicatos	5,43	1,08	5,16	1,33
Distribución de los beneficios	5,39	1,40	5,45	1,39
Desarrollo profesional y empleabilidad	5,26	1,32	5,43	1,35
Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo	5,05	1,33	5,06	1,39
Jubilación y despidos	4,27	1,61	4,29	1,32
Familia de los colaboradores	4,60	1,41	4,76	1,44

Fuente: Arcela y Moya (2019)

En la tabla N° 32, se aprecia que la dimensión (Participación de los empleados) que obtuvo una media más representativa (5,54) se encuentra ubicada en la casilla de los que si tienen hijos con una desviación de 1,10. De igual forma, la dimensión (Jubilación y despidos) que obtuvo la media más baja (4,27) se ubica en el grupo de colaboradores que si tienen hijos, con un alto nivel de dispersión (1,61) en las respuestas dadas.

La siguiente tabla presenta los resultados de la estadística descriptiva de la variable "Prácticas Socialmente Responsables" forma global y la variable Nivel Educativo.

Tabla Nº 33

Estadística descriptiva de la variable "Prácticas Socialmente Responsables" forma global y la variable Nivel Educativo.

	Estudiando para TSU		TSU		Estudiando para Titulo Universitario		Licenciatura		Postgrado		No contestaron
	Media	Desviación Estandar	Media	Desviación Estandar	Media	Desviación Estandar	Media	Desviación Estandar	Media	Desviación Estandar	
Prácticas Socialmente Responsables	5,25	0,93	5,24	1,22	4,90	1,33	5,36	1,14	5,08	1,31	
N° total	7		18		28		30		54		27
N%	5,11%		13,14%		20,44%		21,90%		39,42%		

Fuente: Arcela y Moya (2019)

Tomando en cuenta los resultados de la tabla N° 33, un 21,90% de los colaboradores se encuentra ubicado en Licenciatura, estos obtuvieron la media más representativa que se traduce en un alto nivel percepción de las prácticas socialmente responsables de la institución, es decir, los colaboradores conciben que la organización busca afianzar ambiente laboral sano, el desarrollo integral de sus colaboradores y la sostenibilidad de ella. En contraste de aquellos que se encuentran estudiando para obtener un Título de T.S.U, ya que al alcanzar una media de 4,90 obtienen "nivel medio" de percepción de las prácticas socialmente responsables, traducido en un grado de conocimiento adecuado y beneficioso para la organización.

De igual forma, la variable fue percibida en general de una forma positiva, debido a que la menor media fue, como es mencionado anteriormente 4,90. Lo que puede ser interpretado como un 5, que en la escala utilizada está representado por "de acuerdo".

La formación académica de los colaboradores y su reacción a cada dimensión comprendida se encuentra en la siguiente tabla:

Tabla Nº 34

Estadística descriptiva de la variable "Prácticas Socialmente Responsables" forma global y la variable Nivel Educativo.

	Estudiando para TSU		TSU		Estudiando para Titulo Universitario		Licenciatura		Postgrado	
	Media	Desviación Estandar	Media	Desviación Estandar	Media	Desviación Estandar	Media	Desviación Estandar	Media	Desviación Estandar
Respeto al individuo	5,41	0,77	5,45	1,13	5,20	1,11	5,44	1,14	5,40	1,21
Participación de los empleados	5,76	0,57	5,60	1,02	5,30	1,10	5,70	1,15	5,50	1,18
Relaciones con los sindicatos	5,43	0,98	5,72	1,15	4,98	1,25	5,33	1,06	5,18	1,24
Distribución de los beneficios	5,40	0,92	5,30	1,24	5,13	1,51	5,63	1,16	5,47	1,38
Desarrollo profesional y empleabilidad	5,32	1,29	5,28	1,24	5,08	1,40	5,56	1,08	5,40	1,33
Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo	5,07	1,12	5,17	1,34	5,07	1,27	5,19	1,26	4,92	1,41
Jubilación y despidos	4,50	0,76	4,65	1,28	3,75	1,59	4,82	1,05	4,27	1,34
Familia de los colaboradores	5,08	1,06	4,70	1,35	4,69	1,44	5,20	1,19	4,47	1,40

Fuente: Arcela y Moya (2019)

De acuerdo a la tabla, los colaboradores que se están formando para ser TSU, en la dimensión de "Participación de los empleados" tienen una media de 5,76 y una desviación de 0,57. Como se puede ver, la reacción y la dispersión entre las respuestas es baja. Los TSU, la dimensión "Relaciones con los sindicatos" media de 5,72 y una desviación de 1,15. Se observa que el nivel de dispersión es alta pero hay una tendencia positiva con esta dimensión. Los que se encuentran estudiando para obtener título universitario, con una media de 5,30 y una desviación de 1,10 la dimensión de "Participación de los empleados". Seguido de Licenciatura: con una media de 5,70 y una desviación de 1,15 nuevamente la dimensión de "Participación de los empleados". Finalmente los colaboradores con nivel de Postgrado, en la dimensión de "Participación de los empleados" con media de 5,50 y una desviación de 1,18.

Se puede ver que, donde hay menos dispersión entre las preguntas, es en los colaboradores que están estudiando para TSU donde no llega a 1 y en donde la media es la más representativa en comparación al resto donde la desviación supera el 1.

3. Variable Retención del Talento

En esta variable, al igual que la anterior se comienza el análisis de los resultados con una presentación de los promedios de forma global y por dimensiones. Es decir, cada dimensión con el conjunto de ítems correspondientes. Obteniendo así, media y desviación estándar.

Tabla N° 35

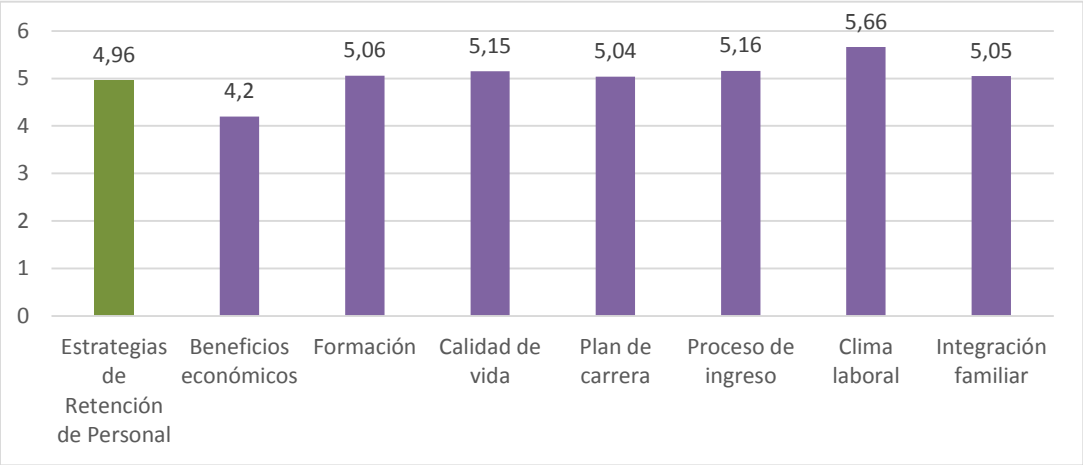
Promedios de la variable "Estrategias de Retención de Personal" de forma global y por dimensiones

Dimensiones	N	Items	Media	Desviación Estandar	Coeficiente de variación
Estrategias de Retención de Personal	27	Todos los items	4,96	1,53	0,31
Beneficios económicos	5	1,2,3,4,5 y 15	4,2	1,79	0,43
Formación	3	6,7 y 8	5,06	1,43	0,28
Calidad de vida	7	9,10,11,12,13,14 y	5,15	1,36	0,26
Plan de carrera	3	17,18 y 19	5,04	1,28	0,25
Proceso de ingreso	2	20 y 21	5,16	1,39	0,27
Clima laboral	2	22,23 y 24	5,66	1,19	0,21
Integración familiar	3	25,26 y 27	5,05	1,47	0,29

Fuente: Arcela y Moya (2019)

Gráfico N° 2

Distribución de barras para los promedios de la variable "Estrategias de Retención de Personal"



Fuente: Arcela y Moya (2019)

Como se mencionó anteriormente, se observa en la primera línea de la tabla la variable Estrategias de Retención de Personal, la cual arrojó una media de 4,96, siendo esta menor que la variable Prácticas Socialmente Responsables y una dispersión de 1,53. Esto indicó que las personas que participaron en el estudio se ubican en en promedio entre las respuestas "de acuerdo" e "indiferente". En cuanto al resultado de la desviación estándar se notó un nivel de dispersión de las respuestas siendo similar a la variable anterior.

La dimensión con la media más alta fue "Clima Laboral", en los ítems 22, 23 y 24 con un promedio de 5,66 y una desviación estándar de 1,19. Señalando así que, están muy de acuerdo con las afirmaciones planteadas. El nivel de desviación obtenido es el menor en relación al resto de las dimensiones, siendo positivo porque nos señala la poca dispersión en cuanto a las respuestas suministradas.

Por otro lado, la dimensión que obtuvo una media menor fue "Beneficios económicos" con un 4,2 de promedio manejado entre los ítems 1, 2, 3, 4, 5 y 15. La desviación obtenida de 1,79 es la mayor de todas las dimensiones presentadas, esto nos señala que existió un alto nivel de dispersión en las respuestas de los encuestados, lo que quiere decir que, las respuestas están divididas en cierta medida.

Según González (2009) señala que, las actividades monetarias son superiores a las no-monetarias, donde las multinacionales ofrecen un paquete salarial con el objetivo de atraer a los trabajadores que requieren.

González (2009) comenta que para que las estrategias de retención de personal puedan ser efectivas, se tiene que buscar un equilibrio entre los objetivos e intereses de la organización como del trabajador.

Por último, el coeficiente de variación para las dimensiones, oscila entre, 0,21 y 0,43. Siendo el menor (0,21) para la dimensión, clima laboral, lo que indica la homogeneidad en los valores obtenidos como respuesta de los colaboradores en dicha variable. Mientras que, el mayor (0,43) fue para la dimensión beneficios económicos. Mostrando la heterogeneidad en los valores obtenidos.

A continuación, se presentan los resultados de la variable en relación al género de los encuestados.

Tabla Nº 36
Estadística descriptiva de la variable "Estrategias de Retención de Personal" forma global y la variable género.

	Femenino		Masculino		No contestaron
	Media	Desviación Estandar	Media	Desviación Estandar	
Estrategias de Retencion de Personal	5,08	1,46	5,03	1,17	
N° total	95		66		3
N%	59,01		40,99		

Fuente: Arcela y Moya (2019)

Tomando en cuenta la tabla N° 36 se observa que, al igual que la variable anterior, el mayor porcentaje con un 59,01% es del género femenino, en este caso, la media obtenida fue de 5,08 mientras que la desviación estándar fue 1,46. Por otro lado, el género masculino cuenta con un 40,99% representando esto a 66 encuestados y una media de 5,03 que nos señala que el nivel de variación entre ambos géneros en cuanto a la media es solo de un 0,05. Por lo tanto, se aprecia que están los dos grupos están "de acuerdo" con lo planteado en cuanto a las Estrategias de Retención del Personal.

A continuación, se presenta la estadística descriptiva de la variable por dimensiones y la variable género.

Tabla Nº 37

Estadística descriptiva de la variable "Estrategias de Retención de Personal" por dimensiones y la variable género

	Femenino		Masculino	
	Media	Desviación Estandar	Media	Desviación Estandar
Beneficios economicos	4,19	1,68	4,27	1,36
Formacion	5,20	1,51	4,93	1,22
Calidad de vida	5,15	1,43	5,14	1,10
Plan de carrerra	5,10	1,37	5,00	1,12
Proceso de ingreso	5,15	1,55	5,21	1,12
Clima laboral	5,68	1,25	5,64	0,99
Integracion familiar	5,09	1,42	5,00	1,32

Fuente: Arcela y Moya (2019)

A partir de los resultados presentados en la tabla N° 37, se observa que la media más representativa se encuentra en el género femenino, en la dimensión “Clima laboral” con un 5,68. De igual forma, la más significativa del género masculino es de un 5,64 en la misma dimensión. Observando una variación mínima entre ambos tan solo de 0,04. Lo que nos indica que están muy de acuerdo en cuanto a las afirmaciones presentadas en los ítems de que existe un buen Clima laboral. Por otro lado, se presentó la menor desviación estándar tanto para el género femenino con un 1,25 y el género masculino con un 0,99 en la misma dimensión (Clima laboral). Esto quiere decir que en el género masculino existió una menor dispersión en cuanto a las respuestas obtenidas.

De acuerdo a la OIT (2017) se nombran puntos con respecto al género femenino se señalan algunos: la mujer obtiene títulos de grado en comparación a los hombres. Representan casi el 40% de la fuerza de trabajo mundial y el 30% dirige empresas. Mayor diversidad incrementa la reputación de la empresa.

A continuación, se presenta la estadística descriptiva de la variable “Estrategias de Retención de Personal” forma global y la variable Edad.

Tabla Nº 38

Estadística descriptiva de la variable "Estrategias de Retención de Personal" forma global y la variable Edad

	18 - 25		26 - 39		40 - 53		54 o más	
	Media	Desviación Estandar	Media	Desviación Estandar	Media	Desviación Estandar	Media	Des. estandar
Estrategias de Retención de Personal	4,69	1,25	5,09	1,33	5,15	1,31	4,82	1,15
N° total	32		52		49		24	
N%	20,38%		33,12%		31,21%		15,29%	

Fuente: Arcela y Moya (2019)

En la tabla presentada anteriormente observamos que, la menor media obtenida se encuentra en el rango de edad 18-25 años, con un 4,69. De igual forma la desviación en este rango de edad fue de 1,15, ubicada en el intervalo de edad 54 o más. Siendo esta, la menor desviación en la variable Estrategias de Retención de Personal. Esto nos indica que en dicho rango de edad, la dispersión de las respuestas fue inferior, con relación al resto. Por otro lado, la respuesta más representativa se obtuvo en el rango 40 - 53 años, con una media de 5, 15 y una desviación de 1,31. Interpretando que los participantes en este rango se encuentran "De acuerdo" con los ítems presentados.

A continuación se presentan los resultados de la variable ERP por dimensiones y la variable edad.

Tabla Nº 39

Estadística descriptiva de la variable "Estrategias de Retención de Personal" por dimensiones y la variable Edad

	18 - 25		26 - 39		40 - 53		54 o más	
	Media	Desviación Estandar	Media	Desviación Estandar	Media	Desviación Estandar	Media	Desviación Estandar
Beneficios economicos	3,39	1,42	4,36	1,53	4,34	1,58	3,91	1,24
Formacion	5,02	1,25	4,96	1,41	5,31	1,29	4,45	1,26
Calidad de vida	4,93	1,24	5,20	1,32	5,21	1,19	4,82	1,05
Plan de carrerra	4,43	1,23	5,12	1,23	5,21	1,17	5,14	1,26
Proceso de ingreso	4,86	1,22	5,19	1,39	5,19	1,32	5,20	1,30
Clima laboral	5,09	1,12	5,71	1,02	5,72	1,18	5,84	0,70
Integracion familiar	5,09	1,28	5,08	1,39	5,07	1,42	4,39	1,23

Fuente: Arcela y Moya (2019)

En los resultados presentados en la tabla N° 39, podemos apreciar las diferentes dimensiones que tiene la variable y como se comportaron los resultados según el rango de edad de los encuestados. Lo primero que se puede destacar es la menor media obtenida, la cual se ubica en la dimensión "Beneficios económicos" y el rango de edad entre 18 - 25 años con un 3,39 y una desviación de 1,42. Esto indica que los participantes en cuanto a esta dimensión están en desacuerdo con los ítems presentados, siendo negativa su apreciación referente a como el nombre de la dimensión lo indica, los beneficios de carácter económicos.

Mientras que, en el rango de edad 54 o más años y la dimensión "Clima laboral" tiene una media alta de 5,84 y una desviación de 0,70. Indicando así, que en esta dimensión se mantienen positivas las respuestas en cuanto a los ítems presentados, con un nivel bajo de dispersión en las respuestas suministradas.

Cabe destacar que en todos los rangos de edad presentados anteriormente, la mayor media se encuentra en "Clima Laboral". De igual forma se aprecia que los menores niveles de dispersión de los resultados se encuentran en la misma dimensión. Siendo la menor 0,70 anteriormente mencionada y 1,02 en el rango 26-39.

A continuación se presenta la Estadística descriptiva de la variable "Estrategias de Retención de Personal" forma global y la variable hijos.

Tabla Nº 40
Estadística descriptiva de la variable "Estrategias de Retención de Personal" forma global y la variable hijos

	SI		NO		No contestaron
	Media	Desviación Estandar	Media	Desviación Estandar	
Estrategias de Retencion de Personal	5,01	1,39	5,11	1,33	
N° total	76		77		11
N%	49,67%		50,33%		

Fuente: Arcela y Moya (2019)

En los resultados presentados en la tabla anterior se puede observar como la mayor media se ubica en los participantes que no poseen hijos con un 5,11 y una desviación de

1,33. Sin embargo, la variación entre ambos casos no es muy representativa ya que solo varía en un 0,10. Siendo la media del "SI" 5,01 y una dispersión en las respuestas de 1,39.

La cantidad de encuestados se encuentra divididos casi parejamente con una cantidad de 76 personas en el "SI" y 77 personas en el "NO"

Esto puede ser interpretado como que las personas sin hijos están más de acuerdo con las afirmaciones que las personas que tienen hijos.

A continuación se presentan los resultados de la variable "Estrategias de Retención de Personal" por dimensiones y la variable hijos.

Tabla Nº 41
Estadística descriptiva de la variable "Estrategias de Retención de Personal" por dimensiones y la variable hijos

	SI		NO	
	Media	Desviación Estandar	Media	Desviación Estandar
Beneficios economicos	4,12	1,52	4,34	1,62
Formacion	5,05	1,47	5,14	1,33
Calidad de vida	5,12	1,35	5,20	1,27
Plan de carrerra	5,03	1,33	5,07	1,26
Proceso de ingreso	5,14	1,46	5,22	1,34
Clima laboral	5,73	1,16	5,63	1,15
Integracion familiar	4,91	1,43	5,18	1,36

Fuente: Arcela y Moya (2019)

Se puede observar que la media más representativa se encuentra en el caso de las personas que si tienen hijos, específicamente en la dimensión de "Clima laboral" con un 5,73 y una desviación de 1,16. De igual forma, la menor media se encuentra ubicada en este mismo grupo con un 4,12 y desviación de 1,52 en la dimensión de beneficios económicos. Siendo esta respuesta "indiferente" según la escala de valor que se manejó. Lo cual nos indica que no están de acuerdo o en desacuerdo con las afirmaciones presentadas en cuanto a los beneficios económicos ofrecidos o no por la UCAB.

Similar al caso anterior, se aprecia que las medias más representativas y los menores valores de la desviación estándar se encuentran la dimensión "Clima laboral"

A continuación, se presenta la Estadística descriptiva de la variable "Estrategias de Retención de Personal" forma global y la variable pertenezco.

Las organizaciones deben implementar lo que se conoce como Balance Vida - Trabajo que según Vera (s.f.) es:

> El trabajo que constituye la esencia del desarrollo personal y social de todo ser humano toma relevancia y prioridad ante las exigencias del cumplimiento de los objetivos laborales y los requerimientos de la familia, y se generan así conflictos que afectan mutuamente al trabajo y a la vida personal y familiar (p.1)

Los colaboradores si tienen hijos o no, deben de plantearse tener una estabilidad laboral y profesional, es decir, los requerimientos del trabajo y los personales/familiares por tal motivo los resultados previos de ambos, la brecha no era tan amplia.

Tabla Nº 42
Estadística descriptiva de la variable "Estrategias de Retención de Personal" forma global y la variable pertenezco

	Docentes Tiempo Completo		Profesionales		Empleados	
	Media	Desviación Estandar	Media	Desviación Estandar	Media	Desviación Estandar
Estrategias de Retencion de Personal	5,03	1,27	5,16	1,43	4,96	1,34
N° total	55		54		55	
N%	34%		32%		34%	

Fuente: Arcela y Moya (2019)

En este caso, se observa que los encuestados fueron previamente divididos de la forma que se presenta en la línea "N° total". La mayor media fue de 5,16 con 1,43 de dispersión, obtenida en el grupo de Profesionales. Siendo este, el único grupo que tiene 54 personas. Mientras que la menor media fue la obtenida en el grupo de Empleados con un 4,96 y una desviación de 1,34.

En general se puede apreciar que los resultados están ubicados en el valor “de acuerdo” según la escala presentada.

A continuación se presenta, la estadística descriptiva de la variable "Estrategias de Retención de Personal" por dimensiones y la variable pertenezco.

Tabla Nº 43
Estadística descriptiva de la variable "Estrategias de Retención de Personal" por dimensiones y la variable pertenezco.

	Docentes Tiempo Completo		Profesionales		Empleados	
	Media	Desviación Estandar	Media	Desviación Estandar	Media	Desviación Estandar
Beneficios economicos	4,19	1,57	4,36	1,63	4,08	1,51
Formacion	5,21	1,34	5,06	1,53	4,91	1,41
Calidad de vida	5,05	1,18	5,24	1,37	5,16	1,34
Plan de carrerra	5,06	1,12	5,03	1,40	5,03	1,31
Proceso de ingreso	4,93	1,34	5,34	1,45	5,22	1,34
Clima laboral	5,72	1,03	5,73	1,29	5,52	1,09
Integracion familiar	5,05	1,32	5,33	1,37	4,77	1,40

Fuente: Arcela y Moya (2019)

Se puede apreciar, que la dimensión que cuenta con una media más representativa se encuentra en “Clima laboral” en el grupo de Profesionales con un 5,72 y una desviación de 1,29. Las dos medias que le siguen se encuentran ubicadas en la misma dimensión lo que indica, que es la dimensión con resultados más positivos, ubicándose todos sobre 5,5. Lo que puede ser interpretado como que se encuentran “muy de acuerdo” con las afirmaciones presentadas en cuanto a esta dimensión.

La media que arrojó un menor valor, está ubicada en el grupo de los “Empleados” y en la dimensión “Beneficios económicos” con un 4,08 y una desviación de 1,51.

Lo que señala que ambas variables relacionadas tienen un comportamiento similar a las presentadas anteriormente. Obteniendo resultados positivos para la dimensión “Clima

laboral" y resultados negativos o de indiferencia para el caso de la dimensión "Beneficios económicos".

A continuación se presenta la estadística descriptiva de la variable "Estrategias de Retención de Personal" forma global y la variable antigüedad

Tabla Nº 44
Estadística descriptiva de la variable "Estrategias de Retención de Personal" forma global y la variable antigüedad

	Entre 6 meses y 1 año		De 1 año a 2 años		De 2 años a 3 años		Más de 3 años		No contestaron
	Media	Desviación Estandar	Media	Desviación Estandar	Media	Desviación Estandar	Media	Desviación Estandar	
Estrategias de Retención de Personal	5,05	1,34	5,35	1,25	5,25	1,19	4,86	1,38	
N° total	27		28		29		70		10
N%	17,53		18,18		18,83		45,45		

Fuente: Arcela y Moya (2019)

En la tabla N° 44, se puede apreciar, que la mayor cantidad de encuestados se encuentran en el rango de antigüedad en la organización de 3 años o más, con una cantidad de 70 personas. A su vez, en este rango se ubica la media con el valor más bajo con un 4,86 y una desviación de 1,38. Lo que puede ser interpretado como que las personas con mayor antigüedad, tienen una visión un poco más crítica en cuanto a las "Estrategias de Retención del Personal" manejadas por la UCAB.

Mientras que el valor más representativo está en el rango de antigüedad de 1 a 2 años con una media de 5,35 y una desviación estándar de 1,25.

Tabla Nº 45

Estadística descriptiva de la variable "Estrategias de Retención de Personal" por dimensiones y la variable antigüedad.

	6 meses y 1 año		1 año a 2 años		2 años a 3 años		3 años o más	
	Media	Desviación Estandar	Media	Desviación Estandar	Media	Desviación Estandar	Media	Desviación Estandar
Beneficios economicos	4,32	1,66	4,82	1,48	4,27	1,32	3,96	1,55
Formacion	5,42	1,09	5,43	1,23	5,07	1,27	4,89	1,50
Calidad de vida	5,15	1,33	5,48	1,16	5,47	1,05	4,93	1,35
Plan de carrera	4,95	1,23	5,30	1,15	5,25	1,22	4,93	1,28
Proceso de ingreso	4,83	1,49	5,59	1,31	5,40	1,24	4,98	1,42
Clima laboral	5,74	1,18	5,58	1,17	5,79	0,98	5,60	1,18
Integracion familiar	4,94	1,42	5,28	1,25	5,49	1,25	4,74	1,39

Fuente: Arcela y Moya (2019)

En la tabla presentada en la parte superior se puede apreciar que la media más representativa se encuentra en la dimensión “clima laboral” y el rango de antigüedad 2 años a 3 años, con 5,74 y una desviación de 1,18. Lo que indica que están muy de acuerdo con las afirmaciones en cuanto a dicha dimensión. Mientras que el valor más bajo de la media se ubica en el grupo de antigüedad de 3 años o más y la dimensión “Beneficios económicos” con un valor de 3,96 y una dispersión de 1,55. Interpretando de esta forma que están en desacuerdo con las afirmaciones presentadas. Siendo esta, una respuesta negativa.

De acuerdo con Quijano (2016), a principios del siglo XXI el permanecer en una misma organización durante años era sinónimo de profesionalidad y éxito. Actualmente el trabajar por más de cinco años en una misma empresa, significa estancamiento. Señala también el autor que la generación actual sabe que es difícil el tener antigüedad en su trabajo.

A continuación se presenta, la estadística descriptiva de la variable “Estrategias de Retención de Personal” forma global y la variable Nivel Educativo.

Tabla Nº 46
Estadística descriptiva de la variable "Estrategias de Retención de Personal" forma global y la variable Nivel Educativo.

	Estudiando para TSU		TSU		Estudiando para Titulo Universitario		Licenciatura		Postgrado		No contestaron
	Media	Desviación Estandar	Media	Desviación Estandar	Media	Desviación Estandar	Media	Desviación Estandar	Media	Desviación Estandar	
Estrategias de Retención de Personal	5,19	1,10	5,42	1,27	4,96	1,25	5,13	1,29	5,06	1,33	
N° total	7		18		28		30		54		27
N%	5,11		13,13		20,44		21,9		39,42		

Fuente: Arcela y Moya (2019)

Tomando en cuenta la tabla N° 46, se puede apreciar el nivel educativo de los encuestados y como esto se relaciona con la variable Estrategias de Retención de Personal. Lo primero que destaca es que la mayor cantidad de personas se encuentran en el grupo de Postgrado, con un 39,42% para una cantidad de 54 personas.

La media con el valor más representativo está ubicada en el grupo de personas que se están estudiando para TSU, con un 5,19 y una desviación de 1,10. Indicando de esta forma, su reacción positiva en cuanto a los ítems presentados para esta variable. Por otro lado, se observa que la media con un valor más bajo es de 4,96 perteneciendo al grupo de personas que están estudiando para un título universitario.

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la variable "Estrategias de Retención de Personal" por dimensiones y la variable Nivel Educativo.

Tabla Nº 47
Estadística descriptiva de la variable "Estrategias de Retención de Personal" por dimensiones y la variable Nivel Educativo

	Estudiando para TSU		TSU		Estudiando para Titulo Universitario		Licenciatura		Postgrado	
	Media	Desviación Estandar	Media	Desviación Estandar	Media	Desviación Estandar	Media	Desviación Estandar	Media	Desviación Estandar
Beneficios económicos	4,71	1,21	4,44	1,48	4,05	1,44	4,62	1,49	4,09	1,62
Formación	5,48	1,11	5,24	1,26	5,13	1,21	5,22	1,19	5,17	1,45
Calidad de vida	5,29	1,03	5,60	1,11	5,17	1,30	5,24	1,15	5,04	1,27
Plan de carrera	5,10	1,00	5,44	1,18	4,76	1,28	4,98	1,20	5,18	1,18
Proceso de ingreso	5,36	1,24	5,72	1,32	5,20	1,14	5,03	1,36	5,11	1,38
Clima laboral	5,19	1,18	6,00	1,25	5,49	1,06	5,64	1,29	5,75	1,02
Integración familiar	5,19	0,91	5,50	1,30	4,94	1,32	5,17	1,32	5,07	1,35

Fuente: Arcela y Moya (2019)

Analizando los datos suministrados por la tabla N° 47, se puede apreciar que la media más representativa se encuentra en el grupo de las personas graduadas en TSU con un 6,00 y una desviación de 1,25. Lo que indica que se encuentran muy de acuerdo con las afirmaciones presentadas en la dimensión "Clima laboral".

A su vez, se aprecia que la dimensión con el valor más bajo en cuanto a la media es "Beneficios económicos", específicamente, las personas pertenecientes al grupo de Postgrado. Con una media de 4,09 y una desviación 1,62.

Los resultados obtenidos en la variable *"Estrategias de Retención de Personal"* y los análisis realizados de los mismos, permite observar un patrón que se repite, independientemente de cual sea la variable que la acompañe (Género, Edad, Nivel Educativo, Antigüedad, Grupo al que pertenece, si tiene Hijos o no) las medias con un valor más representativo se encontraban en la dimensión "Clima laboral", mientras que las que representaban un valor más bajo en relación al resto, se ubican siempre en la dimensión "Beneficios económicos".

Esto, quiere decir que los colaboradores en la UCAB, tienen una visión positiva en cuanto al clima laboral que se maneja. Esto no ocurre con la otra dimensión (Beneficios económicos), en la cual según los resultados arrojados, se sienten insatisfechos o indiferentes.

4. Análisis del Coeficiente de Correlación de Pearson entre las variables "Percepción de Prácticas Socialmente Responsables" y "Estrategias de Retención"

Para conocer si existe relación o no entre las dos variables, se calculó el coeficiente de correlación de Pearson, este consiste según Restrepo y González (2007) en medir el grado de relación entre dos variables aleatorias y debe estar entre los valores de -1 a 1. Señala que p=+ la relación es directa, p=- la relación es inversa y finalmente si p=0 es independiente.

Lahura (2003), si el valor de r se encuentra entre 0 y 1 con tendencia a 1 existe una relación lineal positiva y fuerte. Si está entre 0 y 1 con tendencia a 0, es relación lineal

positiva y débil. Si da 0, no existe relación. Entre -1 y 0 con tendencia a -1 es relación lineal negativa y fuerte. Por último entre -1 y 0 con tendencia a 0 es relación lineal negativo y débil.

Se calculó el coeficiente y el nivel de significancia de forma global y por dimensiones para ambas variables.

Tabla Nº 48

Correlación de variables de forma global según Pearson

		Estrategias de Retención de Personal
Practicas Socialmente Responsables	Correlación de Pearson	,811**
	Sig. (bilateral)	0
	N	117

Fuente: Arcela y Moya (2019)

Tabla Nº 49

Correlación de variables según Pearson

		Beneficios económico	Formacion	Calidad de vida	Plan de carrera	Proceso de ingreso	Clima laboral	Integracion familiar
Respeto al individuo	Correlación de Pearson	,233**	,770**	,658**	,432**	,390**	,379**	,333**
	N	151	164	164	161	162	158	156
Participacion	Correlación	,366**	,700**	,766**	,451**	,359**	,382**	,373**
	N	151	164	164	161	162	158	156
Relaciones con los Sindicatos	Correlación de Pearson	,364**	,594**	,787**	,482**	,379**	,335**	,317**
	N	151	164	164	161	162	158	156
Distribucion de los Beneficios	Correlación de Pearson	,465**	,491**	,788**	,513**	,342**	,371**	,364**
	N	151	164	164	161	162	158	156
Desarrollo profesional y empleabilidad	Correlación de Pearson	,505**	,647**	,750**	,565**	,445**	,481**	,392**
	N	151	164	164	161	162	158	156
Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo	Correlación de Pearson	,635**	,422**	,568**	,553**	,562**	,453**	,543**
	N	138	148	148	146	147	143	142
Jubilacion y despidos	Correlación de Pearson	,534**	,283**	,377**	,470**	,323**	,267**	,323**
	N	146	158	158	155	156	153	151
Familia de los colaboradores	Correlación de Pearson	,680**	,382**	,467**	,544**	,490**	,352**	,517**
	N	136	148	148	145	146	144	143
		1	,297**	,470**	,539**	,342**	,231**	,329**
			0	0	0	0	0,005	0

Fuente: Arcela y Moya (2019)

Tabla Nº 50

Niveles de significancia según Pearson

		Beneficios económicos	Formacion	Calidad de vida	Plan de carrera	Proceso de ingreso	Clima laboral	Integracion familiar
Respeto al individuo	Nivel de significancia	0,004	0	0	0	0	0	0
	N	151	164	164	161	162	158	156
Participacion	Nivel de	0	0	0	0	0	0	0
	N	151	164	164	161	162	158	156
Relaciones con los Sindicatos	Nivel de significancia	0	0	0	0	0	0	0
	N	151	164	164	161	162	158	156
Distribucion de los Beneficios	Nivel de significancia	0	0	0	0	0	0	0
	N	151	164	164	161	162	158	156
Desarrollo profesional y empleabilidad	Nivel de significancia	0	0	0	0	0	0	0
	N	151	164	164	161	162	158	156
Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo	Nivel de significancia	0	0	0	0	0	0	0
	N	138	148	148	146	147	143	142
Jubilacion y despidos	Nivel de significancia	0	0	0	0	0	0,001	0
	N	146	158	158	155	156	153	151
Familia de los colaboradores	Nivel de significancia	0	0	0	0	0	0	0
	N	136	148	148	145	146	144	143
		1	,297**	,470**	,539**	,342**	,231**	,329**
			0	0	0	0	0,005	0

Fuente: Arcela y Moya (2019)

Para que exista confiabilidad entre las variables, el nivel de significancia debe ser menor a 0,05. Se decidió elegir la dimensión Respeto al Individuo debido a tuvo mejores índices de media. Con respecto a las tablas N° 39 y N° 40 se puede observar que la variable Respeto al individuo con Beneficios económicos tiene una correlación de 0,233 lineal positiva débil donde Pearson oscila entre 0,23 y 0,68. Su nivel de significancia es de 0,004 esto significa que existe relación significativa entre ambas variables. Con la dimensión

Formación tiene una correlación de 0,77 tiene una relación lineal positiva y fuerte donde el coeficiente oscila entre 0,77 y 0,28. En este caso se presenta un nivel de significancia de 0. Seguidamente con la dimensión Calidad de vida tiene una correlación de 0,65 dando una relación lineal positiva y fuerte donde los valores de Pearson oscilan entre los 0,65 y 0,46. Una significancia de 0.

Después con la dimensión Plan de Carrera, se obtuvo una correlación de 0,43 esto indica que, tiene una relación positiva débil y Pearson oscila entre los 0,43 y 0,56. Un nivel de significancia de 0. Por otro lado, la dimensión de Proceso de Ingreso tiene una correlación de 0,39 donde los valores de Pearson van desde 0,39 y 0,56. Significancia de 0. Seguido por la dimensión de Clima Laboral con correlación de 0,37 donde existe una relación positiva y débil y el coeficiente oscila entre 0,37 y 0,48. Con significancia de 0. Por último la dimensión de Integración Familiar con una correlación de 0,33 señala una relación positiva y débil donde el coeficiente tiene valores que van desde 0,33 y 0,54 con una significancia de 0.

En cuanto a la dimensión Respeto al Individuo, se determina que tiene confiabilidad con cada una de las dimensiones de la variable Estrategias de Retención debido a que, el nivel de significancia es menor a 0,05. Donde hay un mayor nivel de relación es con la dimensión Formación ya que, como se aprecia en la tabla N° 39 es el valor más cercano a 1.

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

El objetivo de la investigación era determinar la relación entre la Percepción de Prácticas Socialmente Responsables del Talento Humano y las Estrategias de Retención.

Según los resultados obtenidos de un total de 164 colaboradores, donde comprende: 55 docentes tiempo completo, 54 profesionales y 55 empleados. El 59% son colaboradores del género femenino y el 41% al género masculino. De igual forma, se observó que la mayor parte de los colaboradores, tienen edades que oscilan entre los 19-25 años dando un 20,5% para 31 personas. Asimismo, se aprecia que, la mayoría de estos, específicamente 13 personas, se ubican en el intervalo de antigüedad entre 6 meses y 1 año y a su vez en la obtención de su título universitario. Por otro lado, cabe destacar que la mayor parte de los encuestados (70) tienen más de 3 años trabajando dando así un 45,5%. De la misma forma, el nivel educativo con un resultado más alto, está representado por el 39,4% de la muestra, es decir, 54 colaboradores tienen estudios de Postgrado y finalmente el 50,3% superando la mitad, 77 no tienen hijos.

La variable Prácticas Socialmente Responsables de forma global tuvo una media de 5,11 e indicó que los colaboradores están "De acuerdo" con los ítems. La variable Estrategias de Retención de forma global tuvo una media de 4,96. Mostrando una pequeña diferencia de 0,15 en relación a la primera variable mencionada. Esto puede, de igual forma, ser interpretado como que los colaboradores están "De acuerdo" con las afirmaciones presentadas.

Una vez aplicado el coeficiente de correlación de Pearson, se obtuvo que existe relación significativa entre ambas variables "Prácticas Socialmente Responsables" y "Estrategias de Retención" por lo que se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula.

Uno de los resultados obtenidos con mayor relevancia indica que las dimensiones que se relacionan de forma fuerte y positiva son "Respeto al Individuo" y "Formación".

Los trabajadores en el actual contexto venezolano, se han visto en la necesidad de buscar alternativas cuando se trata de cubrir sus necesidades básicas. Es por ello que, así como la distribución de beneficios económicos ofrece satisfacción y motivación para los trabajadores, para que el trabajador se sienta atraído por una organización, esta debe estar alineada en una balanza que involucre tanto a los recursos intangibles (plan de carrera, reconocimientos informales, desarrollo personal) como los monetario (salarios, bonificaciones).

Finalmente, con los resultados obtenidos a través de la investigación se pudo corroborar que los colaboradores le dan importancia a ambos tópicos, funcionando así como un complemento. Por ejemplo, gracias a esto se determinó que el clima organizacional puede llegar a ser un factor decisivo por el cual un individuo puede poner en duda su continuidad en una organización.

Tomando en cuenta el valor agregado que da la investigación, la misma puede ser utilizada como referencia para dar inicio a una planificación estratégica que se ajuste a los resultados obtenidos.

RECOMENDACIONES

Habiendo analizado los resultados y determinado la relación entre las variables, surgen recomendaciones para futuras investigaciones y para el mejoramiento por parte de la universidad con respecto a las dimensiones comprendidas dentro de cada variable.

Futuras Investigaciones:

- Se profundice en aspectos monetarios ya que no era el principal objetivo de ésta investigación y poder compararlo con los no - monetarios y saber la reacción de los colaboradores.
- Realizar el estudio de investigación en Universidades Públicas para contrastar los resultados.

Para la Universidad Católica Andrés Bello:

- Realizar este estudio de forma periódica y tener registrado la percepción de los colaboradores nuevo ingreso y los que tienen un mayor tiempo de antigüedad.
- De acuerdo con Peláez y García. (2014) donde había mayor práctica socialmente responsables era en dos variables. Una era la variable Respeto al Individuo. Debido a esto, su relación con Beneficios Económicos era positiva pero débil por lo que la universidad debe buscar fortalecerla en la medida de lo posible. Por otro lado, con la dimensión Formación, siendo esta, la que presentó mayor relación, se puede interpretar como, a mayor nivel de formación académica mayor respeto tendrá el colaborador. Por lo que, la universidad debe de mantener estos niveles e incluso tratar de superarla, llevándola a toda la población que hace vida en la UCAB.
- Por último, de acuerdo con González, (2009) las estrategias de retención de personal se hacen efectivas cuando hay balance entre la vida personal y laboral por lo que se recomienda que la universidad cree, planifique y ejecute un plan donde el trabajador pueda sentir que cumple con sus labores profesionales sin descuidar su vida personal.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acosta, J y Martinez, M. (2012). *La Capacitación Laboral: Alcances y Perspectivas en Tiempos.* Anuario, 1316-5852.

Almoyna, C. (7 de Julio de 2010). *Comunidad Hosteltur*. Obtenido de http://comunidad.hosteltur.com/post/2010-07-07-motivacin-del-personal-8-reglas-de-oro.html

Arredondo, F. Maldonado, V. De la Garza, J. (2011). El Consumidor ante la Responsabilidad Social Corporativa. Actitudes según Edad y Género. *Cuadernos de Administración, volumen (24),* pp. 285-305. Obtenido de: http://www.redalyc.org/pdf/205/20521435013.pdf

Arroyo, V. (6 de Marzo de 2012). *Escuela de Organización Industrial . Obtenido de Gestión de Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa en Empresas Globales*: Obtenido de: https://www.eoi.es/blogs/victorarroyo/2012/03/gestion-de-recursos-humanos-y-responsabilidad-social-corporativa-en-empresas-globales/

Avina, F. (2011). *En Busca De La Sostenibilidad: El camino de la Responsabilidad Social Empresarial en Amèrica Latina y la contribución de la Fundación AVINA*. Buenos Aires

Barney, J. (1991). *Business Illinois. Recuperado el Noviembre de 2018, de Firm Resources and Sustained Competitive Advantage:*https://www.business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202015/Barney%20(1991).pdf

Barragán, J. Castillo, J. y Guerra, P. (2009). *La retención de empleados eficientes: importancia estratégica de la fidelización de los empleados. International Journal of Good Conscience*. Recuperado de http://www.spentamexico.org/v4-n2/4%282%29%20145-159.pdf

Bavaresco, A (2013). *Proceso Metodológico de la Investigación*. Obtenido de https://gsosa61.files.wordpress.com/2015/11/proceso-metodologico-en-la-investigacion-bavaresco-reduc.pdf

Bonilla, J. & Urquijo, J. y. (2008). *La Remuneración del Trabajo*. Caracas: Publicaciones UCAB

Alloza, (2017) Brand Finance Institute. Global Intangible Finance Tracker 2017 *Informe anual del valor de los intangibles en todo el mundo* .

BBC Mundo (2018). *Venezuela: 3 gráficos que muestran la enorme dimensión del éxodo en los últimos años por culpa de la crisis.* Obtenido de https://www.bbc.com/mundo/n oticias-america-latina-45262411

Browell, S. (2001). *Retenga con éxito a sus empleados.* Recuperado de https://books.google.co.ve/books?id=KsmpLI66nbkC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Bruni, J. (2015). *La gran inflexión: la responsabilidad social en el siglo* XX. DEBATES IESA, 35-37.

Cancines, A. (2015) *Selección de personal y desempeño laboral (tesis de grado)* Universidad Rafael Landívar, Guatemala

Carroll, A. (Julio de 1991). *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders.*Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/4883660_The_Pyramid_of_Corporate_Social_Responsibility_Toward_the_Moral_Management_of_Organizational_Stakeholders

Castaño, C., Díaz, N. y Lozano, J. (2013). *Manual para la gestión Grupo.* Obtenido de https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/5013/Manual%20para%20la%20gestion%20GrupoI.pdf?sequence=1

Castro, C. y Álvarez, B. (s.f.). *La Igualdad en la Responsabilidad Social de las Empresas.* Obtenido de: http://www.castello.es/web20/archivos/contenidos/61/D021_Igualdad_RSE.pdf

Ceballos, J; García, M y Rodríguez, A (2012). *Responsabilidad social desde las percepciones de los trabajadores en una empresa vallecaucana del sector de clase mundial cosméticos y productos de aseo.* Obtenido de http://www.redalyc.org/pdf/646/64631418003.pdf

Cejas, M. y Acosta J. (2012). *A Capacitación Laboral: Alcances y Perspectivas en Tiempos Complejos.* Obtenido de: http://servicio.bc.uc.edu.ve/derecho/revista/idc35/art06.pdf

Centro de Documentación y Análisis Social de la Federación Venezolana de Maestros (CENDAS) (2019). *Documentación y Análisis Social de la Federación Venezolana de Maestros.* Obtenido de: http://cenda.org.ve/

C. Suárez, R. D. (2007). *Las capacidades y las competencias: su comprensión para la Formación del Profesional* . Acción Pedagógica.

Chaufen, A. (2006). *Libre Empresa y Responsabilidad Social. Caracas: Centro de Ética y Ciudadanía Corporativa* (CEyCC).

Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos.*Colombia: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano*. México D.F.: The McGraw-Hill Companies, Inc.

Comisión de las Comunidades Europeas (18 de Julio de 2001). *Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas.* Obtenido de http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_es.pdf

Corral, Y. (2009). *Validez y Confiabilidad de los Instrumentos de Investigación para la Recolección de Datos.* Recuperado el 2018, de http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/n33/art12.pdf

Correa, J. (2007). *Evolución Histórica de los Conceptos*. Semestre económico, 87-102.

Correa, M., Flynn, S. & Amit, A (Abril de 2004). *CEPAL*. Recuperado el 2018, de https://www.cepal.org/es/publicaciones/5621-responsabilidad-social-corporativa-america-latina-vision-empresarial

Cuellar, J. (29 de enero de 2018). *La responsabilidad social empresarial en Venezuela ha ido para atrás.* Obtenido de FEDECAMARAS radio: http://fedecamarasradio.com/responsabilidad-social-venezuela/

D. Alfonso, Antelo, Y. (2014). Análisis de la Responsabilidad Social Empresarial basado en un modelo de Lógica Difusa Compensatoria. Ingeniería Industrial , 58-69.

Esparragoza, A (s.f.) *Administración de Recursos Humanos.* Obtenido de https://www.gestiopolis.com/adminis tracion-de-recursos-humanos-y-talento-humano/

ExpokNews. (2007). *Diferencia entre Responsabilidad Social y Filantropía.* Recuperado el 2018, de https://www.expoknews.com/diferencia-entre-responsabilidad-social-y-filantropia/

Flores, B. & Sepúlveda, C. (2008) *Sistemas de Compensaciones o Incentivos aplicados en empresas del subsector Astilleros en Valdivia, Región de Los Ríos.* (Seminario de grado) Universidad Austral de Chile, Chile.

Mejía, A. Bravo, M. & Montoya, A. (1 enero, 2013) *El factor del talento humano en las organizaciones.* Ingeniería Industrial, 2-11 Recuperado de http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v34n1/rii02113.pdf

González, D. (2009). *Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances.*Universidad EAFIT. 45-72

Grant, J. S. (1996). Knowledge and the firm: *Overview. Strategic Management Journal*

Grant, R. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Adventage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review.*

Guzmán, M. (2016). *Dimensión Interna De La Responsabilidad Social Empresarial*. Saber, 794-805.

Han, C. (s.f.). *Gestión de Recursos Humanos y Responsabilidad Social de la Empresa: de las ideas a las aplicaciones.* Obtenido de: https://biblioteca.unirioja.es/tfe_e/TFE000822.pdf

Humana, A. V y Consultoría HU CONSULTING (s.f.). avgh.org.ve. *Fuga de Talento Humano*.nObtenidonde:nhttp://avgh.org.ve/index.php?option=com_content&view=article&id=253%3Afuga-y-retencion-de-talento&catid=6%3Anoticias-y-actualida &fbclid=IwAR3HN7lCwHl53sjd214j2IXFmBiiVm6ZKlFuvLRjBhnXXlWSHb3zQPq3rOI

Hatum, A. (agosto, 2009). El caos del talento. *Harvard Business Review*, 19-30 Recuperado de https://iniciactivablog.files.wordpress.com/2014/11/el-caos-del-talento.pdf

Hazlina, A. y Seet, P. S. (2010). Gender variations in ethical and socially responsible considerations among SME entrepreneurs in Malaysia. International Journal of Business and Society, 77–88. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/289077600_Gender_variations_in_ethical_and_socially_responsible_considerations_among_SME_entrepreneurs_in_Malaysia

Hernández, Fernandez. & Baptista. (2010). Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill. Obtenidokde:http://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf

Huergo, J. (s.f.). *Los Procesos de Gestión*Obtenido de http://servicios.abc.gov.ar/lainstitucion/univpedagogica/especializaciones/seminario/materialesparadescargar/seminario4/huergo3.pdf

Suaréz J & Ibarra, S. (2002). *La teoría de los recursos y las capacidades. Un enfoque actual en la estrategía empresarial.* Obtenido de https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/793552.pdf

Jaramillo, L. (Agosto de 2011). *La dimensión interna de la responsabilidad social en las micro, pequeñas y medianas empresas del programa expopyme de la Universidad del Norte*. Obtenido de http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n31/n31a09.pdf

Jiménez, J. (2017). *¿Por qué es tan importante identificar y retener el talento humano en las empresas?* Obtenido de: Modelocurriculum.net: https: //www.modelocurriculum.net/blog/por-que-es-tan-importante-identificar-y-retener-el-talento-humano-en-las-empresas

Jimenez, G. (2012). *Teorías del Desarrollo III.* Obtenido de: http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Educacion/Teorias_del_desarrollo_III.pdf

Kelinger, F. (1979). *Investigación del comportamiento. Técnicas y metodología*. México: Interamericana.

Lahura, (2003). *El coeficiente de correlación y correlaciones espúreas.* Obtenido de: http://files.pucp.edu.pe/departamento/economia/DDD218.pdf

Ledezma, G. (8 de junio de 2017). *El valor intangible de la Responsabilidad Social. Obtenido de Corresponsables:* https://mexico.corresponsables.com/actualidad/opinion/valor-intangible-responsabilidad-social

León, A.(2013), *Estrategias de RRHH para retener el talento humano en la empresa de consumo masivo del sector bebidas del área metropolitana*. (Tesis de pregrado). Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela.

Ley Orgánica del Trabajo, Las Trabajadoras y Los Trabajadores. (2014). Caracas: Producciones La Piedra

Lopez, C Rosenfeld, A.. y. (s.f.). *Orientaciones Gestión Socialmente Responsable*. Obtenido de http://www.bibliotecavirtual.info/wp-content/uploads/2011/04/Orientaciones_G estion_Socialmente_Responsable.pdf

Menesses, M. (2013) El sentido de pertenencia en la organización. Seguridad Personal y Profesional. Recuperado de: https://seguridadpersonalyprofesional.com/2013/03/05/el-sentido-de-pertenencia-en-la-organizacion/

Maya, I. y Maram, L. (s.f.) *¿Por qué el término empresa socialmente responsable podría estar caduco.* Expok sustentabilidad y RSE. Recuperado de https://www.expoknews.com/files/Philip_Morris_RSE2012.pdf

Mendez, C. (2014). *RSE perspectiva.* Recuperado el 2018, de La RSE en Perspectiva: www.empresa.org/doc/pdf/RSE_perspectiva.pdf

Mendez, C. (2008). *Responsabilidad Social de empresarios y empresas en Venezuela durante el Siglo XXI.* Recuperado el 2018, de https://docplayer.es/13988940-Responsabilidad-social-de-empresarios-y-empresas-en-venezuela-durante-el-siglo-xx-por-charo-mendez.html

Molero, J. (2016). *La responsabilidad social empresarial en el contexto del capital social*. Recuperado el 2018, de Redalyc: www.redalyc.org/pdf/737/73752819004.pdf

Montoya, L. Portilla, L. y Villa, C. (diciembre 2008). *El desarrollo personal en el proceso de crecimiento individual. Scientia Et Technica*, Recuperado de http://www.redalyc.org/pdf/849/84920454022.pdf

Naranjo, M (2007) *Autoestima: un factor relevante en la vida de la persona y tema esencial del proceso educativo. Actualidades Investigativas en Educación.* Recuperado de http://www.redalyc.org/pdf/447/44770311.pdf

Nazario, R. (2006) *Beneficio y motivación de los empleados*. Invenio 9, 133-145

Noticias, U. (2019). *Salario Aumenta.* Obtenido de http://www.ultimasnoticias.com.ve/noticias/economia/salario-minimo-aumenta-a-bs-s-18-000-a-partir-del-15-de-enero/

Núñez, H. (2017). *Análisis de los modelos de gestión en empresas recuperadas: Estudio de tres casos del área metropolitana de Buenos Aires*. Buenos Aires.

OIT (2017). *La mujer en la gestión empresarial: Cobrando impulso en América Latina y el Caribe.* Obtenido de: https://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/actemp/downloads/events/2017/lima_conf/wibm_fullreport_2017_sp.pdf

Olcese, A. (2008). *Responsabilidad Social: Factor Clave De La Gestión De La Gestión Del Talento Humano.* Obtenido de: https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1

Peinado, E. (2005). *Primeros Pasos: La responsabilidad social de la empresa en Latinoamérica*. Compromiso Empresarial.

Peinado, E. (2011). *RSE en América Latina. En A. Vives, & E. Peinado, La Responsabilidad Social de la Empresa en América Latina* (págs. 3-464). Washington: Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN).

Peláez, J. y García, M. (2014). *Responsabilidad social empresarial y gestión humana: una relación estratégica aplicada desde un modelo explicativo*. Obtenido de http://www.redalyc.org/pdf/2654/265433711007.pdf

Prada, P. (2018). *Retención del Talento Humano en el Contexto Venezolano*. Obtenido de https://www.linkedin.com/pulse/retenci%C3%B3n-del-talento-humano-en-el-contexto-venezolano-pavel-prada/

Prieto, P. (2013). *Modelo de gestión del talento humano para retención del personal*. (tesis de pregrado). Universidad de Medellín, Colombia

Quijano, J. (5 de Diciembre de 2016). *Más Retención y Menos Rotación.* Obtenido de: https://www.linkedin.com/pulse/m%C3%A1s-retenci%C3%B3n-y-menos-rotaci%C3%B3n-jose-maria-quijano-torres/

Raufflet, E. (2010). *Responsabilidad corporativa y desarrollo sostenible: una perspectiva histórica y conceptual.* Cuadernos de Administración, 23-32.

Robbins, S. (2004): *Comportamiento Organizacional*. 10ª edición. San Diego State University. Pearson

Rojo, F. (2014) *Gestión del talento y técnicas de retención de personal clave, caso en AP Refinería Biobío. (tesis postgrado)* Universidad de Concepción, Chile

Rossana (22 de Septiembre de 2016) *Venezuela: ¿Fuga de Cerebros?*. Obtenido de: https://www.revistavenezolana.com/2016/09/venezuela-fuga-cerebros/

Sánchez, L. (17 de mayo de 2016). *Generando Valor: los intangibles de la RSC (Parte 1).* Obtenido de expok Comunicación de sustentabilidad y RSE: https://www.expoknews.com/generando-valor-los-intangibles-de-la-rsc/

Sánchez, M. (Diciembre de 2014). *Repositorio Comillas.* Obtenido de https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/139/TFG000031.pdf?sequence=8&isAllowed=y

Santacruz, F. (2011). *La RSE*. Obtenido de http://www.bdigital.unal.edu.co/3804/1/franciscojaviersantacruzvillegas.2011.pdf

Tamayo, M. y Tamayo, M. (2004) *El Proceso de la Investigación Científica.* Obtenido de: https://clea.edu.mx/biblioteca/Tamayo%20Mario%20-%20El%20Proceso%20De%20La%20Investigacion%20Cientifica.pdf

Treilhes, L. (2017). Linkedin. Obtenido de https://www.linkedin.com/pulse/problemas-con-la-retenci%C3%B3n-de-talento-y-c%C3%B3mo-afecta-las-treilhes/

Pérez, M., Espinoza, C., y Peralta, B. (2016). *La RSE y su enfoque.* Obtenido de http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v8n3/rus23316.pdf

Santos, D. (2016). *El Verdadero Coste de NO Tener Estrategia de Retención de Talento* Obtenido de https://www.goconqr.com/es/blog/retencion-de-talento/

UCAB, E. (s.f.). *Retener el Talento Humano en Venezuela.* Obtenido de http://w2.ucab.edu.ve/noticia-09-9589/articles/retener-talento-humano-en-venezuela.html

Veliz, D (2016) *Retroalimentación (feedback) positiva para el mejoramiento del entrenamiento (Coaching) y liderazgo (tesis de grado).* Universidad Rafael Landivar, Guatemala Obtenido de: http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2016/05/43/Veliz-Dulce.pdf

Vera (s.f.). *Balance Vida-Trabajo.* Obtenido de: http://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/111951/Balance_Vida_Trabajo.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Vidal, (2012). *Retención del Talento en el Ámbito Empresarial: Un estudio exploratorio en empresas de la Región de Murcia.* Universidad Politécnica de Cartagena. Obtenido de: http://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/3605/tfg220.pdf;jsessionid=DA1974FCE800BB19BCE2F20BB70F0827?sequence=1

ANEXOS

UCAB Universidad Católica ANDRÉS BELLO

Hola! somos estudiantes del 8vo. semestre de Relaciones Industriales y estamos realizando nuestro trabajo de grado.
Para ello, necesitamos de tu colaboración! El cuestionario será utilizado únicamente con fines académicos y la información suministrada es estrictamente confidencial.
Instrucciones: al lado de cada enunciado hay una escala de 7 opciones.Seleccione una sola opción marcando una X.
Es importante no dejar ningún enunciado sin contestar.

Sección A: Perfil socio-demográfico

Género: Masculino_____ Femenino_____
Edad:_____
¿Tienes hijos? Si____No____
Pertenezco a: Docentes Tiempo Completo_____ Profesionales_____Empleados_____

Tiempo de antigüedad en la organización:
Entre 6 meses y 1 año._____
De 1 a 2 años._____
De 2 a 3 años._____
Más de 3 años._____

Nivel educativo:
Estudiando para T.S.U._____
T.S.U._____
Estudiando para obtener título universitario._____
Licenciatura._____
Postgrado._____

Sección B: Percepción de las Prácticas Socialmente Responsables

	Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Considero que:	1	2	3	4	5	6	7
1.- La UCAB difunde o comunica su código de ética a los trabajadores.							
2.- Los métodos de selección de personal que utiliza la UCAB son iguales para los candidatos.							
3.- La UCAB recluta y selecciona a trabajadores adyacentes al área laboral.							
4.- Las normas son conocidas por los trabajadores de la UCAB.							
5.- Las normas de la UCAB son puestas en práctica por todos los trabajadores.							
6.- La UCAB otorga permisos remunerados en caso de eventualidades.							
7.- A sus colaboradores, la UCAB ofrece un ambiente agradable y seguro, favoreciendo así el cuidado de las personas.							
8.- La comunicación interna en la UCAB es: rápida, abierta y directa.							
9.- En la UCAB se pueden conformar equipos multidisciplinarios.							
10.- Se permite que los trabajadores de la UCAB se involucren en elaborar el plan de carrera.							
11.- La información de la UCAB es suministrada a los sindicatos de forma transparente.							
12.- La UCAB y el sindicato se reúnen con regularidad.							
13.- Se otorga a los trabajadores incentivos por realizar su trabajo y contribuir a los resultados.							
14.- Al finalizar el año, la UCAB otorga beneficios.							
15.- La UCAB otorga primas adicionales a los trabajadores.							
16.- Los trabajadores con mayor tiempo dentro de la UCAB reciben bonos por antigüedad.							
17.- La UCAB ofrece un seguro de vida.							
18.- El trabajador cuenta con un fondo de jubilación proporcionado por la UCAB.							
19.- La UCAB otorga planes de capacitación a los trabajadores.							
20.- Al trabajador ucabista que posea un desempeño sobresaliente, recibe bono por ello.							
21.- Tengo la posibilidad como colaborador de la UCAB, a acceder a alguna beca de estudio.							
22.- En los temas de interés colectivo, la UCAB lleva a cabo programas de capacitación.							

23.- La UCAB provee al colaborador de un plan de inducción cuando ingresa.							
24.- La UCAB cumple con los estándares internacionales de calidad.							
25.- Los colaboradores ucabistas cuentan con servicio de comedor.							
26.- Se ofrecen charlas informativas sobre programas de salud, higiene y seguridad laboral.							
27.- La UCAB provee programas de bienestar para atender las necesidades de los trabajadores.							
28.- Existen programas y/o jornadas informativas sobre enfermedades/epidemias							

	Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Considero que:	1	2	3	4	5	6	7
29.- Existen espacios adecuados para la recreación de los colaboradores ucabistas.							
30.- La UCAB permite un horario flexible para sus colaboradores.							
31.- Se ofrece fondo de cobertura para medicinas a los colaboradores.							
32.- En la UCAB se cuenta con auxilios médicos.							
33.- En la UCAB, no se realizan jornadas de vacunación y salud.							
34.-La UCAB cuenta con un programa de reinserción de jubilados.							
35.- Al jubilarse, el trabajador cuenta con una bonificación.							
36.- La familia de los trabajadores cuenta con programas como vivienda, salud, recreación							
37.- La UCAB organiza jornadas de salud para el trabajador y su familia							
38.- Se cuenta con actividades recreativas para los hijos de los trabajadores							
39.- La UCAB otorga becas para la educación de los hijos.							
40.- Para la familia del trabajador hay talleres de capacitación.							
41.- Por cada hijo recién nacido se otorga auxilio de maternidad.							

Sección C: Estrategias de retención del personal

	Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Considero que:	1	2	3	4	5	6	7
1.- La UCAB tiene el beneficio de transporte para sus colaboradores.							
2.- Los seguros HCM cubren todas mis necesidades de salud.							
3.- La UCAB brinda apoyo en temas educativos para la formación del trabajador.							
4.- La UCAB otorga bonos u otro tipo de apoyo económico para sus colaboradores							
5.- La UCAB ofrece préstamos para la adquisición de vivienda y vehículo							
6.- Se otorgan becas para formar a los trabajadores en distintas áreas							
7.- Se ofrecen programas de capacitación de interés para el colaborador.							
8.- El trabajador cuenta con plan de formación para un mejoramiento continuo en la universidad.							
9.- En la UCAB se planifican actividades como: cumpleaños y fechas conmemorativas.							
10.- Las áreas de trabajo son cómodas para los colaboradores.							
11.- En la UCAB, las áreas de trabajo son amplias para los colaboradores.							
12.- Los sitios de trabajo son mejorados periódicamente.							
13.- La UCAB tiene en cuenta la calidad de vida y el desarrollo del trabajador.							

14.- Hay flexibilidad en los horarios de trabajo.							
15.- Se otorgan bonificaciones especiales a los colaboradores ucabistas.							
16.- La UCAB cuenta con convenios en sectores como: salud, bancario, entre otros.							
17.- El colaborador ucabista tiene la posibilidad de ascenso.							
18.- Existen planes de desarrollo para los colaboradores de la UCAB.							
19.- La UCAB cuenta con planes de crecimiento personal para los colaboradores.							
20.- Al tener una vacante, la UCAB realiza reclutamiento interno							
21.- Se realizan procesos de inducción a la UCAB.							
22.- La UCAB brinda información a sus colaboradores sobre su cultura organizacional.							
23.- El ambiente laboral de la UCAB es agradable.							
24.- En la UCAB se maneja un ambiente inclusivo							
25.- Se realizan actividades para fortalecer la socialización entre familias de los colaboradores.							
26.- En las actividades realizadas por la empresa se consideran a las familias de los trabajadores							
27.- La UCAB organiza planes vacacionaless recreativos para los hijos de los colaboradores.							

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN