



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE PSICOLOGÍA
DEPARTAMENTO PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

**PREFERENCIAS RELATIVAS DEL PERSONAL CLAVE DE UNA
ORGANIZACIÓN MANUFACTURERA DE ACUERDO AL MODELO DE
RECOMPENSA TOTAL DE WORLD AT WORK**

TUTOR (A)

ANEL MALDONADO

AUTOR (ES):

CAROLAYM PADILLA

KERRY DA SILVA

CARACAS, JULIO DE 2018



Universidad Central de Venezuela
Facultad de Humanidades y Educación
Escuela de Psicología
Departamento de Psicología Industrial

**Preferencias relativas del personal clave de una organización manufacturera de
acuerdo al Modelo de Recompensa Total de World at Work**

(Trabajo de investigación presentado ante la Escuela de Psicología de la Universidad
Central de Venezuela, como requisito parcial para obtener el Título de Licenciado (a) en
Psicología)

Tutor (a)

Anel Maldonado

Autor (es):

Carolaym Padilla¹

Kerry Da Silva²

Caracas, julio de 2018

¹ Carolaym Padilla carolaympadilla91@gmail.com

² Kerry Da Silva kerrydasilvar@gmail.com

Agradecimientos

Aprovechamos este apartado para reconocer la participación e influencia que muchas personas han tenido de forma positiva en la elaboración de esta tesis. A ellas queremos dedicar unas líneas que no serán suficientes para expresar nuestros agradecimientos y esperamos que nos disculpen aquellas personas que podamos haber olvidado mencionar.

Primeramente, damos gracias a Dios, por cada día que nos permitió continuar con salud, fuerzas y empeño esta experiencia de crecimiento personal y profesional, a su vez por permitirnos tener una valiosa experiencia y formación en las aulas de clases de la Universidad Central de Venezuela; especialmente de la Escuela de Psicología, en donde cada aprendizaje permitió afrontar los obstáculos suscitados en el proceso de investigación. De la mano de los profesores, quienes a pesar de las adversidades y de las condiciones del país siguen apostando a la academia, a la investigación, apegados a la ética y los buenos procederes.

También, agradecemos a la Licenciada Anel Maldonado, quien asumió este reto de investigación acogiéndonos aún sin conocernos y apostó a una nueva orientación con mucho entusiasmo, además de brindarnos apoyo de la forma más asertiva y flexible, que los tiempos actuales del país ameritan. Su pericia en el área de compensación facilitó el curso de la investigación.

Queremos hacer mención especial al Profesor Rafael Martínez, Licenciado en Educación mención Diseño y Gestión de Proyectos, quien desde los inicios del proceso de investigación estuvo al tanto del desarrollo de la misma. A pesar de la distancia, revisó cada avance del proyecto, ofreciendo comentarios y observaciones pertinentes para lograr un trabajo de excelencia. A la vez de ofrecer palabras de aliento y motivación para continuar en este trabajo de grado, tan conveniente para los momentos actuales por los que atraviesa el país.

Igualmente, a la Profesora Anayda Gutiérrez, quien hizo que este viaje de investigación fuese más ameno de lo esperado, al mismo tiempo apostó por nosotras y por nuestras ideas desde la confianza y reconocimientos a lo largo de las asignaturas Metodología de la Investigación y Seminario de Investigación.

También, hacemos especial reconocimiento a nuestras compañeras del Cuarteto Team, un increíble equipo, quienes estuvieron pendiente del proceso de nuestra investigación en cada momento, ofreciendo palabras de aliento ante los panoramas que parecían difíciles.

Sin duda, los padres siempre quieren, desean y hacen lo mejor por sus hijos. Por ello, agradecemos a los nuestros por acompañarnos en la realización de la tesis, por cada consejo y palabras de apoyo que guiaron esta experiencia en cualquier momento, día, hora. A la vez de sobre llevar el estrés, dudas, angustias, nervios, obligaciones y todo lo demás que acarrea la tesis.

Aunado a ello, reconocemos el aporte de las organizaciones manufactureras que formaron parte de la investigación. Esas que nos abrieron las puertas para administrar los instrumentos de recolección al personal clave. Tanto en las fases preparatorias como en el trabajo de campo.

Finalmente, a todas aquellas personas que de una u otra manera estuvieron presentes en el proceso de investigación. Desde aquellos profesores que con una conversación en el pasillo podían recomendarnos material bibliográfico, expertos en el área, sugerencias y palabras de aliento para continuar en el proceso con optimismo.

Sin todos ustedes no sabríamos si podríamos haber llegado hasta aquí. Ahora comienza una nueva etapa.

Sumamente agradecidas...

*Da Silva Kerry
Padilla Carolyam*

Resumen

El presente trabajo de investigación presenta los resultados de un trabajo de campo en materia de compensación, el cual se llevó a cabo con la pretensión de identificar las preferencias relativas del personal clave de una organización manufacturera de los altos mirandinos de acuerdo al Modelo de Recompensa total de World at Work, el cual cuenta con los siguientes elementos: Compensación, Beneficios, Efectividad vida-trabajo, Gestión del Desempeño, Reconocimiento y Desarrollo de talento. Para ofrecer respuestas a los objetivos de investigación se utilizaron dos encuestas, una dirigida al Gerente de Recursos Humanos de la empresa en estudio y la otra al personal clave de la misma. Asimismo, la investigación se apoyó en la técnica de análisis conjunto. Se trata de una investigación de tipo descriptiva, con un diseño de campo, transeccional contemporáneo y univariable. Los hallazgos indican los elementos del Modelo de Recompensa Total desde el más preferido al menos preferido por el personal clave de la organización en estudio para el período en que se recolectaron los datos, a saber: Compensación, Reconocimiento, Efectividad Vida-Trabajo, Desarrollo de talento, Beneficios y Gestión del desempeño. Dichos resultados permitirán a la organización discutir y diseñar iniciativas que faciliten retener al personal clave en la empresa.

Palabras claves: compensación, recompensa total, World at Work, preferencias relativas, personal clave

Relative preferences of key personnel in a manufacturing organization according to the World at Work Total Reward Model

This research presents the results of a fieldwork on compensation, which was carried out with the aim of identifying the relative preferences of key personnel of a manufacturing organization according to the World at Work Total Reward Model, which has the following elements: Compensation, Benefits, Life-Work Effectiveness, Performance Management, Recognition and Talent Development. Two surveys were used to provide answers to the research objectives, one directed to the Human Resources Manager of the company under study and the other to the key personnel of the company. The research was also supported by the conjoint analysis technique. This is a descriptive type of research, with a field design, contemporary and univariate transectional. The findings indicate the elements of the Total Reward Model from the most preferred to the least preferred by the key staff of the organization under study for the period of data collection, namely: Compensation, Recognition, Work-Life Effectiveness, Talent Development, Benefits and Performance Management. These results will allow the organization to discuss and design initiatives to retain key personnel in the company.

Keywords: compensation, total reward, World at Work, relative preferences, key personnel

Índice

	Pág.
I. Introducción	13
II. Marco teórico	18
Teoría de recursos y capacidades.....	18
Conceptos básicos	21
Recursos tangibles e intangibles	21
Capacidades	22
Rutina organizativa	22
Heterogeneidad	23
Enfoque estratégico de recursos humanos	26
La gestión estratégica de los recursos humanos	28
Modelos de la gestión estratégica de los recursos humanos	32
Retención	35
Concepto de retención de empleados.....	36
Investigaciones sobre retención de empleados	40
Motivación	41
Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow	42
Preferencias relativas	43
Compensación.....	45
Recompensa Total.....	51
Modelo de Recompensa Total, World at Work	56
Investigaciones.....	62
Marco legal de la Compensación en Venezuela	66
Marco referencial	69
Misión	69

PREFERENCIAS RELATIVAS DEL PERSONAL CLAVE DE UNA ORGANIZACIÓN MANUFACTURERA DE ACUERDO AL MODELO DE RECOMPENSA TOTAL VIII

Visión.....	70
Valores	70
Organigrama de la organización en estudio.....	71
III. Planteamiento del problema.....	72
IV. Objetivos.....	80
Objetivo general.....	80
Objetivos específicos	80
V. Método	80
Preferencias relativas	80
Definición teórica.....	80
Definición operacional.....	81
Variables atributivas	81
Variables no controladas.....	82
Tipo de investigación.....	83
Diseño de investigación	83
Participantes.....	84
Población.....	84
Muestra	84
Materiales.....	86
Encuesta “Prácticas de compensación” tomado y adaptado de Guerrero y Sánchez (2010).....	86
Encuesta “Preferencias relativas” de acuerdo al Modelo de Recompensa Total de World at Work	87
Procedimientos.....	89
1. Fase preparatoria.....	89
2. Trabajo de campo.....	90

PREFERENCIAS RELATIVAS DEL PERSONAL CLAVE DE UNA ORGANIZACIÓN
MANUFACTURERA DE ACUERDO AL MODELO DE RECOMPENSA TOTAL IX

3. Fase de análisis	92
Plan de análisis de los datos.....	92
Análisis conjunto	93
Diseño Ortogonal	99
Factibilidad	100
Consideraciones éticas	101
VI. Resultados	103
Prácticas de compensación	103
Preferencias relativas	104
Estadísticos descriptivos de la muestra.....	105
Utilidades individuales.....	109
Utilidades según variables socio-demográficas y organizacionales	114
Sexo.....	114
Estado civil.....	116
Nivel de instrucción	118
Tipo de vivienda	120
Tenencia de hijos	123
Carga económica.....	124
Antigüedad en la empresa.....	126
Utilidades globales.....	128
VII. Discusión.....	135
VIII. Conclusiones.....	152
IX. Limitaciones y recomendaciones.....	157
Referencias bibliográficas.....	159

Índice de tablas y figuras

	Pág.
Tabla 1 Enfoques y modelos de la gestión estratégica de RRHH.....	33
Tabla 2 Teorías de procesos y de contenido	42
Tabla 3 Modelos de Recompensa Total más reconocidos en el mundo laboral	54
Tabla 4 Elementos del Modelo de Recompensa Total de World at Work.....	60
Tabla 5 Valores de la empresa en estudio.....	70
Tabla 6 Variables sociodemográficas y organizacionales	81
Tabla 7 Variables no controladas.....	82
Tabla 8 Estadísticos para la presente investigación	93
Tabla 9 Estudio de costos	101
Tabla 10 Escenario actual y posible de Compensación Total.....	104
Tabla 11 Utilidades individuales 1.	110
Tabla 12 Utilidades individuales 2.	111
Tabla 13 Utilidades individuales 3.	112
Tabla 14 Utilidades individuales 4.	113
Tabla 15 Utilidades individuales 5.	113
Tabla 16 Resumen de utilidades por sexo.....	114
Tabla 17 Resumen de utilidades por Estado civil.....	116
Tabla 18 Resumen de utilidades por Nivel de instrucción	118
Tabla 19 Resumen de utilidades según el Tipo de vivienda.....	120
Tabla 20 Resumen de utilidad por tenencia de hijos	123
Tabla 21 Resumen de utilidades por carga económica.....	124
Tabla 22 Resumen de utilidades por la Antigüedad en la empresa	126
Tabla 23 Resumen de utilidades totales.....	129
Tabla 24 Valores de importancia de las dimensiones de la Recompensa Total	133

PREFERENCIAS RELATIVAS DEL PERSONAL CLAVE DE UNA ORGANIZACIÓN
MANUFACTURERA DE ACUERDO AL MODELO DE RECOMPENSA TOTAL XI

Figura 1. Rotación funcional y disfuncional.....	39
Figura 2. Teoría Jerárquica de las Necesidades de Maslow	43
Figura 3. Modelo de Gestión de Compensación.....	48
Figura 4. Componentes de la retribución total.....	49
Figura 5. Comportamientos que genera la insatisfacción con la retribución	50
Figura 6. Recompensas en las empresas	51
Figura 7. Modelo de Recompensa Total de World at Work.....	58
Figura 8. Condicionantes externos e internos a la gestión de los Recursos Humanos	59
Figura 9. Organigrama de la organización en estudio	71
Figura 10. Distribución de la muestra según el sexo	105
Figura 11. Distribución de la muestra según el estado civil	106
Figura 12. Distribución de la muestra según el nivel de instrucción	106
Figura 13. Distribución de la muestra según el tipo de vivienda.....	107
Figura 14. Distribución de la muestra según la tenencia de hijos.....	107
Figura 15. Distribución de la muestra según la carga económica.....	108
Figura 16. Distribución de la muestra según la antigüedad en la empresa	108
Figura 17. Utilidades de Compensación	130
Figura 18. Utilidades de Beneficios.....	130
Figura 19. Utilidades de Efectividad vida-trabajo	131
Figura 20. Utilidades de gestión de desempeño.....	131
Figura 21. Utilidades de reconocimiento	132
Figura 22. Utilidades de Desarrollo de talento	132
Figura 23. Porcentaje de las dimensiones valoradas en la organización en estudio	133

Índice de anexos

	Pág.
Anexos A. Encuesta “Prácticas de Compensación” tomado y adaptado de Guerrero y Sánchez (2010).....	165
Anexos B. Perfil de expertos	169
Anexos C. Encuesta “Preferencias relativas” de acuerdo al Modelo de Recompensa Total de World at Work.....	170
Anexos D. Carta institucional	178
Anexos E. Respuestas individuales de los participantes.....	178

I. Introducción

El cambio es un elemento que siempre ha estado y estará presente en la humanidad, los seres vivos han estado expuestos a numerosos cambios, unos más vertiginosos que otros y los tiempos actuales no escapan de tales transformaciones. Así pues, en el marco del mundo organizacional, Delgado (2004) señala que los cambios suscitados se ubican en la diversificación de la fuerza laboral, en tanto se ha incorporado la mujer a puestos laborales que años anteriores eran ocupados sólo por el sexo masculino; aunado al incremento de la esperanza de vida y la presencia de personas mayores en puestos laborales, nuevas generaciones de profesionales, además del desarrollo acelerado de las tecnologías de información.

Asimismo, la satisfacción de estos diferentes tipos de individuos puede depender de sus características y formas de afrontar la vida. Razón por la cual, las organizaciones hoy en día se han tomado muy en serio el estudio de la diversidad de la fuerza de trabajo, debido a que la gestión de recursos humanos y la planificación estratégica deben mantener el enfoque adecuado y cubrir necesidades, mantener, retener y motivar al personal clave que ayuda a la organización en la obtención de sus resultados, pues la gente es el capital más importante que posee la empresa.

En un país como Venezuela que se encuentra en un marco contextual socio-económico sujeto a la anomia, inflación, devaluación de la moneda y fuga de talentos. Este último aspecto genera que el capital intelectual se convierta en un elemento clave de la migración y se dirija hacia los centros de poder económico, tal y como está ocurriendo. De la Vega (2005) establece que diversas variables de índole macro-estructural, sumadas a la oferta existente en países desarrollados a recibir talento humano, han contribuido a generar un flujo migratorio que se ha caracterizado principalmente por la partida de personas de la clase media profesional con estudios terciarios, es decir, individuos altamente capacitados que se proyecta hacia países con mayor estabilidad económica, política y social (Ibarra & Rodríguez, 2010). Todo ello, ha generado que el marco interno venezolano obligue a las organizaciones a establecer y mejorar sus mecanismos de compensación.

Fernández y Sosa (2004) plantean que la retención es una de las formas de afrontar la fuga de talento y por ende superar la crisis económica, social y política que atraviesa el país. La retención y el desarrollo profesional de los ciudadanos es fundamental, ya que la fuga de talento representa un costo muy alto en la medida que la nación invierta en la educación de sus ciudadanos y éstos al emigrar no retribuyen al país en términos de productividad.

Es por ello, que las prácticas de recursos humanos son fundamentales en la actualidad para las organizaciones venezolanas, debido a que, permiten la adquisición, retención y/o el desarrollo de los empleados con mayor potencial para contribuir al desempeño organizativo.

Es importante aclarar que, la presente investigación se centrará en los empleados claves, aquellos que poseen conocimientos y habilidades altamente valiosos. Para muchos autores estos constituyen el verdadero capital humano estratégico a desarrollar y retener por la organización. Pues, los empleados estratégicos/clave deben ser gestionados de modo especial, a fin de favorecer su desempeño y asegurar su mantenimiento en la organización. Dado que, la retención de empleados estratégicos/clave se relaciona con el éxito empresarial (Sierra, 2011).

Es bien sabido que los salarios altos constituyen una buena estrategia para retener al personal, pues son un buen atractivo y motivador de las conductas necesarias para lograr un buen desempeño. Sin embargo, la remuneración del trabajo no se determina de forma azarosa, sino que, debe ir atada a consideraciones políticas, económicas de la empresa, de la mano de obra, del sector productivo en el que se enmarca y la normativa legal, aunado a las necesidades, expectativas y preferencias de los trabajadores; todo ello con la finalidad de lograr la mayor exactitud, justicia y equidad en la compensación del personal; al mismo tiempo que permite atraer, retener y mantener satisfecha la fuerza del trabajo (Quevedo, 2000).

De igual forma es pertinente reconocer que, aquellas organizaciones que posean planes de remuneración sólidos, bien estructurados, equitativos a nivel interno y externo, tendrán mayor posibilidad de evitar problemas a nivel del clima organizacional y por ende rotación de personal (Quevedo, 2000).

Consecuentemente, los modelos retributivos clásicos basados en una compensación dineraria y beneficios homogéneos para los profesionales; parecen no satisfacer a la fuerza laboral de estos tiempos, en tanto el empleado desconoce el coste que la organización invierte en él y la posible inadecuación con sus necesidades personales y familiares. En este orden de ideas, se maneja un nuevo concepto retributivo que apunta a elementos intangibles, no financieros, emocionales, flexibles... de la retribución (Delgado, 2004). Sin duda, las necesidades de la fuerza laboral de décadas atrás, no son las mismas de los profesionales de este período, inclusive las carencias de estos últimos podrían mutar en poco tiempo.

"Atraer, motivar y retener a los mejores profesionales", es una afirmación recurrente en el área de recursos humanos al preguntar sobre el objetivo de la compensación dentro de la organización que, parece ser una respuesta instintiva. Para ello es importante que los profesionales en la materia den respuestas a interrogantes como: ¿qué se puede ofrecer a los mejores empleados para que sigan motivados? ¿qué incentivo o recompensa impacta significativamente en las personas? Y, las respuestas pueden encontrarse en el Modelo de Recompensa Total, el cual establece las bases para diseñar paquetes retributivos (Marcos & Ustarroz, 2015)

En lo sucesivo, la gestión del capital humano se ha visto forzado, por las condiciones del entorno actual; a innovar e invertir esfuerzos en la administración óptima de los recursos disponibles; con miras a mantenerse competitivos en el sector laboral que corresponda y con ello lograr la vinculación del personal con la organización y sus objetivos. Para lograrlo, las organizaciones han hecho consciente que cada individuo tiene diferentes necesidades y expectativas (Padrón, 2011).

En palabras de Imperial (2017), se puede señalar que;

Los cambios generacionales han ocasionado que la fuerza laboral tenga nuevas necesidades y expectativas, sobre todo, los millennials. Con el objetivo de impulsar realmente el talento de la organización, el área de Recursos Humanos tiene a su alcance opciones no tradicionales en cuanto a los esquemas de compensación. (¶2)

Iurkovic y León (2001, c.p. Guerrero & Sánchez, 2010) contemplan varios aspectos que pueden afectar el nivel de retención del talento, entre los cuales se destacan los siguientes: (a) clima organizacional, (b) motivación extrínseca, (c) buen reclutamiento y selección (este proceso garantizaría que el candidato cuente con las competencias tanto técnicas como humanas que coinciden con la cultura organizacional) y (d) un buen programa de inducción (a través del cual se puede fomentar el sentido de pertenencia a la organización).

En efecto, en el ámbito de la Psicología Organizacional, parece fundamental que las organizaciones tengan una visión clara de las necesidades, motivos y aspiraciones de sus trabajadores; pues ello permitirá el diseño de un sistema de compensación adecuado que apunte a la satisfacción de expectativas del capital humano. Así, la presente investigación pretende conocer las preferencias relativas del personal clave de la empresa en estudio en función del modelo de recompensa total y, con sus resultados se podrían generar posibles iniciativas de retención.

Finalmente, el presente proyecto de investigación comprende los siguientes apartados. En primer lugar, se desarrolla todo lo referente a la fundamentación teórica de la investigación, seguido por el planteamiento del problema junto con el enunciado holopráxico, en dónde se realiza un esbozo del marco en que se desarrolla la investigación, seguido por los objetivos generales y específicos de la misma. En segundo lugar, se detalla el procedimiento metodológico para recabar y procesar los datos, junto con los materiales de los que se hará uso, aunado al plan de análisis de datos y factibilidad de la investigación. En tercer lugar, se presenta la descripción de los hallazgos del estudio, posteriormente le

sigue la discusión de los mismos, en donde se realiza un contraste teórico-práctico. En cuarto lugar, se detallan las conclusiones enumeradas de acuerdo a cada uno de los objetivos; en último término, se manifiestan las limitaciones del trabajo junto a recomendaciones para futuras investigaciones en el área.

II. Marco teórico

En la presente sección, se amplificará el fundamento conceptual del trabajo de investigación en cuestión. En primer lugar, se desarrollará la Teoría de Recursos y Capacidades y el enfoque de la gestión estratégica de los recursos humanos. En segundo lugar, se esbozará lo relacionado al concepto de retención, seguido por la Teoría de Motivación propuesta por Abraham Maslow y la conceptualización del evento de estudio, preferencias relativas. En última instancia, se abordará la compensación, hasta llegar al Modelo de Recompensa Total, el cual servirá de marco de referencia para desarrollar la variable en estudio. Aunado a ello, se esboza el marco legal sobre el cual se basan las políticas de compensación en Venezuela.

En los siguientes apartados, se dejará evidencia de un breve desarrollo histórico, distintos modelos o enfoques teóricos, aportes, limitaciones, investigaciones recientes en el área y cualquier otro aspecto de relevancia; con el objetivo de delimitar el marco conceptual y teórico que sustenta el presente trabajo de investigación.

Teoría de recursos y capacidades

Entre todos los recursos internos de la empresa, el recurso humano constituye el objeto de interés para esta investigación. Es por ello, que la misma se sustenta en la teoría de recursos y capacidades y en el enfoque estratégico de recursos humanos (Penrose, 1959 y Andrews, c.p Suárez & Ibarra, 2002) el cual se deriva de dicha teoría, debido a que ambos planteamientos permiten explicar la influencia que tienen las prácticas y sistemas de gestión de recursos humanos sobre los resultados organizacionales, permitiendo destacar el valor competitivo y estratégico de esta unidad, es decir ambas teorías permiten desplegar un puente conceptual entre la gestión de recursos humanos y la competitividad empresarial. Además, de resaltar la importancia que para la empresa puede tener su retención y el papel que las prácticas de dicha unidad puede desempeñar para conseguir la retención, en especial, de empleados claves (Sierra, 2011).

El panorama empresarial actual, se caracteriza por el aumento de la competencia internacional (Suárez & Ibarra, 2002), como consecuencia de tal aumento, existen pocos sectores donde todos los participantes tengan asegurada una rentabilidad a largo plazo; por esta razón, el poseer ventajas competitivas entendiéndose a estas como: características de la empresa que le permiten diferenciarse de sus competidores y colocarla en una posición superior con respecto a ellos; son un requisito fundamental para que las organizaciones puedan sobrevivir y alcanzar una rentabilidad superior (Sierra, 2011)

Estos aspectos, ya empezaban a ser considerados por las organizaciones Norte Americanas a finales de la década de los ochenta e inicio de los noventa. Periodo durante el cual, se desarrolla la teoría de recursos y capacidades (Penrose, 1959; Nelson y Winter, 1982; Wernerfelt, 1984; Prahalad y Hamel, 1990; Mahoney y Pandian, 1992 y Peteraf, c.p Sierra , 2011)

Dicha teoría plantea que la ventaja competitiva de una organización se encuentra en sus factores internos, siendo esta ventaja menos dependiente de las elecciones de la empresa sobre su posición en el mercado y más de la exploración de recursos y capacidades (Suárez & Ibarra, 2002). Es decir, que son los factores internos de la empresa en especial sus recursos y capacidades, la fuente principal para la creación y posterior mantenimiento de la ventaja competitiva con respecto a las demás organizaciones (Sierra, 2011). Ello hace, que las empresas deban dedicar atención a identificar, desarrollar, proteger y desplegar aquellos recursos y capacidades que aseguren una ventaja competitiva sostenible, pero sin olvidar el análisis del entorno (Suárez & Ibarra, 2002).

Edith Penrose, ya había destacado en 1959 la importancia de los factores internos, adelantándose a los orígenes del enfoque de recursos y capacidades. Pues consideró, que la función de la firma era adquirir, organizar personas y otros recursos siendo rentables para suministrar bienes y servicios a determinado mercado. Además, hizo énfasis en la importancia de los recursos gerenciales como experiencia dentro de la empresa, del conocimiento que tienen que poseer acerca de los otros recursos existentes y del uso que

deben hacerse de los mismos. Destacando la importancia de los recursos de la empresa de cara a su posición competitiva (Suárez & Ibarra, 2002; Sierra , 2011).

Para los autores posteriores a los planteamientos de Penrose, tales como: Wernerfelt (1984), Prahalad y Hamel (1990), Barney (1991, 1995), Grant (1991) y Peteraf (1993), la ventaja competitiva de la empresa dependerá tanto de activos tangibles como intangibles, siendo estos últimos los que hoy configuran la base de la competitividad empresarial (Suárez & Ibarra, 2002). Coincidiendo con los planteamientos de (Sierra, 2011), quien establece que las diferencias entre las empresas vendrán marcadas por los factores intangibles (no observables), como capacidades, habilidades de sus miembros o su cultura y no por los factores cuantitativos o tangibles (maquinaria, edificaciones, tecnología).

No obstante, los directivos de las organizaciones no empezaron a considerar el enfoque de los recursos y capacidades como elemento estratégico hasta finales de los años noventa (Sierra, 2011). Así que, para la teoría de los recursos y capacidades, los factores internos son los que proveen la dirección básica para la estrategia de la empresa y son la fuente principal de rentabilidad de la misma (Suárez & Ibarra, 2002). Este enfoque se ha esforzado por dar respuestas a la relación existente entre los recursos de la empresa y la habilidad de las mismas para obtener beneficios económicos de su uso, a través de un conjunto de investigaciones teóricas y empíricas (De Saá y García, 2000, c.p. Sierra , 2011).

Según Suárez & Ibarra (2002), debido a que el mundo actual es tan cambiante, formular una estrategia empresarial en función a la misión de la empresa, no otorga referencias estables para formular una estrategia a largo plazo. Sin embargo, tal y como lo establece Grant (1996), los recursos y capacidades de la empresa pueden ser una base mucho más sólida para establecer su identidad. Por lo tanto, una definición de la empresa realizada a partir de lo que esta es capaz de hacer puede ofrecer un soporte más firme para la estrategia que, una definición sobre las necesidades que se pretende satisfacer.

Esta teoría entiende a la empresa como un conjunto organizado, único de recursos y capacidades (tecnología, activos, personas, habilidades, conocimientos, relaciones) que se

generan, desarrollan y mejoran con el tiempo. Razón por la cual las empresas son heterogéneas, pues cada empresa posee diferentes recursos y capacidades, incluso dentro de un mismo sector o subsector, de tal forma que dicha heterogeneidad puede ser fuente de ventaja competitiva sostenible a largo plazo, además de explicar las diferencias de rentabilidad entre empresas (Berney, 1991 c.p. Gamboa & Grajirena, 1999).

Conceptos básicos

Es de gran utilidad realizar una distinción entre los dos conceptos sobre los cuales se asienta este enfoque de los recursos y capacidades. Para los efectos de esta investigación, se ha seleccionado la definición de Grant (1991) por considerarla más completa. Este autor entiende por recursos, aquel conjunto de activos físicos o factores que dispone, elige, utiliza y controla una empresa (el stock) para implementar su estrategia, incluyéndose los de tipo físico, financiero, humano, comercial, tecnología. A su vez, estos recursos se subdividen en recursos tangibles e intangibles (Berney, 2001; Marín, Segovia y Gázquez, 2006 c.p Grant, 1991)

También, se definirán conceptos como: capacidades, rutina organizativa y heterogeneidad de la mano de distintos autores.

Recursos tangibles e intangibles

Los recursos tangibles o materiales incluyen los recursos físicos y financieros de la empresa, tales como edificios, equipo productivo, vehículos, fondos propios, capacidad de endeudamiento y disponibilidades financieras. Es importante aclarar que algunos de estos factores internos como tecnologías o activos que se pueden comprar en el mercado, no añaden a priori ninguna ventaja (Sierra, 2011). Mientras que, los recursos intangibles comprenden recursos de origen tecnológico (patentes, diseños, conocimiento y control sobre determinadas tecnologías), de origen comercial (marca comercial, reputación en el mercado o imagen corporativa, relaciones con clientes y proveedores) y de origen humano (cualificación, conocimiento, experiencia, habilidades, lealtad y compromiso hacia la

empresa) (Grant, 1996). Las características que definen a los recursos intangibles le confieren valor a la organización, siendo ellos los más relevantes para el enfoque de recursos y capacidades (Gamboa & Grajirena, 1999), debido a que estos son difíciles de imitar por los competidores y más escasos en el mercado.

Capacidades

Las capacidades son de acuerdo a Penrose (1959, c.p. Dierickx & Cool, 1989), contribuciones que los recursos pueden hacer a las operaciones productivas de la organización. Estas no consisten simplemente en ensamblar un conjunto de recursos, debido a que éstos no son productivos por sí mismos, sino que necesitan de las capacidades para emprender una actividad concreta, es decir, implican un patrón de coordinación entre personas junto a otros recursos. Las capacidades representan el aspecto dinámico, refiriéndose a la forma en que la empresa emplea sus recursos para producir outputs (Amit & Schoemaker, 1993). En otras palabras, a través de las capacidades se logra transformar los inputs de la empresa en outputs o productos finales, entonces las capacidades permiten explicar el proceso por el que esto ocurre (Sierra, 2011).

Rutina organizativa

Las capacidades existen en la medida en que las personas colaboran entre sí para resolver un problema o realizar una actividad, estas generan rutinas que se desarrollan por intercambio de información con base en el capital humano de la empresa, y dependen del sistema de incentivos e integración del personal (Cuervo , 1993).

Ambos términos están interrelacionados, debido a que las capacidades no podrán ser acumuladas para poner en práctica la estrategia organizativa si se dificulta el acceso a estos recursos. Pues, dichas capacidades son las que incrementan la productividad y eficiencia de la empresa, razón por la cual, estas son la principal fuente de la ventaja competitiva (Suárez & Ibarra, 2002).

Autores como Fernández y Suárez (1996 c.p. Sierra , 2011) plantean que las capacidades pueden jerarquizarse en tres niveles: capacidades estáticas (asociadas a las actividades funcionales de la empresa), capacidades dinámicas y de aprender a coordinar, explotar lo que se posee (los recursos) y lo que se sabe hacer (Capacidades).

Así pues, resulta imposible enumerar todas las capacidades que puede poseer una empresa, puesto que cada firma desarrolla e implementa su propia estructura de capacidades, las cuales se definen en función de su entorno competitivo y sus compromisos pasados y futuros. No obstante, algunos autores como (Day, 1994) han realizado una clasificación en función de la orientación de la organización y del ámbito en que se desenvuelve: (a) capacidades orientadas al interior (tratan de conectar los procesos internos con el contexto externo), (b) capacidades orientadas al exterior (motivadas por los requerimientos del mercado y las oportunidades ofrecidas por este); finalmente, se tiene las (c) capacidades extensivas (necesarias para integrar las dos anteriores).

Para los fines de esta investigación, es de interés las capacidades orientadas al interior ya que la misma está relacionada con la capacidad de gestión de los recursos humanos, pues reconoce a las personas como poseedoras de conocimientos, habilidades y actitudes que, pueden condicionar la competitividad de la organización (Park, Gardner, & Wright, 2004).

Heterogeneidad

Para Penrose, los recursos y sobre todo los humanos son muy variados, por lo tanto estimar su valor resulta difícil, sobre todo observar sus productividades individuales, debido que estos trabajan en conjunto (Suárez & Ibarra, 2002) razón por la cual se consideran que las empresas son diferentes entre sí, en función de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado, es decir, no existe dos organizaciones idénticas (Marín, Segovia, & Gázquez, 2006).

Los recursos no pueden ser transferidos de una empresa a otra sin coste alguno, es decir que, éstos no están disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones y es precisamente esta característica la que asegura la permanencia de la heterogeneidad en el tiempo y la que asegura la obtención de rentas únicas y extraordinarias para aquellas empresas que lo poseen (Sierra, 2011).

Por añadidura, los recursos humanos poseen características únicas, que se manifiestan en sus atributos, dado que estos son factores de producción valiosos, raros, no imitables y heterogéneos. Existen muchos autores que se han centrado en investigar como estos recursos intangibles pueden ser una fuente de ventaja competitiva. Ulrich fue uno de los primeros autores que se dedicó a realizar esta tarea aplicando la teoría de los recursos y capacidades al campo de los recursos humanos. También, lo hizo Capelli y Singh (1992, c.p. Sánchez & Herrera, 2016) quienes señalaron la importancia de los recursos humanos en la generación de rentas a partir de la creación de habilidades específicas, tomando como referencia el conocimiento y destrezas acumuladas por los trabajadores.

De acuerdo a la teoría de los recursos y capacidades, los individuos se diferencian en el tiempo, nivel de conocimientos poseídos y habilidades cognitivas, pasando a ser valioso en la medida en que le permita a la empresa desarrollar estrategias que mejoren su eficiencia y eficacia, explotar las oportunidades del entorno y le permitan neutralizar las amenazas potenciales (Barney, 1991; Ulrich, 1991; Wright y McMahan, 1992 c.p. Álvarez & Castro, 2001). Estas comprenden la principal característica.

Una segunda característica es la escasez, un elemento relacionado a esta son las habilidades cognitivas las cuales inciden en el rendimiento. Existe evidencia que estas habilidades se distribuyen de forma normal entre la población por lo que encontrar recursos humanos con elevadas habilidades cognitivas son escasos. Además, el poseer conocimientos y habilidades muy particulares dificultan la movilidad del recurso humano, favoreciendo su retención y provocando que la condición de escasez se mantenga a largo plazo (Álvarez & Castro, 2001).

Otros autores como Ortiz & Avella (2002) plantean que las empresas pueden crear o ampliar sus capacidades mediante la aplicación de prácticas de recursos humanos, que enfatizan la contratación de trabajadores específicos para la organización y no para cubrir un puesto, invirtiendo en una capacitación continua de manera que se desarrollen nuevas capacidades para favorecer la productividad a largo plazo.

Autores más recientes como Stadler (2007) se ha dedicado a buscar estrategias que ayuden a las organizaciones a obtener un desempeño organizacional sólido para permanecer en entornos complejos y dinámicos. Estableciendo cuatro principios para un éxito duradero en las empresas a través de: (a) la explotación de los recursos y capacidades existentes, y la exploración de otros nuevos; (b) las empresas que ya tienen un negocio acreditado, deben empezar a buscar nuevos horizontes, es decir, diversificar su cartera de negocios; (c) las empresas deben aprender de sus errores y asegurarse de no repetirlos; y (d) las empresas no deben hacer cambios radicales. Es decir, deben implementar o crear estrategias, encaminadas a la mejora continua y permanente, para ser competitivas, a través del uso racional y adecuado de sus recursos y capacidades (Sánchez & Herrera, 2016).

En otras palabras, los recursos humanos serán fuente de ventaja competitiva cuando creen valor en la empresa, sean escasos, difíciles de imitar y tengan pocos sustitutivos, pues estas características son necesarias, para generar ventajas sostenibles en el tiempo (Berney, 1991 c.p. Bruque & Moyano, 1999). Sin embargo, autores como Snell, Lepak, & Youndt (1999) y Newbert (2007) han identificado dos características primarias: Valor y Escasez, estas permiten que la empresa generar buenos resultados, aunque no puedan asegurar su mantenimiento a largo plazo.

Cabe mencionar, que no es fácil identificar a primera vista el valor de los recursos y capacidades, sobre todo en activos intangibles como el recurso humano, por lo que se requiere que las organizaciones, empleen sus recursos existentes, con la finalidad de potencializar la eficiencia de su funcionamiento (Sánchez & Herrera, 2016).

En resumen, para que la empresa se logre mantener en el mercado, deberá tener en cuenta las características competitivas del entorno, ajustándose a los requerimientos de los ambientes dinámicos, lo cual significa tener una estructura horizontal, altamente participativa, creativa y de innovación continua (Burns y Stalker, 1961; Harrison, 1987; Rialp, 2003 c.p. Sánchez & Herrera, 2016).

Entonces, teniendo en cuenta todos los planteamientos antes expuestos, la gerencia del siglo XXI debe promover el factor humano de la empresa y utilizar su conocimiento, orientándolos hacia equipos de trabajo, con sentido de pertenencia y búsqueda de resultados compartidos. Es necesario que las empresas consideren al recurso humano como un elemento estratégico, que aporte un valor único a los procesos, dando origen a la ventaja competitiva. Esto se logra cuando se informa al recurso humano sobre el rumbo de la empresa y se les compromete con los resultados de esta. A su vez, el tamaño de la organización, las promociones internas y capacidades organizativas, se consideran estrategias de éxito (Shahibudin, 2015 c.p. Sánchez & Herrera, 2016).

Razón por la cual el enfoque de recursos y capacidades, al enfatizar la importancia de los aspectos internos como fuente de ventaja competitiva, resulta muy adecuado para destacar el papel de los recursos humanos y del conocimiento que en ellos reside sobre la competitividad empresarial (Sierra, 2011). En consecuencia, las características valiosas y únicas de los empleados, principalmente, sus conocimientos y habilidades permiten crear lo que se ha denominado “Ventaja del capital humano” o “Ventaja a través de las personas” (Boxall, 1996).

Enfoque estratégico de recursos humanos

Para comprender de forma adecuada la gestión estratégica de los recursos humanos, es esencial entender, la noción de “estrategia” en general. Dicho concepto tiene sus antecedente en la estrategia militar (Manguzzato y Renau, 1991; Grant, 1996 c.p. Suárez & Ibarra, 2002), que se remonta a los principios enunciados por Julio Cesar y Alejandro Magno y aun antes en el tratado clásico de Sun Tzu, filósofo chino, que escribió en el año

300 a.c, para este autor la estrategia se basaba en obtener victorias a través del análisis, el cálculo y las maniobras a efectuar antes del enfrentamiento (Dolan S. , Valle, Jackson, & Schuler, La Gestión de los Recursos Humanos, 2007).

La palabra estrategia procede de la palabra griega *Strategos*, formada por *stratos* por una parte, que significa ejército; *eg* por otra que significa dirigir. Tanto en la teoría política como militar, la estrategia ha sido una parte integral durante siglos; su estudio y aplicación a las empresas y los negocios no se habían producido sino hasta 1960 (Dolan et al., 2007).

A menudo, el término se emplea de modo idiosincrático entre los teóricos del juego quienes la perciben como “acciones concretas o reglas para decidir entre ellas cuando se da una situación de conflicto”; para otros la estrategia supone la visión (a largo plazo o de alto nivel), y también hay quienes la entiende como cuestiones generales vinculadas con la misión de la empresa (Rumlet, 1979).

Sin embargo, en el área de gestión estratégica de recursos humanos, parece que han surgido dos corrientes principales a la hora de su estudio. La primera se ha centrado en el análisis individualizado de las distintas prácticas de gestión de los recursos humanos y su relación con la estrategia empresarial. En este sentido se habla de estrategia retributiva, de formación o de carrera. La segunda corriente trata de identificar modelos o configuraciones de prácticas de gestión para relacionarla con la estrategia de la empresa. Por añadidura, existe una tercera corriente, la cual aborda su estudio desde la perspectiva de la teoría de recursos y capacidades (Dolan et al., 2007), ésta plantea que al conservar un personal valioso, escaso, inimitable y sustentable la organización será competitiva.

Ahora bien, el tener un personal que posea estas características, no significa que la empresa logre una ventaja competitiva sostenible a largo plazo; sino que se necesita una dirección adecuada. Si bien las habilidades y los conocimientos son importantes, estos adquieren relevancia estratégica cuando se combinan con las de los otros individuos. Entonces, la dirección de recursos humanos debe generar mecanismos adecuados que: (a) garanticen la retención del valor añadido generado y (b) permitan la absorción del

conocimiento individual y su transformación en rutinas organizativas, mediante el aprendizaje (Álvarez & Castro, 2001).

Finalmente, una de las definiciones de estrategia que se enlaza con los recursos humanos es la planteada por Baird & Meshoulam (1984) quienes la definen como “el medio a través del cual la empresa diseña y utiliza completamente su estructura, procesos, aptitudes y recursos, de forma que le permita aprovechar las oportunidades del entorno y reducir al mínimo las repercusiones de las amenazas impuestas” o la de Grant (1991 c.p. Suárez & Ibarra, 2002) quien establece que la estrategia es “el match que una organización hace con sus recursos internos y habilidades... y las oportunidades y riesgos creados por su ambiente externo” (pág. 64).

La gestión estratégica de los recursos humanos

Una vez explicada la concepción general de la palabra “estrategia” resulta pertinente abordar el enfoque estratégico de los recursos humanos, el cual ha surgido en respuesta a los cambios experimentados en el ambiente de las organizaciones, la globalización de los mercados y su competitividad, lo que ha generado la necesidad de crear una nueva cultura en la gestión de las empresas para hacer frente a estos retos. Así mismo, la rapidez e incertidumbre de los cambios, exige a las organizaciones ajustes internos y adaptación.

Todos estos requerimientos están vinculados a los recursos humanos, pues son ellos los que se han posicionado como un factor determinante de la competitividad y como un recurso estratégico de las organizaciones. Además, las oportunidades que surgen en el mercado como consecuencia de desequilibrios podrán ser aprovechadas por las empresas en la medida en que las estrategias diseñadas estén soportadas en los recursos humanos y más concretamente en la gestión que de los mismos se realice, suministrando las capacidades, habilidades y conocimientos necesarios para competir (Butler, 1988).

De hecho, el recurso humano como factor de competitividad, ha obligado a modificar el enfoque de su gestión, adoptándose una orientación estratégica en el planteamiento de

los distintos procesos (selección, formación, carrera, evaluación y retribución) de forma que estos se ajusten y sean congruentes con la estrategia general de la compañía (Dolan et al., 2007). Razón por la cual el departamento de recursos humanos ha dejado de ser una unidad técnica y ha pasado a participar activamente en la dirección estratégica de la empresa, por lo que esta dirección debe ser capaz de desarrollar estrategias de recursos humanos, coherentes, ajustadas a la estrategia empresarial, al entorno, a las capacidades y a las características peculiares de la empresa (Gómez, Mejía y Larraza, 1999, c.p Álvarez & Castro, 2001).

El enfoque de la gestión estratégica de recursos humanos, surgió en la década de los noventa, cuando diferentes académicos se preguntaban ¿cómo los recursos humanos podían generar ventaja competitiva para la organización? En respuesta a este interrogante, surge dicha corriente que se deriva de la teoría de recursos y capacidades, la cual se centró en estudiar aquellos recursos que sean estratégicos para la empresa e identificar las mejores prácticas para su gestión (Sierra, 2011).

Dolan et al. (2007), la define como “Todas aquellas actividades que afectan al comportamiento de la persona a la hora de formular e implementar las estrategias de la empresa” (pág. 31), mientras Schuler (1992) la define como “Las decisiones respecto a la orientación dada a los procesos de gestión de los recursos humanos y que afectan al comportamiento de los individuos a medio y largo plazo, tomando como referencia tanto los factores internos como el contexto” (pág. 18),. También, puede ser entendida en palabras de Wright & McMahan (1992, c.p. Boon, Eckardt, Lepak, & Boseli, 2017) como “el patrón de implementaciones planificadas de recursos humanos y actividades destinadas a permitir que una organización logre sus objetivos” (pág. 298).

Desde esta perspectiva, no sólo los recursos humanos son valiosos, estratégicos y aportan valor, sino que las prácticas y sistemas de gestión de estos recursos contribuyen y pueden ser una fuente de ventaja competitiva. Este enfoque se ha desarrollado por medio de la contribución de numerosos autores tales como: Ulrich (1986), Cappellin y Singh (1992), Wright y McMahan (1992) (Sierra, 2011).

Ulrich (1986) fue uno de los autores pioneros en aplicar este enfoque para determinar cómo el personal de la empresa podía convertirse en una fuente de ventaja competitiva. Mientras que, Cappellin y Singh (1992) establecieron los cimientos de la denominada “Gestión estratégica de recursos humanos” resaltando la importancia de estos activos en la generación de rentas, a partir de la creación de habilidades específicas para la empresa (Ortiz & Avella, 2002). Wright y McMahan, por su parte definieron la dirección estratégica de recursos humanos como el modelo planificado de utilización, despliegue y actividades de los mismos, orientado a favorecer a la organización para que este alcance sus objetivos, predominando el supuesto de que los recursos humanos son una fuente potencial de ventaja sostenible en el tiempo (Sierra, 2011).

Sin embargo, a pesar que existen muchas investigaciones con respecto a la gestión de los recursos humanos; no está claro que atributos o mecanismos transforman al recurso humano en un factor estratégico, debido a la dificultad para determinar con exactitud cuáles son aquellas habilidades concretas relacionadas con los trabajadores que crean valor en la empresa (Kamoche, 1996; 2001 c.p. Sierra , 2011).

Con la finalidad de aclarar esta duda, la teoría de los recursos y capacidades plantea que el valor de los recursos humanos se refiere no solo a las altas cualificaciones particulares que puedan tener los empleados, también se incluyen a empleados con una cualificación extensa y amplia (pericia). Estos empleados pueden realizar tareas diferentes y aplicar estrategias que mejoren su eficiencia y eficacia (Barney, 1991). Por lo que se puede considerar de acuerdo a Sierra (2011) que, el capital humano con conocimientos y habilidades amplias puede ser más valioso para la empresa que el relativo a empleados con una cualificación restringida a un ámbito.

Es por ello, que las empresas deben realizar actividades que favorezcan la retención de ese cuerpo de empleados de alto valor: los recursos humanos estratégicos o claves de la organización. Pero las organizaciones también, deben motivar, incentivar y animar a estos

empleados para que pongan en práctica sus conocimientos adquiridos y la empresa pueda apropiarse del valor que dichos recursos generan.

Entonces, no todos los empleados poseen las mismas habilidades (Stewart, 1997 c.p Sierra, 2011). Las empresas más bien suelen combinar diferentes talentos para formar equipos de trabajo que realizan diferentes contribuciones a la compañía. Pero, algunos de estos empleados pertenecen al grupo de los empleados clave, los denominados “Valiosos o estratégicos” aquellos cuyo trabajo es esencial para las actividades de la organización. Estos empleados suelen tener una formación multidisciplinar, pertenecen a la plantilla permanente de la empresa (son empleados fijos) y están vinculados a las actividades más relevantes de la organización (Atkinson, 1985; Handy, 1995; Lepack y Snell, 1999; Chew, 2004 c.p Sierra , 2011).

Este recurso es el capital humano que debe ser retenido y fidelizado, con esto no se insinúa que el resto del personal no sea importante, sólo que este personal se centra en tareas menos relevantes o periféricas respecto a la principal actividad de la compañía y, por tanto, no resulta especialmente estratégico para la empresa (López, Carmona-Medina, Lavado, & Valle, 2008). Autores como Lepak & Snell (1999) ya definían a este grupo de empleados como el más valioso y específico.

Además, la literatura ha demostrado empíricamente que dicho capital en una organización llega a ser estratégico cuando su conocimiento es valioso e inimitable, generando una mayor competitividad y beneficio a la empresa (Youndt *et al.*, 2004; Subramanian y Youndt, 2005 c.p Sierra , 2011). Igualmente, el recurso humano es altamente versátil, pudiendo desempeñar diferentes funciones en distintas áreas, en contraste con los recursos tecnológicos y físicos (Barney, 1991).

Vale considerar que existen diferencias significativas entre la forma en cómo se llevaba a cabo la dirección estratégica de recursos humanos y como se lleva en la actualidad. La investigación tradicional, se centraba solo en el nivel individual, mientras que la investigación actual trata de explicar el rol estratégico que los recursos humanos pueden

tener en la generación de rentas sostenibles y estudia el nivel organizativo (Datta, 2005 c.p Sierra, 2011).

Para finalizar, el enfoque de la gestión estratégica de los recursos humanos tiene como objeto de estudio a los recursos humanos, su gestión, su dirección y las vías que permitan ponerlos a disposición de los intereses de la propia organización, de forma que coincidan los intereses de los empleados y los de la empresa. Lográndose por medio de diversas prácticas y distintas modalidades de relación de empleo. Para esta perspectiva, el sistema de recursos humanos se encarga de llevar a cabo un conjunto de prácticas complementarias entre sí, que logran efectos más potentes que la suma de los efectos logrados de forma individual (Sierra, 2011).

Modelos de la gestión estratégica de los recursos humanos

El enfoque principal de los modelos de gestión de recursos, no es la naturaleza del capital humano, sino el papel que juegan las prácticas de recursos humanos en la adquisición y desarrollo del capital humano (Boon, Eckardt, Lepak, & Boseli, 2017).

Son muy variados los modelos de gestión estratégica de los recursos humanos, en este apartado se esboza solo aquellos considerados pertinentes para el foco de la investigación. Así, se distingue entre los que siguen un enfoque universalista frente a los que siguen un enfoque contingente. El primer enfoque mantiene la existencia de prácticas de gestión de los recursos humanos que son las mejores, cualquiera que sea la situación de la organización. Mientras que el enfoque contingente postula que la orientación de las prácticas dependerá de variables organizativas y del entorno, señalando a la estrategia de la empresa como una de las principales variables (Dolan et al., 2007).

En la Tabla 1, se ubica cada uno de los modelos en función del enfoque al que pertenecen.

Tabla 1

Enfoques y modelos de la gestión estratégica de RRHH

<p>Aproximación universalista</p>	<p>Sistema de trabajo de alto rendimiento <i>(High performace work system)</i></p>	<p>Trata de presentar aquellas prácticas de gestión de los recursos humanos que generan valor para los accionistas de la empresa, además de adoptar un enfoque configuracional.</p>
	<p>Sistema de compromiso <i>(High commitment management):</i></p>	<p>Este enfoque trata de potenciar la implicación y participación del trabajador en la empresa. La gestión de los recursos humanos pone un énfasis especial en el auto-control de los comportamientos dotando a las personas de mayor autonomía. Aquí se incluyen prácticas vinculadas al desarrollo de habilidades, el enriquecimiento del trabajo, buscando eliminar las actividades rutinarias y monótonas a través del diseño de incentivos.</p>
<p>Aproximación contingente</p>	<p>Modelo de Miles y Snow</p>	<p>Según este modelo para cada tipo de estrategia genérica que se identifican en las empresas, señalan cuáles son las características que debe tener la gestión de los recursos humanos para que aquélla pueda realizarse.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estrategia defensiva: la gestión de recursos humanos debe desarrollar una orientación interna, es decir, centrada en los recursos humanos que dispone, incentivar la consecución de objetivos a corto plazo, buscar la eficiencia a través de disponer de un personal experto y, en lógica con el planteamiento señalado, el punto de atención en la gestión es la tarea que realizan las personas. • Estrategia exploratoria: la gestión de los recursos humanos debe adoptar una perspectiva del medio y largo plazo, preocuparse por la capacidad de crecimiento y desarrollo del individuo ya que la creatividad de éste es un factor relevante para competir. • Estrategia analizadora: requeriría una combinación de ambas prácticas de gestión de los recursos humanos señaladas para las otras opciones estratégicas.

Modelo de Schuler y Jackson	Los autores identifican un conjunto de comportamientos alternativos posibles a estimular y ante los cuales las organizaciones tienen que posicionarse y elegir, ya que no es indiferente la opción que adopten. Asignan a distintas opciones estratégicas
Modelo de Arthur (1992;1994)	El autor en un estudio realizado en 55 factorías de acero en Estados Unidos, identificó dos sistemas de prácticas de gestión de los recursos humanos en función de que la empresa desarrollara una estrategia de reducción de costes frente a una estrategia de diferenciación, a la cual asocia prácticas orientadas a la maximización de compromiso.

Por añadidura, Mcduffie (1995 c.p Sierra, 2011) propone diferenciar tres categorías de sistemas de gestión de recursos humanos: aquellos focalizados en desarrollar habilidades y conocimientos en los empleados que sean necesarios para la empresa; los que se centran en las motivaciones de los trabajadores para que estos se desempeñen adecuadamente y finalmente aquellos que ofrecen oportunidades a los trabajadores. En efecto el modelo es conocido también como AMO.

En conclusión, en la medida que los recursos humanos cumplen los requisitos: valor, escasez, inimitabilidad, insustituibilidad; generan ventaja competitiva a las empresas que los poseen; concretamente, contribuyen a crear Ventaja en Capital Humano. Pero tener un capital humano con dichas características no es suficiente: con el paso del tiempo los conocimientos y habilidades pueden quedar obsoletos o incluso ser copiados por empresas competidoras. Por ello, la gestión de recursos humanos debe generar prácticas y procedimientos que sean valiosos, específicos e inimitables por sí mismos y que contribuyan a mantener la competitividad del propio capital humano. Esto es lo que se denomina generar Ventajas en los procesos de Gestión de los Recursos Humanos (Dolan et al., 2007).

Retención

La gestión, atracción y retención de los empleados estratégicos, es uno de los objetivos actuales y futuros del área de recursos humanos que requiere de una mayor investigación (Holtom, Mitchell, Lee, & Eberly, 2008).

Desde el punto de vista empresarial, adquirir y conservar el capital humano y sobre todo retener a los empleados claves poseedores de habilidades que les permitirá alcanzar el éxito organizacional es más importante hoy en día de lo que ha sido nunca. Por consiguiente, los gerentes de recursos humanos han implementado políticas y prácticas para reducir los niveles de abandono voluntario y no deseado (Holtom et al., 2008).

Debido a que en la actualidad todo es más efímero e imitable, excepto las personas ya que los programas de formación y desarrollo pueden conseguir que los trabajadores no se queden obsoletos; aquellas empresas que quieren ser competitivas y tener éxito necesitan retener los recursos que conformen la clave de su éxito competitivo, entre los que ciertos recursos humanos resultan fundamentales (Sierra, 2011).

Bajo la teoría de los recursos y capacidades, las empresas tienen más posibilidades de desarrollar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo cuando poseen una fuerza de trabajo con conocimientos y habilidades valiosas, únicas e inimitables por sus competidores (Boxall, 1996). Por tanto, la retención de este capital humano poseedor de conocimientos, habilidades, relaciones sociales, actitudes y afectos, se ha convertido en un requisito fundamental para el éxito empresarial. De ahí que, no es de extrañar la existencia de más de 1500 estudios académicos que aborden este tema (Holtom et al., 2008).

Inclusive, el investigar las estrategias de retención del personal estratégico, no solo se debe al efecto positivo que puede ejercer sobre la competitividad, sino que también permite evitar los enormes costes de reemplazamiento directos e indirectos, que le supone a la empresa no lograr retener a sus empleados (Holtom et al., 2008) y a su vinculación positiva

con el resultado empresarial (Shaw, Gupta y Delery, 2005; Allen, Bryant y Vardaman, 2010 c.p. Sierra, 2011).

Sin embargo, el estudio en profundidad de este fenómeno no es tarea fácil. Ya que son múltiples las variables que pueden incidir en la retención de los empleados. Por tanto, la finalidad del presente apartado será presentar un esbozo de la retención.

Concepto de retención de empleados

De acuerdo a Sierra (2011), el estudio sobre la retención requiere del conocimiento sobre cómo y por qué los empleados deciden abandonar la organización, para así poder diseñar medidas eficaces dirigidas a lograr dicha retención. Se podría decir que el estudio de la retención posee dos grandes abordajes. Al inicio estos estudios se centraron en el análisis de los abandonos y de la rotación voluntaria. Posteriormente, a partir de la década de los sesenta, comenzó a surgir una corriente de estudio que más bien intenta identificar las causas que explicaban por qué un empleado decidía abandonar la organización (March y Simon, 1958; Price, 1977; Mobley, 1982). Iniciándose tardíamente los estudios sobre el fenómeno de la retención en la década de los noventa (O'Reilly y Chatman, 1986; Meyer y Allen, 1991; White, 2001).

Es importante señalar, que el estudio de la retención no se podría abordar sin hablar de la rotación voluntaria, variable que se deriva de esta. Distintos autores como White (2001) o Chawla (2005) plantean que la rotación voluntaria y la retención están muy relacionadas, a tal punto que han llegado a considerarlas como “dos caras de la misma moneda” (Sierra, 2011). Sin embargo, Sierra (2011) establece una clara distinción entre ambos términos, pues esta autora considera que la rotación voluntaria se ha estudiado, principalmente, desde el punto de vista del individuo, centrándose en las causas que conducen al individuo a tomar la decisión de abandonar. Mientras que, la retención de empleados se aborda desde una óptica organizativa, es decir, cuáles son las acciones que llevan a cabo las organizaciones para lograr retener a sus empleados. Siendo la rotación voluntaria y la retención conceptos complementarios.

Por otro lado, la rotación voluntaria puede entenderse como el final de la participación del empleado en la organización, pasando a estar fuera de la nómina (March y Simon, 1958 c.p (Sierra, 2011). Dos de las definiciones más aceptadas y utilizadas en investigaciones sobre rotación y retención de empleados son las de Prince (1977) quien definió la rotación a principio de la década de los sesenta como el movimiento individual, a través de los límites de pertenencia de un sistema social. Y la de Mobley (1982) quien empleo una terminología más empresarial para la definición de dicho término, definiéndola como: el cese voluntario de un individuo que recibe compensación económica por participar en la organización.

Ya para la década de los noventa, diferentes autores consideraban que las primeras definiciones no describían la realidad de la rotación, debido a que las estudiaban de forma aislada sin considerar la influencia de otras variables. Con la finalidad de superar este obstáculo se generaron nuevas definiciones como la de Hulin (1991) que ya no la consideraba como rotación si no como “Constructo de abandono”. Por su parte, la Organización Mundial del Trabajo (1997, c.p All, 2012), planteaba que la rotación representa el número de trabajadores que abandonan el empleo, es decir, es el porcentaje del promedio de los trabajadores empleados durante un periodo determinado.

Otros autores, decidieron estudiar la rotación y la retención de forma conjunta. Siendo a partir de aquí cuando surgen los estudios que analizan la retención de empleados en las organizaciones y se descubre que el compromiso organizativo es una variable fundamental para la retención (Sierra, 2011).

Dolan et al. (2007) formula que el concepto de rotación hace referencia a los flujos de entradas y salidas de los recursos humanos en una organización, es decir, son los intercambios que se producen entre la organización y su entorno. Aunque, también cabria utilizar el término rotación para reflejar las entradas y salidas en un departamento o sección de la empresa. Por su parte, (Chiavenato, 2007) define la rotación de personal o turnover, como se le conoce en el idioma inglés, como el número de personas que ingresa y egresa de las organizaciones que constituyen el mercado laboral.

Si bien existen diversos autores que entienden a la rotación como el número de entradas y salidas de personal que experimenta una organización; otro grupo de investigadores consideran que la rotación es la acción de abandonar o cambiar de empleo, comportamiento que está mediado por la intención o deseo de hacerlo.

En función de las conceptualizaciones presentadas, se podría definir al término rotación de personal como la cantidad de individuos que ingresan y se desvincula de una organización de manera voluntaria, los cuales, deberían ser sustituidos por las organizaciones con el objetivo de mantener el equilibrio interno de la misma, algunos autores consideran que la acción o conducta de retirarse de su puesto de trabajo, está previamente influenciada por el deseo y la evaluación por parte del trabajador de otras alternativas laborales, las que hacen que se genere la intención de abandono o rotación (All, 2012)

Según Dolan et al. (2007), a priori no se puede establecer un índice óptimo de rotación, sino que cada organización debe de calcular y estudiar el suyo. Pues los índices de rotación deben de ser equilibrados, ya que, si este es igual a cero, no es deseable para la organización puesto que, ello podría indicar cierto grado de estancamiento de la misma. Mientras que, un índice adecuado de rotación puede suponer una oxigenación y una renovación de ideas y experiencias.

Además, es importante señalar la existencia de dos tipos de rotación: la involuntaria, aquella que se produce como consecuencias de salidas no deseadas por la persona, como la jubilación, la enfermedad o la muerte. Y, la voluntaria que son originadas como consecuencia de decisiones individuales. Por lo tanto, los mecanismos de intervención por parte de la organización, para hacer frente a cada una son distintos (Dolan et al. 2007).

Otra clasificación es la planteada por Dalton, Krachardt y Porter (1981) que desde una perspectiva organizacional diferencian entre una rotación funcional y disfuncional (ver Figura 1), en función del tipo de empleado que abandona la organización. La funcional, se

refiere a la salida de empleados poco valiosos o productivos y, por tanto, puede ser beneficiosa para la empresa. La rotación disfuncional por otra parte es aquella en la que se marcha algún empleado muy valioso y, por tanto, las consecuencias para la organización pueden ser muy negativas, ya que son empleados difícilmente sustituibles (Sierra, 2011).

		CONTROL POR PARTE DEL EMPLEADO			
		Voluntaria		Involuntaria	
		Funcional <i>Se marchan empleados problemáticos bajo desempeño</i>	Disfuncional <i>Se marchan recursos humanos valiosos</i>	Funcional <i>Se marchan empleados problemáticos bajo desempeño</i>	Disfuncional <i>Se marchan recursos humanos valiosos</i>
CONTROL POR PARTE DE LA ORGANIZACIÓN	Evitable	<ul style="list-style-type: none"> • Por aspectos retributivos, horario vacaciones, falta de promoción, formación, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Por aspectos retributivos, horario, vacaciones, falta de promoción, formación, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • dimisiones forzosas • despidos • jubilaciones forzosas 	<ul style="list-style-type: none"> • dimisiones forzosas • despidos • jubilaciones forzosas
	No evitable	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio por cuestiones personales • Baja por maternidad sin retorno • Dejar el trabajo para atender tareas domésticas u otros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio de ciudad por cuestiones personales • Baja por maternidad sin retorno • Decisión de dejar el trabajo para atender tareas domésticas 	<ul style="list-style-type: none"> • Incapacidad total o parcial (impidiendo su actividad habitual en la empresa) • Fallecimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Incapacidad total o parcial (impidiendo su actividad habitual en la empresa) • Fallecimiento

Figura 1. Rotación funcional y disfuncional

De Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas, (pág. 99), C. Sierra, 2011, España: Universidad de Valladolid

Por último, se añade el criterio de evitable para complementar la clasificación anterior; haciendo referencia a la capacidad que pueda tener la organización para evitar o no la marcha de los empleados. De todas las situaciones posibles, la que realmente debe preocupar a las organizaciones es, la rotación disfuncional controlable o evitable, puesto es aquí donde las empresas tienen margen de maniobra para utilizar prácticas y medidas que puedan favorecer la retención de estos empleados, tratando de mantener a sus trabajadores valiosos y estratégicos (Sierra, 2011).

No obstante, volviendo a la revisión realizada sobre la retención, sus definiciones posteriores no son concretas, ya que la mayoría de ellas se apoyan en definiciones previas de la rotación voluntaria; quedando la retención conceptualizada como aquel proceso que trata de mantener en plantilla a los empleados, logrando que no se marchen a la competencia (Sierra, 2011). También, Holtom et al., (2008) establecen que la retención

consiste en mantener en la organización a los buenos empleados. O, como establece Dolan et al. (2007), la retención consiste en evitar la salida de personas que la empresa no desea que se marche.

Ahora bien, el concepto de retención propuesto por Sierra (2011) sigue un enfoque integral y lo define como:

El proceso voluntario de permanencia de un trabajador de la organización, con la que está vinculado contractualmente, sin que existan barreras tangibles o intangibles a su salida y pudiendo abandonar si quisiera, pero que decide permanecer en la empresa motivado por razones personales y/o profesionales. (Sierra, 2011, pág. 97)

Investigaciones sobre retención de empleados

La literatura sobre la retención y la rotación voluntaria ha identificado tres variables que determinan las causas por las cuales las personas deciden abandonar o no una organización, clasificándolas en tres categorías: individuales, organizacionales y ambientales. Los atributos individuales que influyen en la propensión al abandono o no de una organización están relacionados con el nivel de satisfacción, las recompensas, con el trabajo, el nivel de conocimiento y habilidades de las personas, entre otros; en relación a las características organizacionales resaltan aspectos tales como: el estilo de dirección, el clima de trabajo, entre otras; y en los factores ambientales encontramos aspectos como la ubicación de la empresa, el nivel de incertidumbre del sector, entre otros (Dolan et al. 2007).

En definitiva, todas ellas son variables a considerar en el análisis de qué es lo que determina la propensión del individuo a abandonar o permanecer y cuáles son los costes implícitos (Dolan et al. 2007).

Es importante señalar que las investigaciones sobre la rotación y la retención se han venido desarrollando por medio de dos vías. Por una parte, se tienen aquellas investigaciones que se han basado en la propuesta de modelos que tratan de recoger las causas, procesos y consecuencias de esta y, por otra parte, se hallan los trabajos que analizan directamente la relación entre las prácticas organizacionales (Prácticas de recursos humanos) y la retención.

Motivación

De acuerdo, a Gibson, Ivancevich, & Donnell (2001) en su libro “*Las organizaciones comportamiento, estructura, procesos*” establece que la motivación tiene que ver: (a) con la orientación de la conducta; (b) la fuerza de la respuesta y (c) la perseverancia de la conducta, es decir, durante cuánto tiempo la persona seguirá comportándose de una determinada forma. Llegando a la conclusión de que la motivación vendría siendo la fuerza que actúa sobre un empleado o que parten de él y que inician o dirigen su conducta.

En este sentido, las teorías de la motivación se dividen en dos categorías: (a) las teorías de contenido, que centran su atención en los factores de las personas, que fortalecen, orientan, mantienen y detiene la conducta. Y, (b) las teorías de proceso que describen y analizan de qué forma se fortalece, orienta, mantiene y detiene la conducta (ver Tabla 2). Para los fines de la presente investigación, se considerará la categoría de las teorías de contenido, específicamente la Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 2001).

Tabla 2
Teorías de procesos y de contenido

Tabla 5-1	Base Teórica	Explicación Teórica	Fundadores de las Teorías	Aplicación en la Gestión
Perspectiva de gestión sobre las teorías de contenido y de proceso de la motivación	Contenido	Se centra en factores internos de la persona que estimulan, orientan, mantienen y detienen la conducta. Estos factores sólo pueden inferirse.	Maslow: jerarquía de necesidades de cinco niveles. Alderfer: jerarquía de tres niveles (ERC). Herzberg: dos factores principales denominados motivadores higiénicos. McClelland: tres necesidades aprendidas, adquiridas de la cultura: logro, afiliación y poder.	Los gestores deben ser conscientes de las diferencias en necesidades, deseos y objetivos, ya que cada individuo es único.
	Proceso	Describe, explica y analiza cómo se estimula, orienta, mantiene y detiene la conducta.	Vroom: una teoría de expectativa de opciones. Skinner: teoría de refuerzo referida al aprendizaje que tiene lugar como consecuencia de la conducta. Adams: teoría de equidad basada en comparaciones hechas por el individuo. Locke: teoría de fijación de objetivos según la cual los objetivos conscientes y las intenciones son los determinantes de la conducta.	Los gestores deben entender el proceso de motivación y las opciones de los individuos basadas en preferencias, premios y realizaciones.

De las organizaciones comportamiento, estructura y procesos (pág. 148), por J. Gibson, J. Ivancevich y J. Donnelly 2001, Santiago: McGraw-Hill interamericana.

Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow

La teoría desarrollada por Abraham Maslow sobre la motivación es la más citada y comentada. Este modelo jerárquico supone que las necesidades de las personas dependen de lo que ya tienen. Por tanto, una necesidad satisfecha no es un motivador, por ejemplo, cuando una persona considera que ya percibe el salario adecuado, el dinero dejara de ser para ella un motivador (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 2001)

La teoría postula, que las necesidades fisiológicas se encuentran en el nivel más bajo de la jerarquía, mientras que las que figuran en el nivel más alto son las de autorrealización.

Para Maslow las necesidades humanas son:

- Fisiológicas: la necesidad de alimentos, debida, albergue y alivio del dolor.
- Seguridad: la necesidad de sentirse liberado de manazas.
- De pertenecía, interacción social y amor: la necesidad de amistad, afirmación, interacción y amor.
- Estima: la necesidad de autoestima y de ser respetado por los demás.

- Autorrealización: la necesidad de realizarse a si mismo maximizando la utilización de capacidades, destrezas y del potencial propio.

Para una mejor ilustración, ver Figura 2.



Figura 2. Teoría Jerárquica de las Necesidades de Maslow
De Una introducción a la Psicología (pág. 244), por G. Peña, Y. Cañoto y Z. Santalla,
2006, Caracas: UCAB

Entonces, se parte del supuesto de que las personas buscan satisfacer sus necesidades más básicas (fisiológicas) antes de orientar su conducta hacia la satisfacción de las necesidades de nivel superior (autorrealización). Maslow destaca que si las necesidades no se encuentran satisfechas estas seguirán predominando y el nivel superior subsiguiente no se pondrá en marcha hasta que la necesidad predominante no se satisfaga (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 2001).

Así, se podría presumir que la satisfacción de una necesidad de pertenencia se postergaría ante la insatisfacción de necesidades fisiológicas. Esta posibilidad se asemeja a las preferencias relativas en cuanto al establecimiento de prioridades. Dichas preferencias se esbozan a continuación.

Preferencias relativas

Las preferencias implican la escogencia de una cosa sobre las demás, por lo que impacta en la toma de decisiones de los individuos, estas son muy estudiadas en las ciencias sociales y sobre todo en la economía (Salas & Sanchez, 2013).

Nicholson (2007) c.p Salas & Sanchez (2013) estable que las preferencias en la economía se emplea para comprender las elecciones que realizan los consumidores ante los bienes. Indicando que cuando un individuo prefiere “A” en vez de “B”, se debe a que éste a tomado en cuenta todos los elementos y considera que esta mejor en “A” que en “B”. Para ello, de acuerdo a Pindyck & Rubinfeld (2001), y Nicholson (2007), las personas se basan en una serie de supuestos basicos para elegir una alternativa (de uno o varios bienes) frente a otra, de forma que las preferencias son:

- *Completas*: los individuos pueden comparar, ordenar y comprender las alternativas y son capaces de decidir cuál de las dos es más deseable.
- *Transitivas*: Si “A es preferible que B”, y “B es preferible que C”, entonces “A es preferible que C”.
- *Continuas*: Si “A es preferible que B” entonces las situaciones que se acerquen convenientemente a A también serán preferibles a B.
- *Cuanto más, mejor*: las alternativas son deseables y los individuos prefieren una cantidad mayor que a una menor.

Entonces, las personas pueden ordenar las alternativas que se les presentan de la más deseable a la menos deseable, generando un nivel de utilidad, el cual representa el nivel de satisfacción que le brinda cada alternativa. En consecuencia, las situaciones deseables producen más utilidad que las menos deseables. La utilidad vendría siendo una medida subjetiva de placer o satisfacción que varía de un individuo a otro según sus preferencias. Mientras que la ordenación de las alternativas se corresponde con una valoración per se de atributos, los cuales modulan o moderan las inclinaciones preferentes (Salas & Sanchez, 2013).

Asimismo, existen dos tipos de preferencias: las absolutas, aquellas que tienen los individuos considerando que no hay restricciones de recursos ni del entorno, de manera que todas las alternativas son posibles (“Queremos lo mejor de todo”). Mientras que, las preferencias relativas consisten en determinar la primacía de una alternativa sobre otra, con

base a una limitada gama de alternativas posibles, obligando al sujeto a decidir en función de observaciones reales (Salas & Sanchez, 2013).

Compensación

En los inicios de la Gestión de Recursos Humanos, los departamentos encargados de esta función tenían un rol meramente burocrático y administrativo, la preocupación central era el manejo de las nóminas y el control de las personas. Puesto que, años atrás, los empleadores se limitaban a una oferta salarial sustentada en un salario fijo y, en ocasiones a la oferta de beneficios, pero éstos eran de corte paternalista y de una talla única para todos. Con el devenir de los años y los procesos de complejidad de las organizaciones, también lo hicieron las responsabilidades y las funciones.

Actualmente, la administración de sueldos y salarios se ha volcado hacia una concepción de la remuneración como herramienta estratégica que servirá tanto a las necesidades de la organización como de los empleados que la integran, y ello con base en un valor, ecuación o hábito: "ganar-ganar". Adicionalmente se comienza a dejar en evidencia el papel, la importancia o la posición de los individuos para el desarrollo de la organización. En otras palabras, se puede decir que la gestión del capital humano ha pasado de una visión administrativa a una visión estratégica (Marcos, 2011; Dolan et al, 2007).

En relación con la retribución clásica, ésta comprende compensación extrínseca financiera, a saber: salario fijo, salario variable y beneficios sociales. Bajo este modelo de retribución clásica, la empresa es quien decide arbitrariamente los beneficios sociales que se le otorgarán a la plantilla, y estos son de talla única, pues no toman en cuenta las distintas necesidades de los empleados (Vergara, 2007). De forma similar, las estructuras salariales bajo este enfoque, contaban con un diseño rígido y estricto. Si bien, el salario y los beneficios son necesarios, para las condiciones del momento actual parecen ser insuficientes como los únicos elementos de un paquete retributivo (Delgado, 2004).

Por ende, entre las ineficiencias que puede acarrear un modelo clásico de retribución vale hacer notar las siguientes: (a) su perspectiva generalista e impersonal, (b) visión fragmentada de la retribución (en la medida que la empresa no comunica a los empleados el coste total de su remuneración) y (c) falta de participación del profesional. Estas condiciones conducen a plantear que la retribución clásica no podría funcionar en un entorno cambiante, en donde prevalece la individualización, personalización, flexibilidad y dinamismo (Delgado, 2004)

Para los años 70 y 80, las organizaciones comienzan a notar que un diseño distinto al que venían acostumbrados de la estrategia retributiva y los programas de beneficios, podían implicar soluciones diferentes y más provechosas. Pero, no es sino hasta la década de los años 80 que Estados Unidos reconoce que sus empresas podían bajar sus niveles de competitividad y productividad ante un cambio de reglas en materia de compensación (Delgado, 2004).

Con el paso de los años, las circunstancias económicas suscitadas condujeron a muchas compañías a congelar salarios, con la intención de controlar los costos. Con tal panorama, las mismas compañías optaron por la retribución variable como la acción idónea para el momento; así, se comenzaría a hablar de retribución total, la cual combina elementos monetarios y no monetarios que pueden generar resultados de valor tanto para la empresa como para los individuos que la conforman (Marcos, 2011). En otras palabras, las acciones en materia de remuneración han avanzado de forma considerable, inclusive hoy en día el término se ha expandido a "Recompensa Total" y ésta ha promovido el uso de múltiples factores para atraer, motivar y retener el talento.

Este enfoque de "recompensa total" ha llevado a las empresas a incluir recompensas financieras y no financieras en su paquete retributivo; particularmente esta última categoría comprende ambiente de trabajo y calidad de vida, oportunidad de crecimiento/ desarrollo, reconocimiento, flexibilidad en el trabajo y en el horario de la jornada laboral (León, 2013 c.p. Valdebenito, 2016).

Ahora bien, si el objetivo de una organización es utilizar la retribución como una herramienta de gestión eficaz de las personas, es imprescindible que logre conjugar los intereses tanto de la organización como de las personas que cumplen el rol de empleado. Hay que tener en cuenta que, el sistema de compensación o retribución representa un coste para la organización, mientras que para la persona representa un ingreso. Adicional a ello, Dolan et al. (2007) reconocen el papel que juegan las diferencias individuales al momento de tomar decisiones acerca de la retribución, pues éstas apuntan que lo que para una persona es mucho o apreciado, para otro puede ser insuficiente o rechazado. En consecuencia, el autor destaca la complejidad y/o dificultad que comprende tanto el diseño como la gestión de un sistema retributivo (Dolan et al., 2007).

De manera análoga, Riera (2011) señala que los elementos de la recompensa total pueden ser considerados como un kit de herramientas que las organizaciones dispondrían para diseñar una propuesta de valor para sus empleados; la cual bajo una estrategia efectiva podría conducir a empleados satisfechos, comprometidos y productivos; quienes invertirán sus esfuerzos en los resultados de negocio deseados. Adicional a ello, dichas estrategias de recompensa deben estar ancladas a la realidad del negocio, a fin de ser efectivas y, con ello, considerar las necesidades de los empleados como de la organización; especialmente en épocas de recesión. Teniendo como fin último lograr una ventaja competitiva.

El sistema de compensación de una organización debe estar hilada o entrelazada con los objetivos de recursos humanos. Para lograrlo, Fernández y Baeza (2003 c.p. Guerrero & Sánchez, 2010) cuentan con un Modelo de Gestión de Compensación, el cual toma en consideración los objetivos de recursos humanos (atraer, mantener, desarrollar y motivar, desvincular), objetivos de compensación, técnicas y prácticas y, resultados. Por tanto, se puede destacar la importancia de dicho modelo en la medida que intenta dar respuestas a las necesidades de la organización desde los objetivos del subsistema de compensación. Sirva la Figura 3 como ilustración.

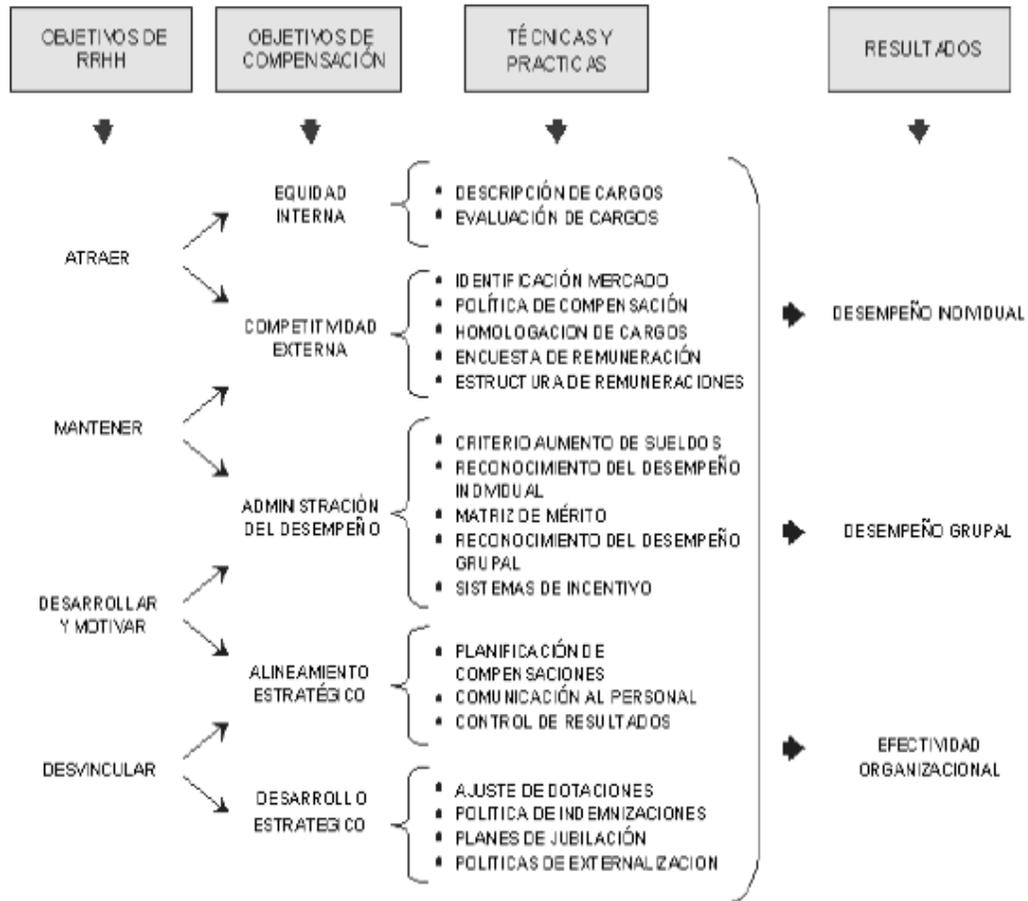


Figura 3. Modelo de Gestión de Compensación

De Relación entre las preferencias relativas de la compensación total y el compromiso organizacional en gerentes de una empresa privada del sector consumo masivo, (pág.32), S. Guerrero y S. Sánchez, 2010, Caracas: UCV

Ahora bien, es fundamental delimitar que se entiende cuando se habla de compensación o retribución. Dolan et al. (2007), quien utiliza de forma indiferente ambos términos; habla de retribución total y la define como "el conjunto de percepciones financieras, servicios o beneficios tangibles que recibe como consecuencia de la prestación de su actividad a la empresa" (pág. 271-272). A su vez, señala que dicha retribución comprende dos partes, a saber: retribución directa (carácter monetario) e indirecta (servicios o beneficios). La primera comprende el salario base o fijo (cantidad de dinero que el empleado recibe de forma regular como consecuencia de su trabajo) e incentivos o salario variable (vinculados a niveles del rendimiento). Mientras que la retribución indirecta comprende seguros médicos, vacaciones, planes de jubilación, etc. (ver Figura 4).

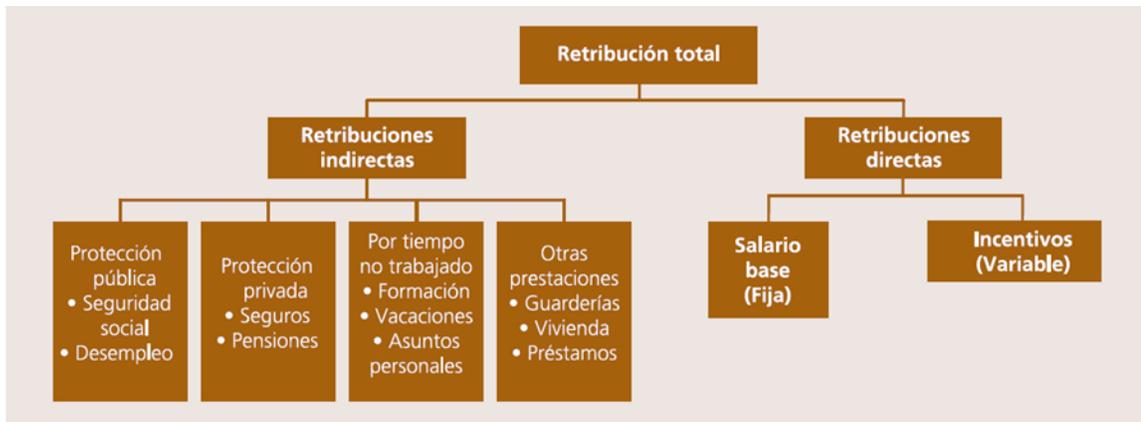


Figura 4. Componentes de la retribución total

De La Gestión de los Recursos Humanos (pág. 271), S. Dolan, R. Valle, S. Jackson y R. Schuler, España: McGraw-Hill

Asimismo, Dolan et al. (2007) señala que los principios básicos con los que debe contar un sistema retributivo son los siguientes:

1. Consistencia interna o equidad interna. Se refiere a las comparaciones salariales entre los puestos de trabajo dentro de una organización, y estas se realizan en función de las contribuciones, habilidades o conocimientos que contenga o requiera el puesto.
2. Competitividad externa. Los niveles retributivos de una organización se comparan con los competidores u otras organizaciones.
3. Reconocimiento de las diferencias individuales. Con este principio, el sistema retributivo debería reflejar los distintos niveles de rendimiento, competencias y habilidades que poseen las personas.
4. Administración del sistema retributivo. Comprende las decisiones en la gestión de la retribución, es decir, la decisión respecto al nivel de transparencia, grado de comprensión por parte de los empleados, posibles evaluaciones a la evolución del sistema retributivo.

Si bien es cierto que Dolan et al. (2007) señala que el cumplimiento de dichos principios básicos puede ser una condición necesaria, no son suficientes para lograr el objetivo de la retribución. Considerando que, el mismo autor enumera como los principales objetivos de la retribución los que siguen: (a) atraer posibles candidatos a un puesto de trabajo, (b) retener a los buenos empleados, (c) motivar a los empleados, (d) administrar los sueldos de

conformidad con la normativa legal, (e) facilitar el logro de los objetivos estratégicos de la organización y (f) lograr una ventaja competitiva mediante el control de los gastos de personal

En consecuencia, la retribución juega un papel importante cuando la organización desea reducir los niveles de absentismo y la rotación de personal; esta última situación es de interés en la presente investigación; para ello debe asegurar que la plantilla laboral este satisfecha con la retribución que recibe y, Dolan et al. (2007) presenta como factores principales determinantes de la satisfacción con la retribución, los siguientes: (a) equidad salarial (creencia de los empleados de lo que merecen recibir en comparación a lo que otros reciben), (b) nivel salarial (nivel de sueldo en relación a la cantidad percibida) y (c) las prácticas administrativas de retribución (mantener actualizada los niveles de retribución y las estructuras salariales). De modo que si las comparaciones tanto internas como externas se perciben como injusta o no equitativas, existe mayor probabilidad de que los empleados estén insatisfechos, al mismo tiempo de emprender otro tipo de acciones (disminuir rendimiento, alta rotación, alto nivel de absentismo, incremento del número de quejas). Para ilustrar este planteamiento vease la Figura 5.

		Comparación externa	
		Insatisfacción	Satisfacción
Comparación Interna	Satisfacción	Alta rotación Alto absentismo	Baja rotación Bajo absentismo Pocas quejas Pocos conflictos
	Insatisfacción	Alta rotación Alto absentismo Actividad sindical	Actividad sindical Muchas quejas

Figura 5. Comportamientos que genera la insatisfacción con la retribución
De La Gestión de los Recursos Humanos (pág. 309), S. Dolan, R. Valle, S. Jackson y R. Schuler, España: McGraw-Hill

Conviene recordar que, entre uno de los principios básicos para el diseño de un sistema de retribución, Dolan et al. (2007) reconoce la importancia de las diferencias individuales, en la medida que las personas están motivadas y satisfechas con su remuneración por distintas razones; mientras unos tienen motivos monetarios otros pueden estar motivados

por recompensas no monetarias; particularmente éstas últimas pueden comprender una amplia gama de recompensas (ver Figura 6).

RECUADRO 10.3 Recompensas en las empresas				
Recompensas monetarias, incluidos suplementos		Símbolos de prestigio	Recompensas sociales	Recompensas de la tarea y autorrecompensas
Sueldo.	Viajes de vacaciones.	Tamaño y ubicación del despacho.	Recibimientos amistosos.	Trabajo interesante.
Aumentos salariales.	Entradas para espectáculos deportivos y culturales.	Alfombras.	Reconocimiento espontáneo.	Sensación de logro.
Opción de compra de acciones.	Instalaciones recreativas.	Cortinas.	Elogios.	Puesto de mayor importancia.
Participación en los beneficios.	Aparcamiento reservado en la empresa.	Pinturas.	Retroalimentación evaluadora.	Variedad de puestos de trabajo.
Planes de bonificaciones.	Descansos en el trabajo.	Relojes.	Cumplidos.	Retroalimentación del rendimiento en el puesto.
Bonificación de Navidad.	Ausencias sabáticas.	Premios y reconocimientos oficiales.	Señales no verbales.	Autoteconocimiento.
Cesión y disfrute de las instalaciones de la empresa.	Afiliación y privilegios en clubes.	Placas de pared.	Palmaditas en la espalda.	Autoelogios.
Retribuciones diferidas, incluidas exenciones fiscales.	Descuentos en compras.		Invitaciones.	Posibilidad de programar el propio trabajo.
Retribución por tiempo no trabajado por la asistencia a programas y seminarios de formación relacionados con el trabajo.	Préstamos personales con tipos favorables.		Reuniones sociales después del horario de trabajo.	Participación en nuevos proyectos empresariales.
Plan médico, incluidos reconocimientos gratuitos.	Asesoramiento jurídico gratuito.			Elección de ubicación geográfica.
Automóvil de empresa.	Asesoramiento gratuito para la planificación económica personal.			Autonomía en el puesto.
Contribución a los planes de pensiones.	Seguridad gratuita en el hogar (seguro antirrobo).			
Planes de descuentos en productos.	Alarmas antirrobo y seguridad personal.			
	Gastos de mudanza.			
	Asistencia en la compra de vivienda.			

Figura 6. Recompensas en las empresas

De La Gestión de los Recursos Humanos (pág. 273), S. Dolan, R. Valle, S. Jackson y R. Schuler, España: McGraw-Hill

En suma, vale señalar en palabras de Dolan et al. (2007) que “el sistema de retribución de las organizaciones tiene un importante impacto tanto en la capacidad de atracción de personas como en el de su retención” (pág. 7).

Recompensa Total

Teniendo en cuenta el auge que ha tenido el concepto de recompensa total, es indispensable pensar en la estrategia de la misma, a fin de "agregar valor real, realzar compromiso a la organización y minimizar la pérdida de talentos" (León, 2013, pág. 15). En las relaciones modernas de trabajo, la dimensión financiera de la recompensa parece no ser suficiente para reforzar ciertos comportamientos; de ahí que el modelo de recompensa total provee un medio para integrar políticas y prácticas de recursos humanos (León, 2013).

Por una parte, Delgado (2004) señala que la compensación está formada por tres elementos, a saber: (a) compensación (retribución dineraria directa), (b) beneficios (retribución dineraria indirecta) e (c) intangibles. De estos, la compensación y los beneficios son fundamentales en el diseño de la compensación. Si bien, se tratan de elementos separados, en conjunto pueden tener un impacto muy importante en términos de ventaja estratégica.

Por otra parte, Manus and Gram (2003, c.p. León, 2013) señalan que "la recompensa total incluye todo tipo de recompensas, indirectas como directas, e intrínsecas como extrínsecas" (pág. 15), mientras que World at Work (2000, c.p. León, 2013) define la recompensa total como "todas las herramientas disponibles por el empleador que pueden utilizarse para atraer, retener, motivar y satisfacer a los empleados" (pág. 15).

En este orden de ideas, la Recompensa Total incluye recompensas tanto extrínsecas como intrínsecas. Las primeras, también llamadas recompensas transaccionales entre empleador y empleado; son aspectos objetivos o tangibles, externos al individuo, comprenden salario base, pagos garantizados, incentivos a corto y largo plazo y beneficios. Aunado a ello, la compensación puede ser de tipo directa (por ejemplo: sueldos, salarios, comisiones y bonos) o indirecta (por ejemplo: seguro de vida, comedor, transporte, plan de pensiones) (León, 2013 c.p. Valdebenito, 2016).

En cuanto a las recompensas intrínsecas, también llamadas relacionales; son aquellos elementos intangibles que el empleado califica como recompensa a partir de su valoración subjetiva, necesidades, intereses; entre las cuales se puede mencionar un trabajo interesante, no repetitivo, buen ambiente de trabajo, reconocimiento y/o liderazgo. En otras palabras, se tratan de recompensas intangibles relacionadas con aprendizaje, desarrollo y experiencia en el trabajo. Sin duda, este tipo de recompensas puede variar entre los individuos, dado que las preferencias, necesidades y valores son distintas (Prat y Tovar, 1999 c.p. Valdebenito, 2016; León, 2013).

En resumidas cuentas, León (2013) señala que las recompensas monetarias y beneficios (sueldo base, pagos garantizados, pagos variables, propiedad de acciones, beneficios) comprenden la remuneración total, mientras que las recompensas no monetarias o intrínsecas (responsabilidad, reconocimiento, trabajo significativo, oportunidad para desarrollarse, calidad de vida en el trabajo, balance vida/trabajo) junto con las primeras forman la recompensa total.

Ahora bien, la fiabilidad de esta modalidad de compensación podría estar atada al tipo de equidad en la administración del modelo, es decir, puede contar con equidad interna (comparaciones salariales dentro de la misma organización) y/o equidad externa (comparaciones salariales de una organización con otra u otras, del mismo sector, tamaño, etc.). Lo ideal es contar con ambos tipos de equidad a fin de atraer, retener y motivar a los trabajadores (Adams, 1965; Gómez Mejía, 2001 c.p. Valdebenito, 2016).

Entre los beneficios que León (2013) enumera en relación a un modelo de recompensa total se tienen los siguientes.

- Mayor impacto en la motivación y compromiso de las personas.
- Realza la relación en el empleo mediante el uso de recompensas sociales y transaccionales, lo que promueve a su vez mayor atracción para las personas.
- Realza efectividad-costo al comunicar a los empleados el verdadero costo de su paquete de recompensa
- Comunicación más efectiva del valor del paquete total.
- Flexibilidad para alcanzar necesidades individuales a través de las recompensas intrínsecas
- Ganar la guerra por el talento, mediante el uso de recompensas transaccionales que pueden servir como un diferenciador en el mercado de reclutamiento.

Si bien, no hay un modelo de recompensa único aplicable a todas las organizaciones, es fundamental que cada estrategia de recompensa total se adecue a la idiosincrasia de la empresa y la cultura organizativa de la misma; para ello necesitan reflexionar sobre las

necesidades específicas tanto de la organización como de los empleados y stakeholders (accionistas, clientes, sociedad), tomando en cuenta el papel regulador de factores externos como el entorno legal y regulatorio, acciones de la competencia y características demográficas del medio en que se ubican (Marcos, 2011).

De igual modo, vale la pena reseñar brevemente en la Tabla 3 los distintos modelos de recompensa total más reconocidos en el mundo laboral que si bien tienen elementos en común, es conveniente presentar los grados de diferencia entre ellas. Tomando como punto de partida lo señalado por Valdebenito (2016) en su tesis de grado “Propuesta de Valor al Empleado para Atraer y Retener Talento, a través de un Modelo de Recompensa Total” y por León (2013) en su libro *Compensación: Diferenciar con Equidad*.

Tabla 3

Modelos de Recompensa Total más reconocidos en el mundo laboral

Modelo de Towers Watson	Este modelo se centra en el enfoque de gestión de las recompensas de los empleados desde un abordaje global que considera las remuneraciones básicas (sueldo base, bonos, plan de pensiones, seguro, beneficios); remuneraciones basadas en el desempeño (aumento salarial, incentivos a corto y/o largo plazo, reconocimiento) y el desarrollo de carrera y ambiente laboral (aprendizaje y desarrollo, gestión de carrera, trabajo flexibles, equilibrio vida personal y profesional).
Modelo Michael Armstrong	Este modelo reconoce que la recompensa total combina recompensas financieras y no financieras disponibles en la empresa. Plantea que la recompensa transaccional (sueldo base, sueldo variable y beneficios), y la recompensa relacional (aprendizaje y desarrollo, experiencia en el trabajo, reconocimiento, logro y crecimiento), corresponden a la remuneración total y al reconocimiento no monetario, respectivamente; que en conjunto constituyen la Recompensa Total.
Modelo de People Matters	Es un modelo que considera el contexto de la estrategia y la cultura organizacional para el diseño de la política de retribución. A su vez señalan que la compensación total esta compuesta por: compensación, beneficios, desarrollo profesional y oportunidades de carrera, equilibrio entre vida profesional y personal y gestión del desempeño y reconocimiento.
Modelo Hay Group	La estrategia de recompensa total desde este modelo pretende influir en el comportamiento de los empleados con miras a mejorar su rendimiento y comprometerlos con el negocio, al mismo tiempo de fomentar la proactividad en los trabajadores y la atracción de los nuevos talentos; empero para lograrlo es importante diseñar una oferta de valor.

	<p>La retribución total en este modelo comprende compensación en efectivo, compensación variable anual, incentivos de largo plazo, beneficios, prestaciones y retribución motivacional. León (2013) menciona que este modelo agrupa seis factores: recompensas tangibles, crecimiento futuro/oportunidades, calidad del ambiente, inspiración/valores, balance vida/trabajo y calidad de trabajo.</p>
Modelo Mercer	<p>Su foco es atraer, retener y motivar al personal clave en un contexto de equidad y competitividad, para ello considera como parte de la estrategia retributiva los siguientes elementos: (a) compensación (incluye el reconocimiento), (b) beneficios, (c) carrera (incluye formación y desarrollo), (d) entorno de trabajo y (e) comunicación.</p>
Modelo Sibson Consulting	<p>La premisa de este modelo de compensación total es que las grandes empresas dependen de sus trabajadores, por tal razón desde la combinación adecuada de elementos tanto financieros como no financieros se podrá atraer y retener a los talentos más calificados. Particularmente, el Modelo de Sibson Consulting, se basa en elementos financieros directos, elementos financieros indirectos, carrera (incluye formación y seguridad), contenido del trabajo y afiliación (incluye el entorno de trabajo).</p>
Modelo IDS (Thomson Reuters)	<p>Además de los elementos fundamentales del modelo de compensación total: pago y beneficios; añade elementos intangibles como el desarrollo personal, desarrollo de la carrera, equilibrio entre la vida laboral, medio ambiente y la cultura.</p>
Modelo de Recompensa Total, Víctor Leon	<p>Comprende cuatro factores, a saber: (a) compensación total (comprende salario base, pagos garantizados, incentivos de corto y largo plazo, beneficios), (b) lugar de trabajo positivo (calidad de vida en el trabajo, liderazgo, reconocimiento, balance trabajo/vida, trabajo estimulante), (c) crecimiento individual (inversión en las personas, desarrollo y entrenamiento, oportunidades de carrera, gestión del desempeño) y (d) la organización (visión y valores, crecimiento de la organización y éxito, imagen de la organización y reputación, ganar-ganar).</p>
Modelo World at Work	<p>Concibe la recompensa total como las herramientas disponibles en la organización desde las cuáles se puede atraer, retener, motivar y satisfacer a los empleados. Worl at Work, era anteriormente la Asociación Americana de Compensación; e introdujeron el concepto de recompensa total en la década de 1990. Para la revisión del modelo en el 2006, éste contaba con cinco elementos, a saber: compensación, beneficios, equilibrio de vida laboral, rendimiento y reconocimiento, desarrollo y oportunidades de carrera. Este modelo reconoce el papel que ejerce el ambiente externo, la cultura organizacional, las estrategias comerciales y de recursos humanos en los componentes mencionados en líneas anteriores. Asi mismo, la combinación de dichos componentes facilita la atracción, retención y motivación de los empleados, aumentan la satisfacción y compromiso en éstos e impactan en los resultados de la organización.</p>

Si bien es cierto que, los distintos modelos retributivos tienen elementos en común, tales como: compensación y beneficios, desarrollo de carrera, reconocimiento, equilibrio trabajo-vida, gestión del rendimiento, participación, entorno de trabajo y comunicación; la estrategia retributiva de cada organización dependerá de sus características internas y del entorno externo. De aquí se puede inferir que un programa de compensación que funciona en una organización puede ser perjudicial para otra organización del mismo tamaño o bien del mismo sector, puesto que no está adecuado o apegado a la singularidad de su empresa (Armstrong, 2010 c.p. Valdebenito, 2016).

Por añadidura, las distintas investigaciones llevadas a cabo por empresas consultoras, han concluido que entre las razones por las que las personas dejan las organizaciones para las que trabajan se mencionan: la falta de reconocimiento, calidad del liderazgo, oportunidades de desarrollo y balance vida-trabajo. Siempre y cuando una organización cuente con un programa de entrevistas de egreso, se podrá conocer las verdaderas razones de porque dejan las empresas y con ello tener un diagnóstico de las razones de rotación. Por lo cual parece pertinente la afirmación que hace León (2013) "Una estrategia de recompensa total es crítica para diseñar las claves para reclutar y retener" (pág. 20).

En definitiva, el Modelo de Recompensa Total propuesto por la asociación profesional World at Work, es el modelo sobre el cual se basa la presente investigación, debido a su simplicidad, claridad y abordaje o concepción integral de las variables que influyen en los programas retributivos. De ahí que, se ampliará en los apartados siguientes.

Modelo de Recompensa Total, World at Work

La American Compensation Association, hoy conocida como WorldatWork, fue la asociación que acuñó el concepto y diseñó el modelo de compensación total (total reward). Dicha asociación, tiene como misión ayudar a sus miembros y demás profesionales en materia de compensación, para lograr el éxito en sus respectivas organizaciones.

Cabe destacar que, World at Work se trata de una asociación global de recursos humanos centrada en tareas de compensación, beneficios y vida laboral, con más de 30.000 miembros; con el fin último de atraer, motivar y retener a una fuerza laboral talentosa. Dicha asociación fue fundada en 1955 como la Asociación Americana de Compensaciones (ACA, por sus siglas en inglés) y tiene oficinas en Scottsdale, Arizona y Washington, DC (Payne, Cook, Horner, Shaub, & Boswell, 2010).

Así, World at Work señala que las recompensas totales son una estrategia que una organización puede implementar con la pretensión de atraer, motivar, retener y comprometer a la fuerza laboral; desde la combinación de sus componentes, a saber: compensación, beneficios, efectividad de la vida laboral, reconocimiento, gestión del desempeño y desarrollo del talento. Todo ello da como resultado: empleados satisfechos, comprometidos y productivos que invierten sus esfuerzos en alcanzar las metas empresariales deseadas (World at Work, 2018).

El Modelo de Recompensa Total propuesto por World at Work (2018) en el 2000, demuestra la relación dinámica que puede establecerse entre los empleadores y los empleados. Así mismo, se trata de un modelo que ha evolucionado a partir de las influencias externas y de un entorno empresarial que se torna más global, afectando el objetivo de la gestión de capital humano: atraer, motivar, retener y comprometer.

Si bien los seis componentes de la Estrategia de Recompensa Total son los que se mencionaron al inicio de este apartado, el modelo toma en consideración aspectos como las influencias externas (economía, mercado de trabajo, normas culturales, legislación), estrategia de negocio, cultura organizacional, estrategia de recursos humanos, la organización y el empleado (ver Figura 7) (World at Work, 2018).



Figura 7. Modelo de Recompensa Total de World at Work
De WorldatWork, WorldatWork, 2018

De forma similar, Dolan et al. (2007); comentan que los procesos de gestión de Recursos Humanos se ejecutan en un contexto interno: la organización y, un contexto externo: el entorno. Entre los aspectos internos de la organización que los autores reconocen como condicionantes de la gestión de recursos humanos se tienen los que siguientes: (a) la alta gerencia, (b) la estrategia de la organización, (c) la cultura, (d) la tecnología, (e) la estructura y el tamaño. Mientras que los elementos externos comprenden: (a) la economía, (b) la competencia (tanto nacional como internacional), (c) la demografía de la población activa, (d) los valores sociales y (e) la legislación (ver Figura 8). La conjunción de todos estos elementos puede promover o limitar ciertas prácticas de recursos humanos, específicamente en materia de compensación.



Figura 8. Condicionantes externos e internos a la gestión de los Recursos Humanos De La Gestión de los Recursos Humanos (pág. 7), S. Dolan, R. Valle, S. Jackson y R. Schuler, España: McGraw-Hill

En ese sentido, las organizaciones deben diseñar su estrategia de recompensa considerando la importancia del entorno interno de su empresa, en el que tienen control directo; y adicionalmente del entorno externo a ellos, sobre el cual tienen poco o ningún control; pues ambos tipos de entornos influyen en las características de cada empresa. Del mismo modo, la estrategia empresarial, la cultura organizacional y la estrategia de recursos humanos; juegan un papel fundamental en el diseño de la estrategia de recompensa total (World at Work, 2018).

Hay conceptos o términos básicos que se hallan dentro del Modelo de Recompensa Total, especialmente desde la propuesta de World at Work, los cuales se desarrollan a continuación en la Tabla 4, tomando como referencia lo expuesto por Marcos & Ustarroz (2015) en su artículo “El modelo de recompensa total: unamos las piezas del puzle de la retribución” y lo hallado en la página oficial de la asociación de compensación y beneficios (World at Work, 2018). Esto con la finalidad de dejar delimitada la noción desde los cuales se usa cada término.

Tabla 4

Elementos del Modelo de Recompensa Total de World at Work

Elemento	Descripción
Compensación	Comprende el salario que el empleador les otorga a los empleados por los servicios prestados. Incluye pagos, tanto fijos como variables.
Beneficios	Son los programas que un empleador utiliza para complementar la compensación en efectivo de los empleados. Puede comprender: programas en materia de salud, protección económica, ahorros, de jubilación.
Eficacia de la vida laboral	Se trata de un conjunto de políticas, programas o prácticas organizacionales que buscan ayudar a los empleados a lograr el éxito tanto en el ámbito laboral como personal También se denomina conciliación o balance vida-trabajo.
Reconocimiento	Son programas, formales o informales, que prestan especial atención a los comportamientos, logros, esfuerzos o desempeño de los empleados que contribuyen al éxito de la organización. Buscan valorar los esfuerzos de los empleados, reforzando así ciertos comportamientos.
Gestión del desempeño	Es la alineación de los esfuerzos tanto de la organización como de los individuos para el logro de los objetivos planteados; incluye a su vez establecimiento de expectativas, demostración de habilidades, evaluación, retroalimentación y mejora continua.
Desarrollo de talento	Son las oportunidades y/o herramientas que se les ofrece a los empleados para adquirir, perfeccionar o avanzar sus habilidades y competencias tanto profesionales como personales, bien sea a corto y/o largo plazo.

No obstante, para el año 2015, World at Work presentó una revisión de su modelo de recompensa total en una conferencia en Minneapolis. Allí, se reconoció que las fuerzas externas, a saber: la economía, el mercado de trabajo, las normas culturales y los cambios normativos; están influyendo en el lugar de trabajo y por ende en la estrategia de recompensa total (World at Work, 2015).

En la actualidad, el concepto de recompensa total ha adquirido especial relevancia, se tratan de numerosas empresas que buscan tener una visión más amplia en el marco de una

batalla por el talento, donde un programa de beneficios y compensación eficaz comprenden una jugada estratégica (World at Work, 2015).

Si bien, la idea de recompensa total surgió en 1990, es en el año 2000 cuando la asociación de recursos humanos, líder en materia de compensación: World at Work, presenta su primer modelo. El cual, siendo leal a sus premisas, fue rediseñado en el año 2006, debido a los cambios en las estructuras organizativas y departamentales del momento que, permitieron una mejor integración, comprensión y visibilidad. Ahora, para el 2015, se presenta un nuevo modelo apegado a las contingencias de la nueva era de los negocios (World at Work, 2015).

Los dos cambios al modelo corresponden, por una parte, a la adición de un cuarto verbo: comprometer y, por otra parte, una sexta herramienta: el desarrollo del talento. En consecuencia, los seis elementos que ahora forman parte del modelo de recompensa total y que son útiles para alinear o diseñar una propuesta de valor que beneficie a las dos partes interesadas principales: la organización y el empleado; comprenden: compensación, eficacia de la vida laboral, flexibilidad en el lugar de trabajo, beneficios, reconocimiento y desarrollo de talento (World at Work, 2015).

Con respecto a una investigación llevada a cabo por un equipo de World at Work, en este se realiza un esfuerzo por describir las contribuciones que el Modelo de Recompensa Total propuesto por la ya mencionada asociación, puede hacer a la atracción, motivación y retención de empleados. Con motivo que las recompensas, categorías o elementos del modelo se presentan por tener una relación directa con la capacidad de atraer, motivar y retener a los empleados (Payne et al., 2010).

Los objetivos de dicha investigación, fueron los siguientes: (a) Determinar la importancia relativa de cada uno de los elementos de recompensa de WorldatWork para cada resultado conductual de interés (atracción, motivación y retención) y (b) Identificar moderadores o condiciones límite para cada relación de recompensa y resultado (Payne et al., 2010). Ahora bien, para los fines del presente proyecto de investigación la atención se

centrará en la retención; puesto que, los investigadores se interesaron en examinar la influencia de las prácticas de la organización desde los elementos de la recompensa, en la retención de empleados con especial énfasis en las razones de los empleados para irse o quedarse en su lugar de trabajo.

La hipótesis que manejan los autores de este estudio en torno a la retención, es la que sigue: el desempeño y el reconocimiento, desarrollo y oportunidades de carrera, las políticas de conciliación de la vida laboral-familiar será más importante para la retención que la contraprestación y los beneficios. En otras palabras, los elementos propuestos por World at Work pueden ser percibidos como fuerzas motivacionales de gran importancia para inducir reacciones positivas hacia el trabajo, a la vez de integrar a la persona dentro de la organización; todo ello facilitaría la retención de los empleados (Payne et al., 2010).

En efecto, los factores o elementos que una empresa pueda utilizar para atraer a un solicitante no pueden ser los mismos para fomentar la motivación o impedir la rotación de personal (Payne et al., 2010).

Investigaciones

A continuación, se describirán brevemente los hallazgos de algunas investigaciones venezolanas que consideran en su sistema de variables las preferencias relativas apoyadas en el fundamento teórico del Modelo de Compensación Total de Word at Work.

Por una parte, Becerra & Merlos en el año 2005, realizaron una investigación que pretendía determinar las preferencias relativas que tienen las recompensas financieras y no financieras en los empleados del sector tecnológico en Venezuela. El estudio consistió en una investigación descriptiva con un diseño no experimental, el mismo estuvo conformado por una muestra de 102 sujetos entre gerentes y empleados. Los hallazgos de la investigación, indican que la población les proporcionó mayor peso relativo a las recompensas financieras, es decir estos prefieren tener mejores sueldos y salarios que ciertas posibilidades de ser promovidos en sus cargos o de ser transferidos a otro país.

Además, de otorgarle una importancia relevante al clima organizacional, representado en este caso por las relaciones con el supervisor, buscando la mayoría de las veces el establecimiento de un trato cordial y respetuoso dentro del ambiente laboral.

Por otra parte, Cabrera & Davis (2009), realizaron un estudio en empresas del sector Retail en la Zona Metropolitana de Caracas con la finalidad de determinar las preferencias relativas de las generaciones en cuanto a los elementos de compensación total. Se trató de una investigación de tipo exploratoria-descriptiva con un diseño de tipo no experimental-transversal; realizado en una muestra de 200 personas del grupo de empresas seleccionadas para el estudio. Los resultados obtenidos señalaron que los atributos preferidos por los sujetos fueron la compensación, el reconocimiento y desempeño, los beneficios, el balance vida-trabajo, quedando de último lugar como el atributo menos preferido el desarrollo y oportunidades de carrera. En cuanto a la diversidad generacional, se determinó que para los Baby Boomers el atributo más importante es la compensación, seguido de Reconocimiento y Desempeño, Balance vida-trabajo, Beneficios, Desarrollo y Oportunidades de carrera. Mientras que, para la generación X las preferencias se mantuvieron iguales que las anteriores. Finalmente, los Millennials si presentaron marcadas diferencias en cuanto a sus preferencias, en primer lugar, prefirieron la dimensión Beneficios, seguido de la Compensación, Reconocimiento y Desempeño, Balance vida-trabajo y, por último, Desarrollo y Oportunidades de carrera.

La investigación realizada por Guerrero y Sánchez (2010), tenía como objetivo evaluar las preferencias relativas de la compensación total y el nivel de compromiso organizacional de los gerentes de la empresa Pernod Ricard Venezuela y como se relacionan estos dos elementos entre sí, posteriormente determinar cuáles subdimensiones de las preferencias relativas de la compensación total consideran los gerentes como las más influyentes en su grado de compromiso organizacional. El estudio fue de carácter exploratorio y descriptivo, de tipo no experimental; con una muestra 19 gerentes de Pernod Ricard Venezuela.

Se encontró, por una parte, que los niveles de compromiso de los gerentes eran promedios, es decir, estos tenían actitudes medianamente favorables hacia la organización.

En cuanto a los componentes del compromiso, el más predominante en la muestra fue el afectivo en comparación con el componente de continuidad y el normativo (medios). Por otra parte, en lo referente a la relación entre el compromiso y las preferencias relativas del modelo de compensación total, se descubrió que a medida que los trabajadores van ascendiendo en sueldo y salario, su nivel de compromiso se incrementa de forma leve, hallazgo que es importante debido a que, los resultados obtenidos en las demás subdimensiones apuntan a que el cuerpo gerencial no presenta preferencias relativas marcadas por la sub-dimensión de compensación, sino que toma en cuenta en mayor o menor medida los demás elementos que la constituyen.

Asimismo, el reconocimiento y desempeño fue la sub-dimensión que obtuvo mayor importancia en las preferencias relativas, no obstante, no existe una relación significativa entre el compromiso organizacional y esta sub-dimensión. Finalmente, el orden de las preferencias de los gerentes fue el siguiente: en primer lugar, el Reconocimiento y Desempeño, seguido por el Balance vida-trabajo, Beneficios, Compensación y de último Desarrollo y Oportunidades de carrera.

Otra investigación a considerar fue la realizada por Salas y Sánchez (2013), quienes pretendían identificar las preferencias relativas de los candidatos a puestos de trabajo en dos empresas del sector consumo masivo. Dicho estudio fue no experimental descriptivo-correlacional y la muestra estuvo compuesta por 55 personas en total. Se halló que las mayores preferencias relativas se dan ante el *salario*, las *relaciones con los pares* y el *supervisor*. No obstante, ello no indica que los demás atributos no sean importantes para los sujetos participantes: sí lo son, sólo que en menor medida (al menos para estos participantes). Igualmente, destacan que los beneficios fueron el atributo menos preferido.

Con respecto a las preferencias en cuanto a las variables sociodemográficas, se obtuvo que tanto para hombres como mujeres el orden de preferencia de los atributos fue el mismo. No obstante, no ocurrió lo mismo al comparar según la *educación* ya que las personas con nivel *universitario* prefirieron mayores *oportunidades de desarrollo* que las personas con

postgrado y ello es así, por cuánto su proceso formativo no ha finalizado, al menos profesional o personalmente.

Igualmente, Martínez (2014) pretendía determinar la relación que existe entre la satisfacción de necesidades según la jerarquía de necesidades de Maslow y las preferencias relativas que le otorgan los empleados de dos empresas del sector hotelero, de acuerdo a sus distintos niveles jerárquicos, respecto a las recompensas financieras y no financieras. Esta investigación fue descriptiva, de tipo no experimental transaccional, la cual estuvo constituida por una muestra de 146 sujetos. Encontrándose que las preferencias de los cargos organizacionales Obrero y Administrativo cumplen un orden ascendente en cuanto a su relación entre los tipos de recompensa y los niveles de necesidades, es decir, a pesar de que ambos se encuentran necesitando mayores ingresos, a medida que el cargo es más alto en la jerarquía organizacional, ira aumentando el nivel de relación entre recompensa y necesidades que posee el individuo. Por lo tanto, los obreros que pertenecen a la base de la estructura organizacional, tienen necesidades de tipo fisiológicas y buscan obtener una seguridad laboral.

No obstante, mientras se asciende al nivel administrativo, su nivel de preferencias aumenta con respecto a los obreros, existiendo una relación contradictoria con la teoría de Maslow, ya que a mayor nivel organizacional mayor será el nivel de preferencia hacia un tipo de recompensa. Por su parte, los sujetos que poseen un cargo organizacional superior, les otorgan mayor importancia a las necesidades fisiológicas, mientras que prefieren el Reconocimiento como recompensa. Los sujetos con cargos gerenciales le son más importante su autonomía, mientras que sus necesidades principales se encuentran en las de tipo fisiológica. En conclusión, a medida que el nivel organizacional sea más alto, el tipo de recompensa que prefieren los empleados ira hacia un nivel menos monetario y sin importar el nivel organizacional, los sujetos van a tener necesidades básicas.

Marco legal de la Compensación en Venezuela

En Venezuela, la ley del trabajo fue promulgada el 23 de julio de 1928. Ésta es la encargada de regir las relaciones laborales y establecer un conjunto de normas para regular los derechos y obligaciones derivados del derecho social del trabajo (Ley Orgánica del Trabajo, las trabajadoras y los trabajadores, 2012).

El concepto de salario contemplado en dicha Ley ha sufrido diferentes modificaciones, para el año de 1936, no se incluía definición alguna de salario, limitándose simplemente a establecer una serie de regulaciones con respecto a la práctica remunerativa. Tres décadas más tarde, el Reglamento de la Ley del Trabajo de 1973, llenara ese vacío, estableciéndose por fin en el artículo 106 la siguiente definición de salario: “se entiende por salario la retribución que con carácter periódico recibe el trabajador por la labor que ejecuta” (Ley Orgánica del Trabajo, las trabajadoras y los trabajadores, 2012).

Aun así, el concepto de salario proporcionado por dicha Ley era demasiado vago, ocasionando entre los sindicalistas y los patronos largas y confusas discusiones respecto a los pagos que deberían ser incluidos o ser tenidos en cuenta en el cómputo de liquidaciones, prestaciones y otros pagos legales, al ser considerados como parte del salario (Ley Orgánica del Trabajo, las trabajadoras y los trabajadores, 2012).

Dicha Ley ha sido objeto de sucesivas reformas parciales, la más actual fue enunciada en gaceta oficial el 7 de mayo del año 2012, la nueva LOTTT (Ley Orgánica del Trabajo, trabajadoras y trabajadores) considera al trabajo como un proceso social y su propósito consiste en asegurar los derechos de la población. Dicha Ley en su artículo 104, contempla el salario como concepto legal y los pagos que se excluyen del mismo. En consecuencia, se entiende por salario:

La remuneración, provecho o ventaja, cualquiera fuere su denominación o método de cálculo, siempre que pueda evaluarse en moneda de curso legal, que corresponda al trabajador o trabajadora por la prestación de su servicio y, entre

otros, comprende las comisiones, primas, gratificaciones, participación en los beneficios o utilidades, sobresueldos, bono vacacional, así como recargos por días feriados, horas extraordinarias o trabajo nocturno, alimentación y vivienda. (pág. 52)

A su vez, en el mismo artículo en los párrafos segundos y tercero se aclara lo que puede y no ser considerado salario.

Los subsidios o facilidades que el patrono o patrona otorgue al trabajador o trabajadora, con el propósito de que éste o ésta obtengan bienes y servicios que le permitan mejorar su calidad de vida y la de su familia tienen carácter salarial. (pág. 52)

A los fines de esta Ley se entiende por salario normal, la remuneración devengada por el trabajador o trabajadora en forma regular y permanente por la prestación de su servicio. (pág. 52)

Quedan por tanto excluidos del mismo las percepciones de carácter accidental, las derivadas de las prestaciones sociales y las que esta Ley considere que no tienen carácter salarial. (pág. 52)

También, en el artículo 105 se establecen los beneficios sociales de carácter no remunerativo en los cuales se incluyen:

1. Los servicios de los centros de educación inicial.
2. El cumplimiento del beneficio de alimentación para los trabajadores y las trabajadoras a través de servicios de comedores, cupones, dinero, tarjetas electrónicas de alimentación y demás modalidades previstas por la ley que regula lo material.
3. Los reintegros de gastos médicos, farmacéuticos y odontológicos.
4. Las provisiones de ropa de trabajo.

5. Las provisiones de útiles escolares y de juguetes
6. El otorgamiento de becas o pago de cursos de capacitación, formación o de especialización.
7. El pago de gastos funerarios (pág. 52)

Ahora bien, según la Ley (2012), existen diversas clases de salario que varían conforme a su estipulación en el artículo 112. Establece que el salario se podría estipular por unidad de tiempo (se toma en cuenta el trabajo que se realiza en un determinado lapso, sin usar como medida el resultado del mismo), por unidad de obra por pieza o destajo (cuando se toma en cuenta la obra realizada por el trabajador, sin usar como medida el tiempo empleado para ejecutarla), y por tarea (se toma en cuenta la duración del trabajo, pero con la obligación de dar un rendimiento determinado dentro de la jornada).

Las leyes venezolanas contemplan en su sistema remunerativo el pago en efectivo (sueldos y salarios) y el pago en especie (beneficios y emolumentos).

Actualmente, el sector privado está siendo afectado, debido a que la coyuntura del país ha restringido sus cadenas de producción. El sistema de compensación de las empresas privadas está siendo perturbado por la situación de la macro economía obligando a las empresas a mermar sus operaciones, lo que las puede llevar a reducir su personal, recurrir a figuras outsourcing y contratar a personal a tiempo determinado (Guerrero & Sánchez, 2010).

Dado el panorama económico de las empresas venezolanas la fuga de talentos ha cobrado fuerza, lo que implica que el país se vea afectado en el futuro como nación en desarrollo (El Nacional, 2008 cp. Guerrero & Sánchez, 2010).

Marco referencial

La organización en estudio innova constantemente para llevar mayor tranquilidad a sus consumidores. Son orgullosos desarrolladores y fabricantes de marcas de candados, llaves y cerraduras; que exportan desde hace más de 20 años a importantes mercados suramericanos, entre ellos: Colombia, República Dominicana, Aruba, Panamá, Nicaragua, El Salvador, Perú, Bolivia y Ecuador.

La empresa se encarga de dos actividades principalmente, a saber: fabricación y ensamblaje, distribución y comercialización. En primer lugar, fabrican y ensamblan candados, cilindros y cerraduras, bajo un alto estándar de calidad y valiéndose de materias primas y tecnologías de primero. Su centro de producción se encuentra en la ciudad de Los Teques del estado Miranda en Venezuela. Donde cuentan con más de 300 colaboradores, quienes día a día desarrollan y construyen los valores que llevan a los consumidores: precio, calidad y servicio.

En segundo lugar, distribuyen y comercializan sus productos a través de ferreterías, cerrajerías, herrerías, constructoras y distribuidoras relacionadas al sector. Así, se aseguran de hacer llegar sus productos a los consumidores. Cuentan con la presencia de sus marcas en todo el territorio venezolano, y ha extendido las fronteras para llevar un portafolio variado y de calidad a Colombia, República Dominicana, Panamá, Aruba, Bolivia, Perú y Ecuador.

En otras palabras, la organización se dedica a brindar seguridad a través de un portafolio de productos diferenciado, de alta calidad y con opciones que ofrecen la mejor relación precio – valor desde hace 50 años. Su gran ambición es ser una organización humana, ejemplar, creativa y rentable, producto de nuestro compromiso con sus colaboradores, la sociedad, nuestros clientes y accionistas.

Misión

Somos una organización dedicada a brindar seguridad a través de un portafolio de productos diferenciado, de alta calidad y con opciones que ofrecen la mejor relación precio – valor. Nuestra gran ambición es ser una organización humana, ejemplar, creativa y rentable, producto de nuestros compromisos con nuestros colaboradores, la sociedad, nuestros clientes y accionistas.

Visión

Ser una sólida empresa venezolana con marcas líderes en América Latina, en fabricación y comercialización de bienes y servicios de seguridad, producto del compromiso de nuestra gente que agrega valor a nuestros clientes.

Valores

En la Tabla 5 se puede apreciar de mejor manera los valores sobre los que la empresa basa sus actividades.

Tabla 5

Valores de la empresa en estudio

Honestidad	Ser honrado en el uso y manejo de los recursos de la organización. Ser íntegro en el trato con los accionistas, clientes, proveedores y colaboradores
Creatividad	Innovar para superar obstáculos, integrarse, crecer y crear valor. Estar dispuesto al cambio y ser capaz de adaptarse al entorno
Colaboración	Contribuir al logro de las metas del grupo Lockey. Privilegiar el trabajo en equipo y la integración
Responsabilidad	Cumplir de manera eficiente y oportuna con los compromisos, tareas y objetivos. Honrar la palabra dada. Alcanzar metas con excelencia y calidad. Garantizar seguridad en las condiciones de trabajo. Señalar los obstáculos y dificultades que se puedan presentar en el alcance de las metas propuestas, aunque rebasen las propias competencias. Contribuir a la formación del capital humano de nuestra comunidad.
Respeto	Considerar la diversidad de ideas y pensamiento. Tratar de manera respetuosa y justa a las personas dentro y fuera de la organización. Cuidar y mantener el medio ambiente mediante el reciclaje y la transformación de desechos.

Organigrama de la organización en estudio

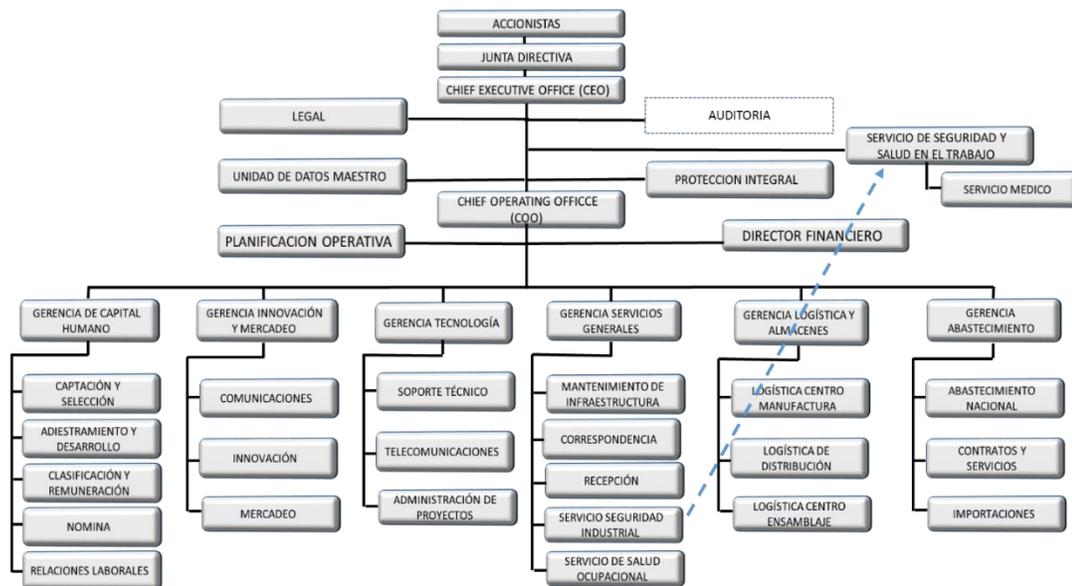


Figura 9. Organigrama de la organización en estudio

III. Planteamiento del problema

Durante el siglo XX Venezuela se caracterizó por ser un país receptor de personas provenientes de otros países y, en esa centuria no se registraron procesos migratorios de gran magnitud de venezolanos debido a la situación favorable de la economía del país (De la Vega & Vargas, 2014).

Para la década de los años 60, el país realizaba grandes inversiones para la formación de los recursos humanos al más alto nivel, fortaleciendo los programas de becas de formación en el extranjero de las grandes universidades autónomas; tales como: el del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas (CONICIT) y el de la Fundación Mariscal de Ayacucho. Para ese momento la salida de los venezolanos era un asunto temporal con miras a desarrollar su formación profesional, dado que, era tanto el apego del venezolano a sus tierras que prefería trabajar en el país antes que hacerlo afuera (Requena & Caputo, 2016).

No fue sino hasta la década de los 90 donde se empezaron a tener indicios migratorios de venezolanos debido a los cambios políticos, económicos, sociales y culturales que se iniciaron a comienzo de los años 80, cuando convergen hechos tales como la devaluación de la moneda, la deuda externa, nuevas fluctuaciones de los precios del petróleo e incremento de la inflación. Estas condiciones han tenido diversos impactos en el ámbito nacional, siendo uno de ellos el fenómeno conocido como la fuga de talentos. Esta salida o fuga implica necesariamente el desplazamiento hacia un nuevo destino o territorio, convirtiendo al profesional venezolano en emigrante (Fernández & Sosa, 2004).

Posteriormente, para el año 1999 se indica que 924.306 venezolanos salieron del país, obteniéndose más salidas que entradas. Estos datos señalan que Venezuela se ha convertido en un país exportador de capital humano (Fernández & Sosa, 2004), coincidiendo con lo planteado por Padilla, Torres, & Michelena (2015) quienes afirman que el país pasó de ser receptor a emisor de migrantes en pocas décadas. El fenómeno de la migración de profesionales venezolanos se ha venido intensificando durante el siglo XXI, adquiriendo

en los últimos años visos de extrema gravedad por su extensión (Requena y Caputo, 2016). Si bien, la migración se trata de un fenómeno consustancial, en Venezuela éste no era considerado un problema para la sociedad, sin embargo, en la actualidad dicho evento se ha agudizado (Castillo & Reguant, 2017).

En otras palabras, décadas atrás no había existido una preocupación por la salida o emigración de profesionales, ya que estudios migratorios anteriores indican más bien la llegada de europeos, colombianos y otros sudamericanos al territorio nacional (Fernández & Sosa, 2004). Desde luego, en aquel momento Venezuela era un país rico, con miles de oportunidades; comenzando el declive de la Venezuela Saudita con el conocido viernes Negro de 1983, el cual afectó drásticamente la economía del país (Alvarado & Samson, 2018).

Diversos autores coinciden que, con la implantación del modelo político llamado Socialismo del siglo XXI, 1512 científicos han dejado el país; lo que arroja indicios de la gravedad del fenómeno migratorio de los profesionales venezolanos; ocasionando el éxodo de personas calificadas (Requena & Caputo, 2016; Padilla, Torres, & Michelena, 2015).

La migración, en la actualidad, se ha vinculado directamente con situaciones de deterioro de la calidad de vida de un país y sus causas se asocian a problemas económicos, cambios políticos o eventos de orden natural (De la Vega & Vargas, 2014). De acuerdo a Alvarado y Samson (2018), 2,5 millones de venezolanos han emigrado del país en los últimos 20 años, datos obtenidos de acuerdo al Laboratorio Internacional de Migraciones de la Universidad Simón Bolívar, debido a que desde el año 2000 el Servicio Administrativo de Identificación, Migración y Extranjería (SAIME) y el Instituto Nacional de Estadística INE, no han publicado cifras oficiales.

Dichos autores establecen que, 65.6 millones de personas fueron desplazadas forzosamente a consecuencia de la persecución, conflicto, violencia y violaciones de los derechos humanos en el año 2016. Según el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), se estima que el 51% son niños menores de 18 años

(Alvarado & Samson, 2018). A propósito, la Organización Internacional de Migraciones (OIM) proyecta que unos 600.000 venezolanos residen en Colombia, seguido por 290.224 que habitan en EEUU, España con 208.333, Chile 119.051, Argentina 57.127 y, otros en Italia, Ecuador, Panamá, Brasil, México, Perú, Portugal, Canadá, Costa Rica y Uruguay (S/A, 2018). Hasta tal punto que la migración ha sido calificada de crisis regional

En la misma línea, al artículo del periódico El Nacional (S/A, Radiografía del gran éxodo venezolano, 2018) plantea que, los venezolanos han tenido que atravesar todo tipo de obstáculo para encontrar en el extranjero la estabilidad política, social y económica que no encuentran en su país. De modo que, estos manifiestan estar cansados de la escasez, las protestas, las fallas de los servicios (agua, transporte, electricidad), las largas colas en los supermercados, la falta de efectivo y la inseguridad.

En lo que concierne a la migración calificada (personas con un grado de educación correspondiente al tercer nivel y con residencia en un país distinto al natal), se torna perjudicial para el país, en tanto se supera la tasa de emigración de recursos humanos promedio, la cual se mueve entre 5 y 10 por ciento. En el caso venezolano, este tipo de migración excede ese límite y ello conduce al detrimento del desarrollo del país (Padilla , Torres, & Michelena , 2015).

No obstante, la migración calificada difiere de la fuga de talento, en tanto ésta última alude a un nivel significativo de emigración de recursos humanos que, a su vez genera condiciones económicas desfavorables para el país. La fuga de talento se define de tal manera en función de la calificación de las personas que se están yendo, lo que supone para el país la salida de conocimientos, experiencias, habilidades y destrezas (capital humano), dichas personas calificadas, son aquellas que han logrado una educación correspondiente al tercer nivel (universitario). En consecuencia, "el proceso de descapitalización intelectual ocasionado impone serios retos al país" (Padilla, Torres y Michelena, 2015, pág. 32), razón por la cual se deben formular políticas públicas de retención para los que se quedan.

Las razones económicas, son el motivo de mayor importancia por la que una muestra de egresados de programas de maestría del IESA, tomó la decisión de migrar, seguido por la inseguridad y el entorno político y social (Padilla , Torres, & Michelena , 2015). Vale preguntarse ¿cuáles son los profesionales venezolanos más propensos a migrar? Así, la encuesta del IESA permitió conocer que entre los egresados con mayor proporción de migración se hallan los administradores, seguidos por los comunicadores sociales y los ingenieros (Padilla, Torres y Michelena, 2015). Además, la ausencia de planes de retención efectivos ha sido crítico para los sectores de electrónica, telecomunicaciones, informática, biotecnología y nanotecnología (Requena & Caputo, 2016).

El proceso migratorio se ha acentuado en las dos últimas décadas y ha marcado un deterioro progresivo en el país, lo que constituye un motivo más que suficiente para la migración, en la medida que no se identifiquen o ejecuten planes, políticas o acciones que busquen responder a los motivos para migrar: inseguridad ciudadana, clima político, deterioro de la calidad de vida o inestabilidad política; la tasa de migración irá en aumento (De la Vega & Vargas, 2014; Padilla , Torres, & Michelena , 2015).

En otras palabras, resulta indispensable retener a los profesionales con los que cuenta el país, dado que la fuga de talento implica un alto costo, en la medida que la nación invierte en la formación académica de sus ciudadanos y éstos no le retribuyen al país en términos de productividad (Fernández & Sosa, 2004)

En caso de los países avanzados, éstos diseñan políticas de captación de personas altamente calificadas con la intención de identificar y captar dicho personal, aprovechar su conocimiento; pues esto constituye una estrategia de valor significativo en un entorno competitivo global (De la Vega & Vargas, 2014)

Sobre la base de las consideraciones anteriores, Robbins & Timothy (2013) afirman que el mundo organizacional está atravesando por muchos cambios que han llevado a las organizaciones a ajustarse a las exigencias del mercado laboral, trayendo como consecuencia, que las mismas se vean obligadas a perfeccionar sus estrategias de

Reclutamiento y Selección, Adiestramiento, Retención y las políticas de Compensación Total, para evitar la fuga de su fuerza laboral.

En consecuencia, ante momentos de incertidumbre económica, las organizaciones se conducen a diseñar políticas salariales que retengan a sus empleados. Sin duda, las distintas organizaciones del país deben afrontar o sobrellevar las condiciones actuales del entorno en que se encuentra inmerso. He aquí, donde la Gestión de talento humano adquiere un papel fundamental para la supervivencia y crecimiento de las organizaciones en situaciones de crisis económica (Vidal, Cordòn, & Torres, 2015). Es competencia de esa unidad diseñar programas o políticas de forma inclusiva o exclusiva que tengan como finalidad mantener, desarrollar y aprovechar el conocimiento, habilidades y experiencias del capital humano con alto potencial y desempeño, con miras a satisfacer las necesidades actuales y futuras de la organización (Torres & Bruni, 2014).

En otras palabras, los especialistas en recursos humanos invierten sus esfuerzos en el desarrollo de nuevos esquemas retributivos, a fin de mantener a su personal motivado y ganar competitividad (Vidal, Cordón, & De la Torres, 2015).

Una de las vías retributivas utilizadas por las organizaciones ha sido la indirecta, la cual comprende retribución en especie que complementa la remuneración monetaria; todo ello con el fin de atraer y retener al personal. Dicha estrategia se define desde las características de la organización, su cultura y sus valores distintivos (Vidal, Cordòn, & Torres, 2015).

De acuerdo al profesor Ayache (2014), los paquetes de compensación han tenido que evolucionar para incluir ventajas y beneficios que eran impensables en otras generaciones; pues conforme el mundo evoluciona, los deseos y las necesidades de las personas se van modificando. Es en este punto, cuando las empresas deberían rediseñar, repensar y reconstruir sus sistemas de retribución con el fin de atraer, retener y motivar aquellos empleados que estén comprometidos con el éxito de la organización.

Entonces, la remuneración podría ajustarse a las diferencias individuales de sus trabajadores dado que no a todos los motiva los mismos elementos y la asignación de beneficios debe estar diseñada en función de la realidad de cada organización, sus objetivos y políticas; al mismo tiempo dichos planes deben considerar el marco legal bajo el cual se ejecuta; puesto que la legislación laboral puede ser un obstáculo para un programa de remuneración o bien facilitar el mismo (Quevedo, 2000)

Para las condiciones socioeconómicas del país durante el año 2010, una parte de las organizaciones habían optado por ofrecer a sus trabajadores beneficios socioeconómicos, siempre y cuando éstos no incrementen de forma significativa los pasivos laborales que establece la Ley Orgánica del Trabajo. De forma similar, como lo mencionó Quevedo (2000), Guerrero & Sánchez (2010) señalan que dicha ley del trabajo en Venezuela permite poca flexibilidad en materia de estrategias salariales relacionada con el desempeño, en la medida que pudiesen elevar en demasía los pasivos laborales obligatorios de los trabajadores. Aun así, hay organizaciones venezolanas que han obtenido excelentes resultados.

Ayache (2014), en su estudio sobre la relación entre los planes de beneficios flexibles y el compromiso organizacional, controlando las características sociodemográficas de los empleados, encontró que existe una diferencia significativa en la actitud de los empleados hacia los planes de acuerdo a sus características demográficas. Estos resultados proporcionan información importante de cómo las similitudes y diferencias individuales afectan el comportamiento de los trabajadores en las organizaciones. En el caso de las mujeres, si estas son mayores, casadas, tienen dependencia y menores niveles de educación tienden a mayores niveles de compromiso, que las mujeres jóvenes, solteras y con altos niveles de educación superior.

Por las condiciones actuales de nuestro país, caracterizado por una crisis económica, alta inflación y éxodo de personas calificadas; las empresas se han visto en la necesidad de desarrollar nuevas tendencias de compensación, surgiendo de allí la inquietud de estudiar

el papel que juegan las preferencias individuales de los trabajadores en el diseño de los programas de compensación.

Cabe reconocer que, la compensación total influye tanto en los objetivos estratégicos de Recursos Humanos como en el establecimiento del contrato psicológico entre el trabajador y la organización, dicho contrato implica la aceptación de beneficios, formación y compensación salarial que ofrece la organización a los trabajadores (Schein, 2007 c.p. Guerrero & Sánchez, 2010).

Delgado (2004), señala que muchas organizaciones ofrecen los mismos paquetes de beneficios a toda la plantilla laboral, ignorando que en muchas ocasiones los mismos beneficios no son de interés para todo el conjunto de trabajadores, esto acarrea grandes pérdidas de esfuerzo y dinero.

Padrón (2008 c.p. Guerrero & Sánchez, 2010) reseña tomando como referencia lo señalado por Garbi y Miñango (1989) que, existe una tendencia marcada en la gerencia de Recursos Humanos, especialmente en Venezuela, en dónde se adjudica a dicho departamento los procesos de nómina, evaluación de desempeño, reclutamiento y selección; dejando a un lado los procesos de planificación del personal, adiestramiento tanto técnico como en materia competencias humanas.

Para el año 2010, el escenario socioeconómico resultaba complicado para las organizaciones, en lo referente al diseño de estrategias de compensación total debido a la dificultad de equilibrar los ingresos y gastos (Guerrero & Sánchez, 2010). Ocho años más tarde, la situación para las organizaciones no parece haber mejorado.

En líneas generales, al hablar de compensación total, se tiene que incluye a todo aquello que recibe un empleado como contraprestación a su contribución en la empresa, incluye dinero, bienes y/o servicios.

De forma similar, la compensación financiera directa o indirecta, comprende los elementos del paquete retributivo, tales como, salario fijo, bonos, incentivos, seguro médico, seguro de vida, plan de pensiones. Mientras la compensación no financiera, comprende los elementos intangibles que los empleados perciben de manera subjetiva como recompensa. En esta última categoría, sobresalen las percepciones subjetivas e individualizadas y, este concepto reconoce que cada trabajador es único y mientras la organización aspire a satisfacer sus expectativas diseñará un proyecto profesional atractivo y exclusivo. No obstante, dicha labor es ardua, pues lo que unos empleados perciben o valoran como positivo, para otros puede ser negativo o menos importante. Esta proposición se diferencia de la clásica aproximación generalista o "café para todos" (one-size-fits-all) (Sarries & Casares, 2008).

En cuanto a las preferencias relativas en compensación total, Cabrera y Davis (c.p. Guerrero & Sánchez, 2010), señalan que se tratan de las preferencias ante una combinación de elementos de remuneración tanto monetaria como no monetaria, y de la gama de prestaciones y servicios que la organización disponga, a fin de satisfacer las necesidades de sus trabajadores.

De ahí que, la presente investigación apunta a la descripción de las preferencias relativas de los trabajadores como punto de partida para retener el talento humano en la actual crisis económica, política y social del país. Tal y como plantea (Hurtado, 2008) este tipo de investigación es descriptiva, en la medida que se busca especificar de forma detallada el fenómeno de estudio, tiende a ubicarse como una fase de diagnóstico; con base en tal información las organizaciones podrían tener un marco de referencia para repensar dichas políticas tomando en consideración las valoraciones de sus empleados.

En consecuencia, con el presente trabajo de investigación se pretende ofrecer respuesta a la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las preferencias relativas en función del Modelo de Recompensa Total de World at Work, en personal clave de una empresa manufacturera de los Altos Mirandinos que permitiría diseñar adecuadas estrategias de retención en la organización en estudio?

IV. Objetivos

Objetivo general

Identificar las preferencias relativas del personal clave en función del Modelo de Recompensa Total de World at Work, en una empresa manufacturera de los Altos mirandinos, durante el año 2018 que permitiría diseñar adecuadas estrategias de retención en la organización en estudio.

Objetivos específicos

En una muestra de trabajadores de cargos claves de una empresa manufacturera de los Altos mirandinos, para el año 2018; se pretende:

1. Describir las prácticas de compensación utilizadas en la empresa en estudio en función del Modelo de Recompensa Total.
2. Caracterizar las preferencias relativas de acuerdo a las variables sociodemográficas y organizacionales
3. Identificar las preferencias relativas del personal clave en función de cada elemento del Modelo de Recompensa Total de World at Work; que permitiría retenerlos en la organización en estudio.

V. Método

Preferencias relativas

Definición teórica

Se tratan de las preferencias de una combinación de elementos, en este caso, enfocada en la remuneración, prestaciones y servicios que ofrece la organización a sus empleados y, que cumple con la satisfacción de necesidades de los mismos (Cabrera & Davis, 2009).

Definición operacional

Las preferencias relativas en función del Modelo de Recompensa Total de World at Work; se medirán a través de un instrumento elaborado por el equipo investigador mediante el uso de la técnica estadística: análisis conjunto (conjoint analysis); específicamente el diseño ortogonal, el cual genera un conjunto de 20 tarjetas o combinaciones de los atributos de cada una de las dimensiones que, en otras palabras, agrupan diferentes escenarios de paquetes de recompensa total. Dichos escenarios deberán ser ordenados de acuerdo a las preferencias particulares de los participantes del estudio, a recordar: personal de cargos claves; desde el escenario más preferido al menos preferido.

Variables atributivas

Las variables atributivas corresponden a variables medidas, aquellos que no pueden manipularse. Se tratan de atributos o características del sujeto que preexisten o están presentes en los participantes de la investigación (Kerlinger & Lee, 2002). Para efectos de la presente investigación, las variables atributivas corresponden a variables sociodemográficas y organizacionales (ver Tabla 6). Su definición se apoya en lo planteado por Javierre y Reoyo (2005) y Guerrero y Sánchez (2010).

Tabla 6
Variables sociodemográficas y organizacionales

	Variab	Definición
Sociodemográficas	Edad	Tiempo que una persona ha vivido a contar desde que nació. Cada uno de los períodos en que se considera la vida humana (Javierre & Reoyo, Nuevo Espasa Ilustrado, 2005, pág. 459)
	Sexo	Condiciones fisiológicas que discriminan entre ser hombre o mujer (Javierre & Reoyo, 2005).
	Estado civil	Condición de cada persona en relación con los derechos y obligaciones civiles, también como condición de soltería, viudez o matrimonio, etc. (Javierre & Reoyo, Nuevo Espasa Ilustrado, 2005, pág. 526)

Organizacionales	Nivel de instrucción	Conjunto de conocimientos adquiridos por una persona (Javierre & Reoyo, Nuevo Espasa Ilustrado, 2005, pág. 719) Último nivel académico alcanzado por el participante.
	Tipo de vivienda	Edificio, construcción o habitación adecuada para que habiten las personas (Javierre & Reoyo, Nuevo Espasa Ilustrado, 2005, pág. 1366)
	Tenencia de hijos	Se refiere a la posesión personal o no de hijos (Quevedo, 2000).
	Dependencia económica	Cantidad de personas que necesitan de la ayuda y protección de otra persona (El Mundo, 2001)
	Antigüedad en la empresa	Cantidad de años que el individuo tienen trabajando en la organización (Guerrero & Sánchez, 2010).
	Cargo	Función de la cual una persona tiene la responsabilidad en una organización, organismo o empresa.

Variables no controladas

En la siguiente tabla (7) se describen las variables no controladas en la investigación y, las cuales pueden afectar los hallazgos obtenidos.

Tabla 7
Variables no controladas

Diversidad generacional	Dimensionada a través de los años de nacimiento de los participantes. Los cambios generacionales impactan en las empresas, en tanto las conducen a redefinir la retención de talento t los esquemas de compensación y beneficios. tradicionales nacidos antes de 1946, los Baby boomers entre 1946-1960, la generación X entre 1960-1970, la generación Y entre 1971-1990, los millennials nacidos a partir de 1991 (Guerrero & Sánchez, 2010).
Deseabilidad social	Corresponde a la creencia de que los encuestados responderán de acuerdo a lo socialmente esperado o aceptable. La teoría de la deseabilidad social se basa en que la persona buscará responder de la mejor forma posible los cuestionamientos que se le hagan, sin importar que las

respuestas sean contrarias a las creencias reales de la persona. O bien, las necesidades psicológicas de los participantes de “quedar bien” en el estudio (Blog de Psicología, 2014; Guerrero & Sánchez, 2010)

Clima organizacional

Percepción del ambiente de trabajo en general, comprende prácticas, procedimientos, los tipos de comportamientos recompensados por la empresa y el estilo de liderazgo.

Tipo de investigación

Según Hurtado (2008) la presente investigación es de tipo descriptiva, en tanto se interesa en especificar de forma detallada el fenómeno de estudio, tiende a ubicarse como una fase de diagnóstico. Para ello, debe apoyarse en un proceso sistemático de indagación. En el marco de la presente investigación, se buscará generar una identificación de las preferencias relativas del personal clave en la empresa en estudio, a fin de obtener una descripción más detallada en función del Modelo de Recompensa Total.

Desde la perspectiva de Kerlinger y Lee (2002), se tratará de una investigación de tipo no experimental, específicamente un estudio de campo; en la medida que busca describir variables en su ambiente real sin ningún tipo de manipulación.

Diseño de investigación

Con base en la clasificación de Hurtado (2012), el diseño para la presente investigación según el primer aspecto corresponde a fuentes vivas en un contexto natural, es decir de campo; según el segundo aspecto se ubica en la perspectiva temporal: presente y puntual, es decir contemporáneo y transeccional, finalmente según el tercer aspecto se trata de un sólo evento, es decir univariable. Consecuentemente, el diseño para la presente investigación según Hurtado (2012) es de campo, transeccional contemporáneo y univariable.

Con base en la clasificación de Hernández, Fernández y Baptista (2010), corresponde un diseño no experimental de tipo transeccional o transversal. En la medida que no se varía

o manipula las variables en estudio, sino que se observa el fenómeno de interés en su contexto natural; aunado a una única fase de recolección de información.

Participantes

Población

Debido a la dificultad para acceder a las organizaciones y recolectar datos, la investigación considera a empresas del sector manufacturero con operaciones en Venezuela, específicamente en los Altos Mirandinos. Participará en la investigación una empresa del sector manufacturero ubicada en dicha zona, particularmente del área de alta seguridad en el hogar y en la industria. Dicha organización cuenta con una población laboral de $N=362$ colaboradores para el momento en que se realizó la fase de recolección de datos, de dichas personas se considera a los trabajadores de cargos claves y al gerente de recursos humanos.

Muestra

El principal criterio para la elección de las unidades de observación es que éstas sean acordes o estén alineadas con los objetivos de la investigación (Sierra, 2011). Así, el ámbito de estudio para la presente investigación comprende a una empresa con tamaño mediano.

Existen muchos tipos de empresa a nivel mundial, particularmente en Venezuela según el Instituto Venezolano de los Seguros Sociales (IVSS), éstas se pueden diferenciar por: el origen de su capital (privada o pública), por su tamaño (pequeñas, medianas o grandes), por su actividad (industriales, comerciales o de servicios) y por su forma jurídica (sociedad anónima, sociedad limitada o cooperativa) (Instituto Venezolano de los Seguros Sociales, 2015).

Por ende, entre los criterios de selección para medir el tamaño de la empresa, se ha optado por la clasificación del IVSS, una empresa privada según el origen de su capital, de tamaño grande ya que posee más de 250 trabajadores, perteneciente al área industrial

debido a que su actividad primordial es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas, con una forma jurídica anónima es decir, su capital está dividido en acciones y la posibilidad de los socios queda limitada al monto de las acciones que hayan suscrito (Instituto Venezolano de los Seguros Sociales, 2015)

En lo referente al personal clave, existen referencias que señalan que la retención de empleados, especialmente de los estratégicos; se relacionan con el éxito empresarial, además, no todo el capital humano ofrece el mismo nivel de resultados y desempeño a la organización. Algunos individuos, como establece Sierra (2011), constituyen el grupo de los empleados claves o estratégicos, cuyo trabajo es esencial para las actividades relevantes de la organización.

Para los fines de esta investigación, dicho grupo clave o estratégico es considerado como el verdadero capital que debe ser retenido y fidelizado (Lepack y Snell, 1999; Lopez-Cabrales et al., 2007, c.p. Sierra, 2011).

El personal clave, es un aspecto de vital importancia para el estudio, debido a que las medidas de retención aplicadas a este grupo tienen un mayor sentido (Sierra, 2011). Así mismo, el personal clave estará compuesto por personal de ambos sexos, diferentes edades, nivel de instrucción y estado civil.

La técnica para seleccionar la muestra de esta investigación será un muestreo no probabilístico intencional (Hurtado, 2012), puesto que la importancia de retener al personal de cargos claves radica en que la salida de éstos podría tambalear el funcionamiento de la organización en tanto se dificulte la búsqueda de un reemplazo inmediato (Prieto, 2013). Particularmente, la muestra para la organización en estudio estuvo compuesta por $n=49$ trabajadores claves, a quienes se les aplicó el instrumento en cuestión, estos trabajadores se caracterizan así por la antigüedad que tienen en la empresa, conocimiento específico, difícilmente imitable y sustituible, a la vez de ser perfiles escasos en el mercado de trabajo. Además, se consideró al gerente de Recursos Humanos de la empresa en estudio.

La razón por la cual se implementará esta técnica de muestreo se debe a la accesibilidad a los datos, ya que la información presentada por las empresas forma parte de sus políticas de compensación, lo que puede considerarse como información confidencial.

Materiales

Para la recolección de datos se utilizarán las siguientes técnicas: (a) encuesta a través de tarjetas generadas por el análisis de conjunto y (b) encuesta para prácticas de compensación

Encuesta “Prácticas de compensación” tomado y adaptado de Guerrero y Sánchez (2010)

El instrumento “Prácticas de Compensación” (ver Anexo A) está dirigido al Gerente de Recursos Humanos de la organización en estudio. Fue elaborado por el Lic. Naranjo, profesor de la Escuela de Relaciones Industriales, mención Compensación y Beneficios de la UCAB; para el año 2010. Dicho instrumento recaba información de las prácticas de compensación, asimismo está compuesto por los siguientes apartados: en primer lugar, están las instrucciones para responder, en segundo lugar, se indican los datos de la empresa, en tercer lugar, se realizan preguntas sobre el sistema de administración salarial, seguido por las políticas salariales e incrementos y, en último lugar se encuentra lo relacionado a la compensación total y sus componentes, en función del modelo de World at Work. Además, fue empleado en el trabajo de grado de Guerrero y Sánchez, en el año 2010.

Es importante resaltar que dicho cuestionario, se ajustó a los objetivos del presente estudio, a través de la validación de expertos en materia de compensación (ver Anexo B). Además, se aplicó una prueba piloto en una organización del sector manufacturero ubicada igualmente en la zona de los altos mirandinos que, para este caso fue el gerente de recursos humanos, con el fin de comprobar o evaluar la redacción de las preguntas que se incluyen en el mismo y corregir los detalles expresados por los encuestados para lograr su comprensión. La prueba piloto se administra a una muestra pequeña, con características

idénticas y en una situación similar a la de la muestra de estudio (Belestrini, 2006), y después de dicha prueba el instrumento “Prácticas de Compensación” no sufrió ninguna modificación.

Por consiguiente, este instrumento se ajusta y apunta a responder el siguiente objetivo de investigación: Describir las prácticas de compensación utilizadas en la empresa en estudio en función del Modelo de Recompensa Total.

Encuesta “Preferencias relativas” de acuerdo al Modelo de Recompensa Total de World at Work

En un primer momento, se realizó una revisión exhaustiva de la bibliografía, de la cual se extrajeron los atributos de los seis elementos del Modelo de Recompensa Total seleccionado. Dichos atributos fueron evaluados por varios expertos, unos en el área de compensación y otro en proyectos de investigación (ver Anexo B), posteriormente se procedió a registrar los datos en el paquete estadístico SPSS versión 20, con la finalidad de obtener las distintas combinaciones de los escenarios de compensación total posibles.

Para determinar el número total de las tarjetas que engloban las combinaciones existentes de los atributos de los elementos de compensación total, se empleó el diseño ortogonal, el cual permite la generación de subconjuntos factoriales. De igual forma, el análisis conjunto emplea diversas tipologías, razón por la cual, para los efectos de la presente investigación se empleó la de ordenación de tarjetas: Full Profile Approach.

Antes de presentar el instrumento final a los participantes del estudio, se procedió a realizar una prueba piloto en una organización del sector manufacturero ubicada igualmente en la zona de los altos mirandinos que, para este caso correspondió a 20 personas identificadas como personal clave; con la finalidad de detectar posibles errores en la redacción y comprensión de las instrucciones, comprensión del contenido de cada una de las tarjetas, apoyo en la tarjeta explicativa, detalles de forma en el diseño del instrumento, tiempo promedio de aplicación, además de permitir al equipo investigador una

primera puesta en práctica de la aplicación del instrumento, lo que facilitó adecuar el vocabulario y postura con las personas.

Vale aclarar que la organización participante de la prueba piloto cuenta con características similares a la empresa en estudio, a saber (a) ubicación en el mismo sector productivo (manufacturero), (b) sucursales fuera del país e (c) identificación clara de su personal clave.

Ahora bien, entre los cambios que sufrió el instrumento “Preferencias Relativas” después de la prueba piloto, se mencionan los que siguen: (a) aumento del tamaño de las letras de las tarjetas, (b) considerar el color para diferenciar cada una de las dimensiones o categorías de las tarjetas, (c) corrección de la redacción de las instrucciones para responder el instrumento y finalmente (d) añadir un espacio para la “Firma del participante”, a fin de dejar en evidencia la participación voluntaria de los trabajadores, cumpliendo así con una de las consideraciones éticas de la investigación.

Igualmente, se obtuvo un coeficiente de determinación $r_2=0,927$, valor que indica una gran fiabilidad y congruencia en los resultados obtenidos en la investigación, relacionada con las preferencias relativas del personal clave; dado su cercanía al valor 1, pues mientras mayor cercanía, mayor será el ajuste del modelo a la variable que se intenta explicar; de lo contrario, a mayor cercanía con el 0, se habla de menor fiabilidad y menor ajuste al modelo (López, 2015).

Por lo que sigue, es importante describir el instrumento. Éste cuenta, por un lado, con una portada identificada que resume las consideraciones previas para responder al cuestionario: contexto de la investigación, objetivo de la investigación, a quien está dirigido, consideraciones éticas y contacto del equipo investigador. Por otro lado, se encuentra una página con las instrucciones para responder el instrumento y un apartado para registrar los datos sociodemográficos y organizacionales. Adicionalmente, el instrumento cuenta con una tarjeta explicativa, que contiene el significado de las opciones mostradas en el conjunto de las 20 tarjetas presentadas.

Entre los aspectos importantes indicados a los participantes, se tiene que no hay respuestas correctas o incorrectas; la respuesta más adecuada será aquella que mejor describa las preferencias de éstos y, tampoco hay límite de tiempo para responder el instrumento. A su vez se resalta la importancia de que, al momento en que se administra el cuestionario, el empleado no comunique sus preferencias a otros miembros del equipo con el propósito de evitar sesgos en la información.

La versión final del instrumento se encuentra en el Anexo C y, permite al equipo investigador conocer que aspectos pueden ser optimizados en materia de compensación total, lo que facilitaría la retención del personal clave.

En consecuencia, este instrumento de recolección pretende dar respuesta a los siguientes objetivos de investigación: Caracterizar las preferencias relativas de acuerdo a las variables sociodemográficas y organizacionales e Identificar las preferencias relativas del personal clave en función de cada elemento del Modelo de Recompensa Total de World at Work; que permitiría diseñar adecuadas estrategias de retención en la organización en estudio.

Procedimientos

1. Fase preparatoria

En un primer momento, como fase previa al inicio de la presente investigación, se puede mencionar el interés por estudiar las estrategias de retención de personal en el marco de la coyuntura socioeconómica actual del país.

En un segundo momento, durante la fase preparatoria se contactó a la empresa que participaría en la investigación, debido a la dificultad para acceder a los datos, ya que la información que se recolectará de la empresa forma parte de las políticas de compensación de sus empleados, lo cual puede considerarse como información confidencial. Para acceder a estas organizaciones se optó por remitir una carta (ver Anexo D) donde se le solicitó a la

organización su apoyo para poder desarrollar el presente estudio junto al anteproyecto de la misma, con la finalidad que estas organizaciones tengan un panorama general sobre el objetivo de la investigación, su finalidad, procedimientos y beneficios.

En lo que respecta a la selección de la muestra, se le solicitó al gerente de recursos humanos información de aquellos empleados que ocupan cargos claves para la organización, es decir, aquellos empleados que manejan, poseen conocimientos, además de habilidades altamente valiosos (Sierra, 2011) y, en función de esta información se seleccionó al resto de los participantes de la investigación. Teniendo en cuenta lo que establece Álvarez & Castro (2001) que un recurso es clave cuando es escaso, agrega valor a la organización, son difíciles de imitar y tienen pocos sustitutos.

Particularmente, el personal clave para la organización en estudio se caracteriza así por la antigüedad que tienen en la empresa, conocimiento específico, difícilmente imitable y sustituible, a la vez de ser perfiles escasos en el mercado de trabajo.

2. Trabajo de campo

Como paso previo a la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, se validaron por medio de la revisión de expertos, unos en el área de compensación y otro en proyectos de investigación (ver Anexo B), aunado a una prueba piloto en una muestra con características similares a los participantes del estudio; con el fin de comprobar o evaluar la redacción de las preguntas que se incluyen en el mismo y corregir los detalles expresados por los encuestados para lograr su comprensión, tiempo promedio de aplicación, además de permitir al equipo investigador una primera puesta en práctica de la aplicación del instrumento, lo que facilitó adecuar el vocabulario y postura con las personas.

Consecuentemente se aplicó, por una parte, el cuestionario de “Prácticas de Compensación” en una prueba piloto, a fin de evaluar cualquier detalle en el mencionado instrumento; dicha aplicación se realizó al gerente de recursos humanos de una organización del sector manufacturero de los altos mirandinos. Con este instrumento se

tenía la pretensión de conocer las prácticas en materia de compensación total. Posteriormente, se administró al personal clave en el marco de una prueba piloto, el cuestionario de “Preferencias relativas” de acuerdo al Modelo de Recompensa Total de World at Work.

Ante de llevar a cabo la administración de cada uno de los instrumentos, se tenía estimada unas fechas de trabajo de campo, las cuales se sometieron a reprogramación a causa de retrasos en la respuesta de la empresa seleccionada para la investigación, quienes, a su vez, de la mano de la gerente de la unidad de recursos humanos, especificaron condiciones para realizar la actividad; tal como tener discreción con los términos utilizados para con los colaboradores.

Así pues, la aplicación formal comenzó luego que la presidencia de la organización en estudio aprobará la solicitud de efectuar el proyecto de investigación del equipo en sus instalaciones. En el caso del instrumento dirigido a la gerente de recursos humanos, éste se le hizo llegar a la responsable del puesto con antelación, especificando que el mismo debía ser respondido pensando en el personal clave de la organización. Vale comentar que, no se sufrió retrasos para obtener respuestas al mismo.

Posteriormente, la administración de los instrumentos de recolección de información, específicamente de “Preferencias relativas” se llevó a cabo durante dos días, en una de las salas de conferencias disponibles en la organización. Para ello, se les notificó a los participantes con antelación a través del correo corporativo de la empresa, en su defecto con una llamada telefónica; sobre su selección para formar parte del trabajo de investigación de las estudiantes aunado al horario en el que debían acercarse.

El ambiente de aplicación se caracterizó por contar con mesas amplias, sin irregularidades en su superficie que, además cuentan con sillas cómodas, aire acondicionado y sin interrupciones externas. Se contó con lápices para cada uno de los participantes, al igual que la cantidad de fotocopias suficientes para los mismos. En otras palabras, se evidencia igualdad de condiciones para todos los participantes.

Al inicio de la administración del instrumento “Preferencias relativas”, el equipo investigador se presenta al grupo de participantes y los fines académicos de la actividad, a la vez de destacar la confidencialidad de los resultados y anonimato de la participación. Más detalladamente, se lee a los participantes el contexto y objetivo de la investigación, además de las consideraciones adicionales. Se lee en conjunto con los participantes las instrucciones para responder el instrumento, desde la forma de llenar cada uno de los campos solicitados, hasta ilustrar el cómo ordenar las tarjetas, igualmente se comentó el uso que puede darse a la tarjeta explicativa, la ausencia de límite de tiempo para responder, la aclaratoria que no existen respuestas correctas ni incorrectas, aunado a la importancia de no comunicarse con los compañeros de la actividad, dado pues que el trabajo de campo de la presente investigación se realizó de forma masiva. Finalmente, se agradeció al culminar la participación en la investigación.

3. Fase de análisis

Adicionalmente, para llevar a cabo la fase de análisis de los datos se utilizaron, por un lado, el análisis conjunto y, por otro lado, estadísticos descriptivos como medidas de tendencia central. Con apoyo en el paquete estadístico SPSS versión 20.

Plan de análisis de los datos

En la presente investigación se implementarán técnicas de recolección de datos cualitativas tales como el cuestionario, por lo tanto, se emplearán estadísticos descriptivos para su análisis, debido a que la muestra es no probabilística, los resultados obtenidos no se generalizan a otras empresas y empleados, además se describe una situación en su estado natural sin manipular las variables (Quevedo, 2000). En el cuadro que se presenta a continuación planteado por (Aignere, s.f), se ejemplifican los estadísticos que se considerarán en la presente investigación en función al nivel de medida de las variables.

Tabla 8

Estadísticos para la presente investigación

Escala	Pruebas estadísticas	Tipos de estadísticos
Nominal	Pruebas estadísticas no paramétricas	Moda, distribución de frecuencia y coeficiente de contingencia
Ordinal	Pruebas estadísticas no paramétricas	Mediana, percentiles y Rho de Spearman. Desviación típica y Pearson

Una vez recogidos los datos, se deberá clasificar las respuestas individuales obtenidas, a esta etapa se le denomina codificación. Este proceso consiste en asignar un código numérico a las diferentes categorías de respuestas que posteriormente serán transformadas en datos estadísticos por medio del libro de codificación (Aignere, s.f).

Además, el procesamiento de la información obtenida en la investigación, requerirá de un plan adecuado de manipulación de los datos y para tal efecto se usará el SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Este programa facilita dos de las tareas básicas del proceso de investigación, es decir, la entrada y grabación de los datos obtenidos y el análisis estadístico de los mismos (Aignere, s/f).

Análisis conjunto

Se trata de una técnica estadística también conocida como modelo composicional multiatributo, originaria de la matemática. Dicha técnica tiene como objetivo determinar que combinación de un número limitado de atributos es el más preferido por los encuestados (Riera, 2011).

Luce & Tukey en 1964, fueron los primeros en proponer el análisis de conjunto, estos se interesaron por analizar las condiciones bajo las cuales las escalas de medición para las variables dependientes e independientes existen, dando solamente la información de orden de los efectos conjuntos de las variables dependientes y una regla de composición determinada (Cabrera & Davis, 2009). Posteriormente, este análisis fue aplicado al campo del marketing por Green y Rao (1971), los cuales fueron los pioneros junto a Wilkie & Pessemier (1973) de la aplicación del análisis de conjunto al área de marketing. Dichos autores utilizaron este tipo de análisis, debido a que le permitirían explicar de qué manera

los consumidores forman sus preferencias ante los productos y servicios, basándose en el principio de que la percepción de los consumidores influye sobre esas preferencias (Martínez, 2014).

Para la década de 1990, el análisis de conjunto experimenta un gran crecimiento, y para el año 2000 dicha técnica ha servido para desarrollar modelos de toma de decisión compleja, incorporando nuevas variables e interrelacionando múltiples influencias que actúan sobre las decisiones.

Esta técnica, consiste en presentarle a las personas una serie de estímulos o de combinaciones de niveles de atributos las cuales deben escoger u ordenar en términos de su preferencia o deseabilidad; resultando niveles de preferencia establecidos, ya sean conscientes o inconscientes por el entrevistado, los cuales son determinados por el investigador (Becerra y Hernández, 2005 c.p. Martínez, 2014).

Así, el análisis conjunto o conjoint analysis se trata de una "técnica en la que se pretende determinar la importancia relativa que asignan los consumidores a los atributos sobresalientes y la utilidad que confieren a los niveles de estos atributos" (Malhotra, 2004, pág. 621, c.p. Riera, 2011).

El análisis conjunto, se basa en dos marcos teóricos importantes, por una parte, en la teoría de la elección del consumidor, la cual establece que la búsqueda correcta de productos/servicios depende de la percepción y evaluación de los atributos. Por otra parte, en el modelo de las expectativas-valor de Rosemberg (1956), que postula que los modelos multi-atributo se presentan como un punto de partida para explicar los valores y necesidades de los sujetos, determinando las preferencias de los consumidores. Por lo tanto, las preferencias surgen de la forma en que los consumidores toman conocimiento y evalúan los atributos que configuran un producto o servicio (Ferreira, 2011 c.p. Martínez, 2014).

Por lo que sigue, el análisis de conjunto es una técnica multivariante utilizada específicamente para entender como las personas desarrollan preferencias por productos o

servicios (Cabrera & Davis, 2009). En consecuencia, permite evaluar los juicios subjetivos de los encuestados. Autores como Levy & Varela (2005, c.p. Salas & Sanchez , 2013), señalan que, desde el punto de vista psicológico, un atributo es una propiedad extraída de la experiencia humana; es una propiedad que se le atribuye a alguna cosa.

La implementación de esta metodología según Bajaj (1999) permite construir un modelo de decisión más realista y confiable para un grupo de individuos, debido a que permite a los sujetos evaluar el producto como un todo posibilitando la formación de un modelo de decisión individual (Cabrera & Davis, 2009).

Si bien, esta técnica se ha utilizado originalmente en el mercado, para estudiar las preferencias de los consumidores ante un producto; en los últimos años, se ha implementado en las ciencias sociales y otras disciplinas; debido a que permite evaluar los juicios de las personas ante objetos o ideas. Particularmente, en el área de recursos humanos, se ha implementado en las últimas décadas para determinar las preferencias de los trabajadores ante las recompensas, tanto financieras como no financieras o intangibles, permitiendo determinar que valoran más o que valoran menos. Razón por la cual esta técnica permitiría rediseñar políticas de compensación o retención más adecuadas (Salas & Sanchez, 2013).

Incluso, hay organizaciones líderes que han empleado el análisis conjunto para reducir los gastos en compensación sin impactar de forma negativa en el compromiso, desempeño y retención de los empleados (Staff of the corporate executive board de la revista Bloomberg Business Weel, 2009, c.p. Salas & Sanchez , 2013).

Existen dos principales modelos que intenta explicar las preferencias de los consumidores de acuerdo a (Lopes & Dominique, 2011):

- a) Modelos Multi-atributo: el cual plantea que cada atributo posee una importancia determinada y es un estímulo por sí mismo, además, el atractivo o nivel de preferencia global de un objeto se explica a partir de los atributos. Por lo que, las

preferencias serán el resultado del efecto conjunto de los niveles de atributos que constituyen un producto, determinando el valor o utilidad asociada a cada característica particular (nivel de atributo) de un producto o servicio.

- b) Modelos compensatorios: Estos se relacionan con los modelos Multiatributo y parten del supuesto que los diferentes niveles de atributo pueden compensarse unos con otros, posibilitando la existencia de diferentes productos con una utilidad global (atractivo) semejante para los consumidores. Debido a que, los distintos niveles de atributo de un objeto actúan conjuntamente en la mente del consumidor.

El algoritmo análisis conjunto o Conjoin Analysis se representa del siguiente modo:

$$U = f(u_{1_k}, \dots, u_{j_k})$$

Por lo que, se emplea el modelo Multi-atributo, el cual consiste en el análisis de la relación entre variables. Su principal uso se centra en la detección de las preferencias relativas a través de dos estadísticos específicos: las utilities y el valor de importancia.

Por un lado, las utilities la cual se tratan de una combinación adecuada de atributos, ponderados por la importancia relativa de cada uno en la contribución de la utilidad total de un bien particular. Entonces, en el proceso de elección las utilidades influyen en la formación de las preferencias (Lopes & Dominique, 2011). Es decir, la utilidad muestra el peso relativo de cada atributo de manera individual dando su nivel de aceptación o rechazo en la muestra estudiada, esta se expresa en proporción, es decir que mientras más positivo sea el valor del utility, más preferido será; mientras más negativo, menos preferido será (Cabrera & Davis , 2009; Lopes & Dominique, 2011)

Por otro lado, el valor de importancia, se trata de un estadístico que otorga el peso relativo que puede tener cada sub-dimensión de la variable estudiada, tomando en cuenta los atributos de esta en conjunto y no de forma individual expresada en porcentajes (Guerrero & Sánchez, 2010)

Lopes & Dominique (2011), señalan que existen dos principales estrategias que explican las preferencias de los sujetos:

- a) La estrategia composicional: que consiste en preguntarle al sujeto cual es la importancia de cada atributo (Preferencias expresadas), estimando así, la utilidad global de diversas configuraciones de un producto o servicio; e implica el uso de escalas Likert.
- b) La estrategia de descomposición: consiste en ordenar los estímulos (reales o simulados por medio de perfiles completos), resultando en una estrategia de mayor realismo o validez ecológica

Aunado a ellos, también existen dos principales metodologías en el análisis conjunto de acuerdo a (Lopes & Dominique, 2011)

- a) *El análisis de conjunto tradicional (Perfiles completos)*: para su implementación, se les pide a los sujetos que ordenen un conjunto de perfiles desde el más preferido al menos preferido; o que puntúen concretamente cada perfil.
- b) *Análisis de Elección Experimental* (Louviere, 1988): se elige la alternativa preferida.

Adicionalmente, existen cinco métodos de recolección de datos de acuerdo a Lopes & Dominique, 2011:

- *Matrices Trade-off* (o matrices de comparaciones): En este método, al sujeto se le proporciona un conjunto de tarjeta con solo dos atributos, para que este proceda a su clasificación.
- *Full Profile* (o perfiles completos): en este caso, se elabora un conjunto de descripciones del producto/servicio escogido con todos los atributos, pero sólo un nivel por atributo. Seguidamente, los sujetos deben ordenar los perfiles desde el más preferido al menos preferido.

- *Cuantificación de perfiles completos*: en este modelo se pide a los sujetos que cuantifiquen (con números) el grado de preferencia (0 a 10) de cada perfil presentado
- *Pairwise Comparison*: este método consiste en comparar perfiles (aunque incompletos) constituidos a partir de un subconjunto de todos los atributos evaluados en la investigación. En cada tarjeta, se presentan dos (2) perfiles y los sujetos tienen que elegir entre 1 y 5, donde uno (1) se refiere a la preferencia total del primer (1º) perfil presentado y 5 a la preferencia total del segundo (2º) perfil presentado en la tarjeta.
- *Conjuntos de elección*: en este caso, cada sujeto tiene que elegir sólo el perfil que más le agrada, o elegir la opción que no prefiere ninguno de los perfiles presentados en la tarjeta. Cada tarjeta contiene un pequeño subconjunto de perfiles del total.

En el caso de la presente investigación se empleará como método de recolección de datos el full profile o perfiles completos que consiste en la ordenación de tarjetas. Debido a que, este tipo de metodología es la más utilizada en la actualidad, pues presenta un mayor realismo, pues se les solicita a los sujetos que elijan la alternativa preferida entre un conjunto reducido de perfiles, asemejándose al tipo de elección que realizarían los sujetos en su vida cotidiana. También, como plantean Cabrera & Davis (2009), la ordenación de tarjetas hace más interesante al entrevistado la elección de los reactivos de acuerdo a sus preferencias y facilita la forma de responder.

En resumidas cuentas, el conjoint ofrece una manera realista de medir el modo en que los diferentes atributos del producto afectan a las preferencias de los consumidores y los ciudadanos. Con Análisis conjunto, se puede medir con facilidad el efecto sobre el equilibrio de cada uno de los atributos de un producto dentro del contexto del conjunto de atributos del producto, tal como hacen los consumidores cuando deciden lo que van a comprar (IBM, 2011).

Diseño Ortogonal

El diseño ortogonal se emplea en el caso que haya sobrecarga de la información, porque consiste en un procedimiento que permite disminuir el número de combinaciones que se presentaran al sujeto sin perder el grado de estimativa de los parámetros.

Así, cuando existe una sobrecarga de información se puede emplear: los diseños Factoriales Fraccionados Ortogonales que son utilizados para reducir el número de tarjetas a ser presentadas a los sujetos o los Métodos Alternativos: Enfoques Auto-explicados, Análisis Conjunto Híbrido y Análisis Conjunto Adaptativo (ACA) utilizados para reducir el número de factores existentes en cada tarjeta (Lopes & Dominique, 2011).

Para los efectos de la presente investigación se empleará los Diseños Factoriales Fraccionados Ortogonales, debido a que no se quiere reducir el número de factores porque vienen previamente determinados por el modelo de compensación total de Word at Work.

Además, como se va a emplear en la metodología de recolección el full profile, autores como Becerra y Merlos (2005) c.p. (Guerrero & Sánchez, 2010) destacan que al utilizar esta tipología, es recomendable emplear de cinco (5) a nueve (9) atributos, puesto que si se exceden la cantidad de atributos, los entrevistados se verán sobrecargados de información incidiendo en la confiabilidad de las respuestas y por ende en la confiabilidad del estudio. Asimismo, los niveles del atributo deben ser mutuamente excluyentes y exhaustivos, para que cada concepto pueda ser descrito mediante un solo nivel de cada atributo.

Entonces, el diseño ortogonal se utiliza para generar una matriz ortogonal que suele utilizarse como punto de partida de un análisis conjunto, determinando la lista de variables con sus respectivos atributos que los describen y los niveles que lo componen, es decir, aquellos factores que describen y explican la variable. Posteriormente, determinar el número de tarjetas que constituyen el plan; el total de tarjetas arrojadas por el programa, deben representar las combinaciones existentes de los atributos a variables y sus diferentes niveles (Cabrera & Davis, 2009).

Factibilidad

Algo factible es aquello “que se puede hacer” (Javierre & Reoyo, 2005, pág. 552). Y, en el marco de un proyecto de investigación se debe tomar en consideración los siguientes aspectos: equipos y materiales, apoyo especializado y logístico, espacio y transporte, horas, costos y tasa de retorno (Hurtado, 2012), y cualquier otro que resulte necesario.

Así pues, entre los recursos y materiales necesarios para lograr que la presente investigación sea factible se tiene, en primer lugar, equipos y materiales; bibliografía consultada sobre compensación en tiempos de crisis económica, salario emocional, planes de retribución y beneficios; adicionalmente se requerirá de fotocopias para la fase de recolección de información, tales como los formatos de encuestas.

En segundo lugar, en cuanto al apoyo especializado y logístico, se contará con asesorías metodológicas y temáticas, tanto de profesores nacionales como extranjeros (Perú y Colombia), y especialistas en compensación total. Con este apoyo se podrá revisar el diseño de los instrumentos de recolección de información.

En tercer lugar, en cuanto al transporte, los investigadores se acercarán a la organización en estudio a fin de establecer contacto con la misma, presentar el anteproyecto y posteriormente recolectar la información. Adicionalmente, los investigadores dedicarán tiempo a la actividad investigativa, lo que implicará, en ocasiones, solicitar permisos en su trabajo, postergar actividades extracurriculares, reprogramar la planificación semanal y demás; a fin de avanzar en el proyecto de investigación.

Todos los recursos mencionados en líneas anteriores acarrear un costo monetario, y para determinar el mismo se seguirá los aspectos propuestos por Hurtado (2012) para elaborar el estudio de costos (ver Tabla 9), el cual señala costos aproximados para la realización de la presente investigación.

Tabla 9
Estudio de costos

Recursos	Cantidad	Costo total*
-Computadora	3	
-Impresora	3	
-Fotocopias de los cuestionarios	60	
-Uso de internet e intranet de la empresa participante	3	
-Libreta de notas	2	
-Bibliografía	-	
-Uso del paquete estadístico SPSS	1	
-Transporte	-	
Total de presupuesto		

*Estos precios están sujetos a cambio

Consideraciones éticas

De acuerdo con el Código de Ética Profesional del Psicólogo de Venezuela (1981) y en cumplimiento con los aspectos mencionados en el Capítulo I de los Deberes Éticos en el área de la investigación, la presente investigación se desarrollará conforme a los siguientes criterios:

- Inspirado en principios éticos y científicos.
- Respeto a la integridad de la persona humana, velar por el bienestar individual y social tanto a personas naturales como a instituciones públicas o privadas
- Garantizar el anonimato y confidencialidad de las respuestas de los participantes en la investigación.
- Aclarar que los resultados obtenidos de la investigación no resolverán algún problema de forma inmediata.
- Participación voluntaria en el trabajo de campo por parte de los trabajadores, tanto en la prueba piloto como en la fase de recolección de información.
- Se reconocerá la labor de todas las partes que participaron en el proyecto de investigación.

Además, se respetan los derechos de autor sobre las obras consultadas para esta investigación, así mismo, se garantiza la confidencialidad de la información presentada por las empresas, a fin de evitar la propagación de secretos organizacionales o políticas de las empresas en materia de compensación. Finalmente, se respeta la voluntad de participación de las partes (empleados y empresas) para evitar realizar prácticas coercitivas.

VI. Resultados

En el siguiente epígrafe, se presenta la descripción de los resultados obtenidos con los instrumentos de recolección, a saber: Prácticas de compensación y Preferencias relativas; con la finalidad de exponer los hallazgos de la presente investigación.

Prácticas de compensación

A continuación, se presenta la información suministrada por la Gerencia de Capital Humano referida a las prácticas de compensación de la organización en estudio.

En primer lugar, en cuanto a los datos de la empresa, se tiene que la misma se ubica en el sector de manufactura, dedicada al área metal-mecánica específicamente en la elaboración de cerraduras, llaves y candados. Se trata de una empresa nacional que cuenta con cuatro plantas y está conformada por un número total de 362 trabajadores. Su antigüedad en el mercado venezolano es de 50 años. Además, no cuenta con sindicatos, pero sí se rige por contratos colectivos.

En segundo lugar, respecto al sistema de administración salarial se conoció que la empresa en estudio realiza las siguientes actividades: análisis y descripción de puestos (en proceso), estudios de mercado, evaluación de desempeño y, evaluar o ajustar la escala salarial. Todas ellas con frecuencia. Otro aspecto conocido corresponde a la frecuencia de ajuste salarial de acuerdo al mercado, específicamente en la compensación total, directa, indirecta e intangible que, se realiza un ajuste menor a 6 meses.

Adicionalmente, se revisa la compensación total respecto al desempeño. Su frecuencia es menor a 6 meses para el desempeño organizacional y por departamento, mientras que para el desempeño individual se revisa cada 6 meses. En lo referente a la medición de la competitividad externa, la organización realiza sus propias encuestas salariales y participa en encuestas externas.

En tercer lugar, en relación a las políticas salariales e incrementos, los ajustes se llevan a cabo cada 2 meses. En un mes se realiza incrementos en el cesta-ticket, y al siguiente mes incrementos salariales, es decir se alternan los ajustes.

En cuarto y último lugar, sobre la compensación total y sus componentes, se recabó que la empresa en estudio cuenta con un escenario actual y podría contar con el siguiente escenario (ver Tabla 10).

Tabla 10

Escenario actual y posible de Compensación Total para la organización en estudio

Dimensión	Escenario actual	Escenario posible
Compensación	25% por encima del mercado revisada y ajustada mensualmente	25% por encima del mercado revisada y ajustada mensualmente
Beneficios	25% por encima del mercado	25% por encima del mercado
Efectividad vida-trabajo	Cero flexibilidades en el horario de entrada y salida y sin días libres adicionales a los establecidos en la LOTTT	Flexibilidad de 2 horas en horarios de entrada y salida garantizando 40 horas de trabajo semanal, más todas las tardes de los viernes libres
Gestión del desempeño	Evaluación dos veces al año por el supervisor y pares	Evaluación dos veces al año por el supervisor y pares
Reconocimiento	Nada frecuente y totalmente a destiempo	Frecuente y oportuno
Desarrollo de carrera	Dos actividades de formación al año y al menos 2 años para promoción	Dos actividades de formación al año y al menos 2 años para promoción

Preferencias relativas

A continuación, se exponen los hallazgos obtenidos con la administración del instrumento “Preferencias relativas”. En el Anexo E se presenta la ordenación de las tarjetas que cada uno de los participantes realizó durante el trabajo de campo. Por una parte, se presentan los estadísticos descriptivos de las variables sociodemográficas y organizacionales solicitadas a los participantes, a saber: sexo, nivel de instrucción, tipo de vivienda, tenencia de hijos, dependencia económica, antigüedad en la empresa y cargo; por otra parte, se detalla el análisis de los hallazgos por las mencionadas variables, además de

los resultados globales partiendo de la técnica estadística análisis conjunto de las preferencias relativas de la compensación total.

Estadísticos descriptivos de la muestra

La población es de $N=362$ trabajadores. La muestra estuvo compuesta por $n=49$ trabajadores claves, a quienes se les aplicó el instrumento en cuestión. La edad promedio de dicha muestra fue $X=40,65$; y el valor que se presentó con mayor frecuencia fue 33 años.

En primer lugar, en cuánto al sexo, 36 personas fueron del sexo masculino y los restantes 13 del sexo femenino, lo cual corresponde a un 73,5% y 26,5%, respectivamente (ver Figura 10).

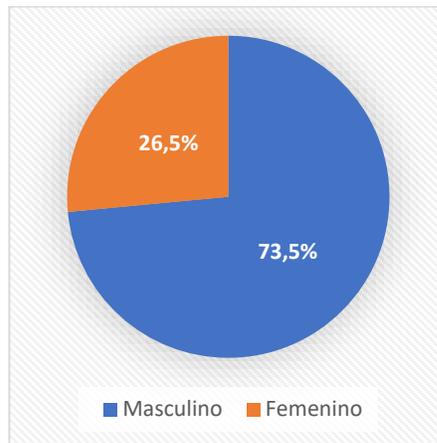


Figura 10. Distribución de la muestra según el sexo

En segundo lugar, en lo referente, al estado civil se manejaron las siguientes opciones: soltero, casado, divorciado y otro. De los cuales 28 (57%) personas se encuentran solteras, 17 (35%) casadas, 1 (2%) divorciado y 3 (6%) manifiestan otro estado civil (ver Figura 11).

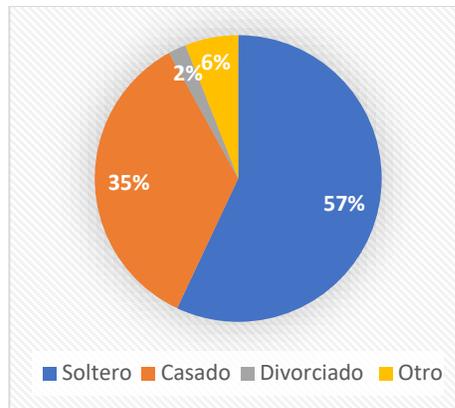


Figura 11. Distribución de la muestra según el estado civil

En tercer lugar, sobre el nivel de instrucción las opciones corresponden a: bachiller, técnico, universitario y postgrado. De los participantes, 8 (16%) son bachilleres, 8 (16%) son técnicos, 32 (66%) universitarios y una sola persona (2%) con postgrado (ver Figura 12).

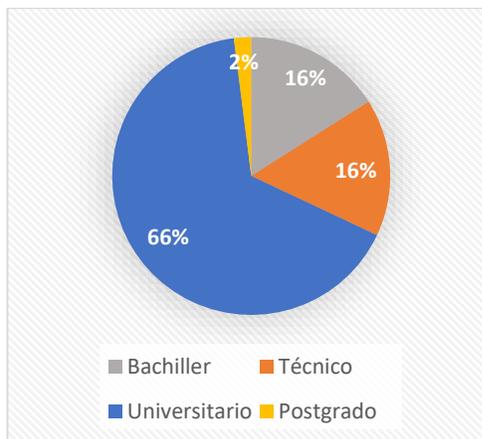


Figura 12. Distribución de la muestra según el nivel de instrucción

En cuarto lugar, se recabó información sobre el tipo de vivienda. Considerando las siguientes opciones: propia pagada totalmente, propia pagándose, alquilada, prestada, cedida, otra. De los participantes en el estudio, 25 (51%) de ellos poseen vivienda propia pagada totalmente, 3 (6%) tiene vivienda propia pagándose, 9 (18%) cuentan con una vivienda alquilada, 3 (6%) personas tienen vivienda prestada, 1 (2%) persona cuya vivienda es cedida, mientras que el restante 8 (16%) manifiesta otra opción (ver Figura 13).

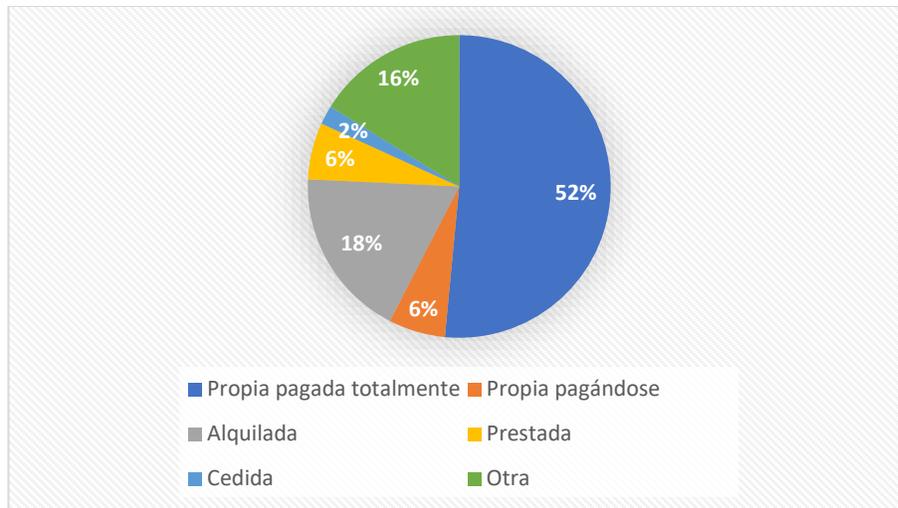


Figura 13. Distribución de la muestra según el tipo de vivienda

En quinto lugar, se consideró la tenencia de hijos cuyas opciones fueron: afirmativo o negativo, de ser afirmativo los participantes tenían que indicar el número. Del total de la muestra estudiada 29 (59%) personas manifiestan tener hijos, de estas 7 personas tienen 1, 15 manifiestan tener 2 hijos y 7 personas poseen 3. Mientras que las otras 20 personas (41%) expresan no tener hijos (ver Figura 14).

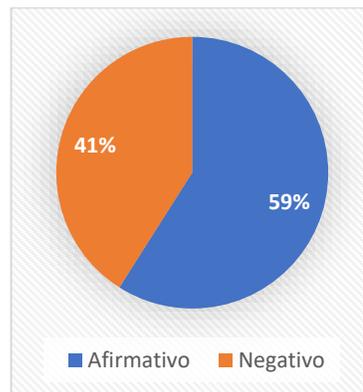


Figura 14. Distribución de la muestra según la tenencia de hijos

En sexto lugar, se consultó el número de personas que dependen económicamente de los trabajadores, para lo cual los participantes tenían que indicar el número. 5 (10%) personas manifestaron no tener ninguna carga económica, 7 (14%) se hacen cargo económicamente de 1 persona, 16 (33%) tienen al menos 2 personas dependiendo de ellas,

13 (27%) expresan que 3 personas dependen de ellas, 6 (12%) tienen 4 personas bajo su dependencia y sólo 2 (4%) personas declaran que 5 dependen económicamente de ellos (ver Figura 15).

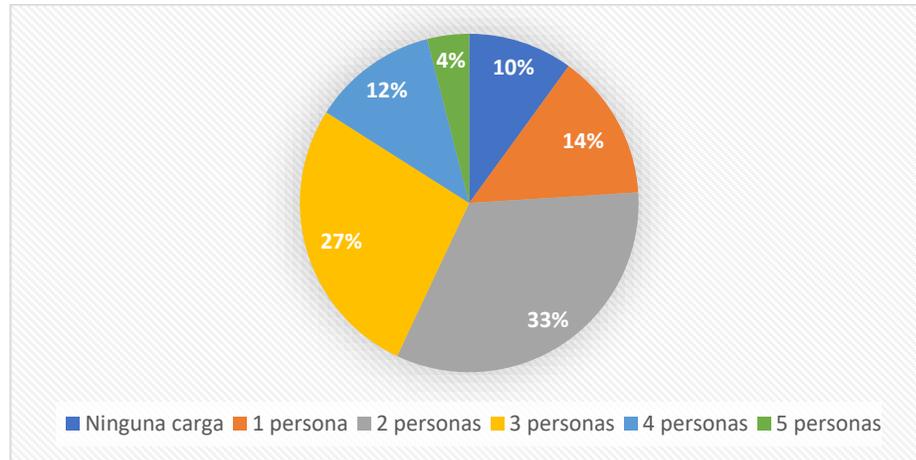


Figura 15. Distribución de la muestra según la carga económica

En último lugar, se indagó sobre las variables organizacionales tales como: antigüedad en la empresa y el cargo que desempeña actualmente el participante. Por lo que se refiere a la antigüedad de la muestra en la organización, se dieron los siguientes rangos: 0 a 5 años, 6 a 10 años, 11 a 15 años y 15 o más años. De los participantes 16 (33%) tienen una antigüedad de 0 a 5 años, 5 (10%) manifiestan que tienen en la organización de 6 a 10 años, 17 (35%) cuentan con una antigüedad entre 11 a 15 años y, 11 (22%) personas tienen entre 15 o más años laborando en la organización (ver Figura 16).

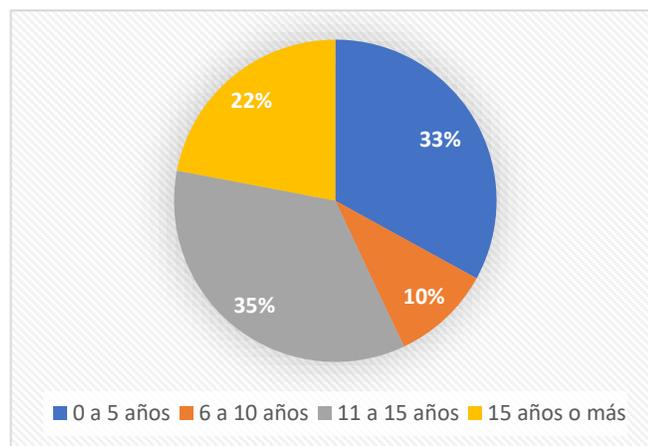


Figura 16. Distribución de la muestra según la antigüedad en la empresa

A propósito, los cargos que ocupan los participantes de la investigación se tiene los siguientes: analista de almacén, sistemas, documentación de procesos, operaciones, organización y método, soporte de datos y soporte técnico (2 personas); consultor de capital humano, contador; coordinador de abastecimiento, almacén, compras internacionales (2 personas), cuentas por pagar, logística, mercadeo, relaciones laborales y tecnología; diseñador gráfico, ingeniero de diseño de productos, mecánico (2 personas); jefe de control de calidad, almacén, de área, costo, matricería y producción; líder de proyecto (2 personas), matricero (5 personas), mecánico de mantenimiento, proyectista, supervisor de línea y producción (9 personas) y, tornero.

Utilidades individuales

Por lo que respecta al análisis de los resultados, se trabajó con los estadísticos: Utilidades y Valores de importancia, particularmente éste último se consideró solamente para el análisis global de los resultados. Vale la pena destacar que, a mayores valores de utilidad mayores preferencias relativas de los trabajadores a las dimensiones de la compensación total, mientras que a valores negativos menor preferencia hacia las mismas.

De igual forma, vale comentar que en las próximas secciones se describen las utilidades obtenidas para cada uno de los atributos de los elementos que conforman el modelo de recompensa total seleccionado, detallando los atributos más preferidos y los menos preferidos por los participantes de la investigación, partiendo por las utilidades individuales, pasando posteriormente a la descripción de las utilidades de acuerdo a las variables sociodemográficas y organizacionales medidas. También, se presentan la descripción de las utilidades globales obtenidas de la muestra de trabajadores claves de la organización en estudio. Finalmente, se esbozarán aquellos escenarios alternativos o posibles que la organización podría ofrecerles a sus trabajadores que reflejan sus preferencias relativas ya que estas implican determinar la primacía de una alternativa sobre las demás y obliga al individuo a decidir en función de las observaciones reales

En consecuencia, se reporta a continuación las utilidades individuales de los participantes en la investigación, segmentados en 4 grupos de 10 personas y un grupo de 9 personas para facilitar la presentación de las tablas.

Así, se puede apreciar en la tabla 11 que 8 de las 10 personas están valorando una compensación que sea un 25% por encima del mercado, mientras las restantes 2 valorarían un escenario de trabajo con una compensación en promedio con el mercado. Para el elemento beneficios, 7 personas prefieren beneficios que estén 25% por encima del mercado, mientras 3 valorarían beneficios en promedio con el mismo. En cuanto a la efectividad vida-trabajo, 7 participantes preferirían contar con 1 hora de flexibilidad en su horario de trabajo y dos tardes de los viernes libres, mientras 2 personas les agradaría 2 horas de flexibilidad laboral, y la persona restante preferiría no contar con flexibilidad. En la gestión del desempeño, la opción más preferida corresponde a tres evaluaciones al año (6), seguido por dos evaluaciones al año (4). En cuanto al reconocimiento, 6 trabajadores se sentirían atraídos por un escenario de trabajo en el que el reconocimiento fuese frecuente y oportuno, 3 trabajadores optarían por un reconocimiento poco frecuente y no siempre oportuno y, finalmente, una persona preferiría no contar con reconocimiento frecuente ni a tiempo. En lo referente al desarrollo de talento, la opción más valorada corresponde a tres actividades de formación al año (7).

Tabla 11.
Utilidades individuales 1

Dimensión	Atributo	Utilidades									
		DB	JM	AR	MA	AZ	YB	LP	JH	JV	EH
Compensación	25% por debajo del mercado	-2,500	-4,167	-6,000	-4,667	-2,500	,000	-6,000	,000	-2,333	-3,500
	En promedio de mercado	-,333	-1,167	,000	,000	2,333	-,333	1,833	-6,000	,167	-1,167
Beneficios	25% por encima del mercado	2,833	5,333	6,000	4,667	,167	-,333	4,167	6,000	2,167	4,667
	En promedio de mercado	2,167	3,500	,167	-,333	,833	-4,833	1,000	,000	2,167	1,500
Efectividad	Beneficios mínimos	-,167	-1,167	-,500	1,000	,167	4,333	-,833	1,000	-2,500	1,333
	2hrs y tarde de los viernes libres	-2,000	-2,333	,333	-,667	-1,000	,500	-,167	-1,000	,333	-2,833
	1hr y dos tardes de los viernes libres	1,833	-,167	-,333	1,500	,000	-,500	,333	,167	1,667	-,833
Gestión del desempeño	Cero flexibilidad y sin días libres	,833	-,333	,667	,667	4,833	1,833	1,167	,667	2,667	3,000
	Una evaluación al año	-2,667	,500	-,333	-2,167	-4,833	-1,333	-1,500	-,833	-4,333	-2,167
	Dos evaluaciones al año	-1,500	-,167	-1,167	,500	-,667	,833	-,667	-,500	-,667	,167
Reconocimiento	Tres evaluaciones al año	-,167	,500	,500	,833	-,667	,833	,167	-,167	2,167	-1,667
	Frecuente y oportuno	1,667	-,333	,667	-1,333	1,333	-1,667	,500	,667	-1,500	1,500
	Poco frecuente y no siempre oportuno	4,167	-,667	1,000	-2,500	-1,667	1,833	1,333	-,833	1,667	1,833
Desarrollo de talento	Nada frecuente y a destiempo	-2,833	1,000	,167	,167	1,000	-1,333	,167	,500	-1,667	-,333
	Una capacitación al año	-1,333	-,333	-1,167	2,333	,667	-,500	-1,500	,333	-4,441	-1,500
	Dos actividades de formación al año	,167	-1,333	-,667	-,833	-1,333	-1,000	-2,667	,167	-2,167	-,167
	Tres actividades de formación al año	-1,167	-,333	,167	,333	-,833	-2,000	1,500	,000	1,500	,000
		1,000	1,667	,500	,500	2,167	3,000	1,167	-,167	,667	,167

En el grupo registrado en la Tabla 12, se puede evidenciar que se sigue prefiriendo una compensación de un 25% por encima del mercado. Para el caso de los beneficios, 4 personas se sentirían atraídos por un 25% de beneficios por encima del mercado, 2 personas con beneficios en promedio del mercado y, las restantes 4 por los beneficios mínimos establecidos en la ley. En la efectividad vida-trabajo, 6 personas preferirían 2 horas de flexibilidad en el horario de entrada y salida al trabajo, además de todas las tardes de los viernes libres, 3 personas valorarían una hora de flexibilidad con dos tardes de los viernes libres al mes, mientras una persona optaría por no contar con flexibilidad ni días libres adicionales. Las preferencias dentro de la gestión del desempeño se distribuyen como sigue: 5 personas preferirían una evaluación anual, 2 personas 2 actividades evaluativas y, las restantes 3 personas con tres evaluaciones de desempeño. Adicionalmente, las personas preferirían contar con reconocimiento frecuente y oportuno. De forma similar, ocurre con las actividades formativas, 7 personas preferirían tres actividades de capacitación al año.

Tabla 12.
Utilidades individuales 2

Dimensión	Atributo	Utilidades									
		PR	OC	JU	OR	AR	RB	LP	IA	IV	JC
Compensación	25% por debajo del mercado	-3,333	-1,333	-.667	-.833	-4,167	-6,000	-2,333	1,167	.000	-6,000
	En promedio de mercado	-.333	.667	.167	.833	1,500	1,667	1,000	2,500	-6,000	.667
	25% por encima del mercado	3,667	.667	.500	7,772	2,667	4,333	1,333	-3,667	6,000	5,333
Beneficios	25% por encima del mercado	.833	.000	.667	.667	.667	-1,000	.000	-1,167	1,000	1,833
	En promedio de mercado	-1,333	.500	.333	-2,667	-2,333	.833	-.333	-2,167	.500	-.667
	Beneficios mínimos	.500	-.500	-1,000	2,000	1,667	.167	.333	3,333	-1,500	-1,167
Efectividad	2hrs y tarde de los viernes libres	1,833	-.500	.000	3,167	3,000	.833	-.333	3,167	.333	.167
	1hr y dos tardes de los viernes libres	-.667	.333	6,000	1,833	.667	.500	-1,000	.000	-.167	1,333
Gestión del desempeño	Cero flexibilidad y sin días libres	-1,167	.167	-6,000	-5,000	-3,667	-1,333	1,333	-3,167	-.167	-1,500
	Una evaluación al año	.667	.500	.500	-.833	-1,167	1,333	2,333	1,500	-.167	.333
	Dos evaluaciones al año	1,500	.333	.667	-.667	.167	-.667	-1,667	-.833	.167	.167
Reconocimiento	Tres evaluaciones al año	-2,167	-.833	-1,167	1,500	1,000	-.667	-.667	-.667	8,882	-.500
	Frecuente y oportuno	.667	6,000	-.333	1,167	.167	.833	5,333	1,000	1,000	.667
	Poco frecuente y no siempre oportuno	-1,333	-.167	.500	.500	1,000	.167	-3,000	-.667	-1,000	.000
Desarrollo de talento	Nada frecuente y a destiempo	.667	-5,833	-.167	-1,667	-1,167	-1,000	-2,333	-.333	-4,441	-.667
	Una capacitación al año	-3,333	-1,000	-.500	-1,000	-1,167	-.333	1,000	-.333	-.167	-.333
	Dos actividades de formación al año	1,500	1,000	-.333	.333	2,167	-1,500	.667	.667	-.500	-.500
	Tres actividades de formación al año	1,833	1,110	.833	.667	-1,000	1,833	-1,667	-.333	.667	.833

En el tercer grupo (ver Tabla 13), se sigue evidenciando la preferencia por una compensación que se ubique un 25% por encima del mercado, particularmente en este grupo hubo dos personas que preferirían una compensación en promedio con el mercado y, un persona que valoraría una compensación en un 25% por debajo del mercado. En el caso de los beneficios, las preferencias se distribuyeron de la siguiente manera: 2 personas valorarían beneficios que se ubiquen un 25% por encima del mercado, 4 personas aquellos beneficios en promedio con el mercado y, las restantes 4 personas aquellos beneficios

mínimos que establece la ley. Dentro de los atributos del elemento efectividad vida-trabajo, 7 personas valorarían dos horas de flexibilidad, mientras 2 personas valorarían 1 hora y 1 persona preferiría no tener flexibilidad laboral ni días libres adicionales. Para la gestión del desempeño, el atributo más preferido, por 8 de las 10 personas del grupo correspondió a dos evaluaciones del desempeño anuales. Además, 4 personas les agrada contar con reconocimiento de su trabajo de forma frecuente y oportuna, 2 poco frecuente y no siempre oportuno y 3 trabajadores valorarían un reconocimiento nada frecuente. Finalmente, dentro de los atributos del desarrollo de talento, se obtuvo que la opción más valorada fueron dos actividades formativas al año.

Tabla 13.
Utilidades individuales 3

		Utilidades									
Dimensión	Atributo	PH	MR	JC	CO	JV	FC	DO	ML	GM	RG
Compensación	25% por debajo del mercado	2,500	-3,667	-6,000	-1,167	-.667	-4,333	-4,500	-2,333	-6,000	-1,667
	En promedio de mercado	,167	1,500	2,333	-.500	-.500	3,167	1,833	,667	3,333	,500
Beneficios	25% por encima del mercado	-2,667	2,167	3,667	1,667	1,167	1,167	2,667	1,667	2,667	1,167
	En promedio de mercado	,167	-.500	-1,667	,000	1,667	-1,333	-.333	1,167	-2,500	-2,333
Efectividad	Beneficios mínimos	-.500	2,167	-.333	2,333	-2,167	1,333	,000	-.167	1,167	3,167
	Beneficios mínimos	,333	-1,667	2,000	-2,333	,500	1,110	,333	-1,000	1,333	-.833
Efectividad	2hrs y tarde de los viernes libres	2,000	1,833	,167	-3,667	2,000	,833	1,167	1,833	1,333	1,000
	1hr y dos tardes de los viernes libres	,000	3,000	,000	-2,167	-2,833	,667	-.833	4,167	,500	-.167
Gestión del desempeño	Cero flexibilidad y sin días libres	-2,000	-4,833	-.167	5,833	,833	-1,500	-.333	-6,000	-1,833	-.833
	Una evaluación al año	-2,333	-1,167	-.500	-1,667	,000	1,667	-1,833	-1,167	,333	1,000
Reconocimiento	Dos evaluaciones al año	,333	1,667	1,167	,833	,500	,833	1,667	,667	,500	1,167
	Tres evaluaciones al año	2,000	-.500	-.667	,833	-.500	-2,500	,167	,500	-.833	-2,167
Desarrollo de talento	Frecuente y oportuno	-.167	-.500	1,500	1,333	-3,000	,167	1,500	,000	,500	-1,667
	Poco frecuente y no siempre oportuno	,500	,167	-.500	-.667	1,167	-.667	,833	,000	-.167	3,167
Desarrollo de talento	Nada frecuente y a destiempo	-.333	,333	-1,000	-.667	1,833	,500	-2,333	,000	-.333	-1,500
	Una capacitación al año	2,167	1,667	-1,500	-1,167	-3,667	-2,333	-1,333	-.500	-.333	-1,333
Desarrollo de talento	Dos actividades de formación al año	-4,333	-1,500	1,000	-.333	-.500	2,333	3,333	-.333	,667	2,500
	Tres actividades de formación al año	2,167	-.167	,500	1,500	4,167	,000	-2,000	,833	-.333	-1,167

De forma similar a los grupos expuestos en líneas anteriores, el cuarto grupo preferiría contar con una compensación que se ubique un 25% por encima del mercado, exceptuando dos personas que, su utilidad más alta apunto al atributo de compensación de un 25% por debajo del mercado. Para los beneficios, 5 trabajadores les gustaría contar con beneficios que se ubiquen un 25% por encima del mercado, 3 personas en promedio con el mercado y, las restantes 2 personas preferirían contar con los beneficios mínimos que establece la ley. La distribución para el elemento de efectividad vida-trabajo corresponde al que sigue: 4 personas arrojaron utilidades altas en la preferencia de 2 horas de flexibilidad laboral y todas las tardes de los viernes libres, las restantes 6 se ubicaron de forma equitativa entre los restantes atributos. Dentro de la gestión del desempeño, la frecuencia tiende a dos evaluaciones de desempeño al año. Para el caso del reconocimiento, la frecuencia se torno a un reconocimiento frecuente y oportuno. Finalmente, el atributo de desarrollo de talento

correspondiente a dos actividades formativas al año fue el preferido por 5 personas, 3 personas preferirían una capacitación anual y, las restantes 2 tres actividades formativas al año.

Tabla 14.
Utilidades individuales 4

Dimensión	Atributo	Utilidades									
		GS	RM	MA	DN	CV	RS	AA	KP	YB	LR
Compensación	25% por debajo del mercado	-1,667	-6,000	-3,333	-6,000	-2,833	1,833	-6,000	-4,333	-6,000	1,000
	En promedio de mercado	,333	,333	1,167	,000	1,167	-1,167	1,667	-,167	,333	-1,167
Beneficios	25% por encima del mercado	1,333	5,667	2,167	6,000	1,667	-,667	4,333	4,500	5,667	,167
	En promedio de mercado	-1,500	1,667	2,000	2,000	,500	-1,500	-1,000	2,833	-,500	-1,500
Efectividad	Beneficios mínimos	2,333	,167	-1,333	,000	-1,000	,167	2,000	,167	1,167	,667
	2hrs y tarde de los viernes libres	-,833	-1,833	-,667	-2,000	,500	1,333	-1,000	-3,000	-,667	,833
	1hr y dos tardes de los viernes libres	,833	-,333	,667	,333	,333	-,667	,000	-,833	1,500	-,500
Gestión del desempeño	Cero flexibilidad y sin días libres	-,333	,000	3,333	,167	,667	2,167	1,000	-,500	-,167	,167
	Una evaluación al año	-,500	,333	-4,000	-,500	-1,000	-1,500	-1,000	1,333	-1,333	,333
	Dos evaluaciones al año	-,667	-,333	-,500	,167	2,667	-,500	,667	-1,333	-,833	-1,333
Reconocimiento	Tres evaluaciones al año	-1,167	,500	1,333	,000	1,167	2,667	,667	1,333	1,000	,833
	Frecuente y oportuno	1,833	-,167	-,833	-,167	-3,833	-2,167	-1,333	2,220	-,167	,500
	Poco frecuente y no siempre oportuno	1,333	,500	1,333	,167	3,000	1,667	-,667	1,000	1,000	5,500
Desarrollo de talento	Nada frecuente y a destiempo	-1,000	-,667	-,500	,000	-1,833	-1,167	,333	-1,833	-1,000	-3,500
	Una capacitación al año	-,333	,167	-,833	-,167	-1,167	-,500	,333	,833	8,882	-2,000
	Dos actividades de formación al año	-3,667	,167	-2,500	-,333	-2,333	,167	,333	2,000	-,833	,500
	Tres actividades de formación al año	5,500	,000	1,667	,167	-,333	1,833	-2,000	-,333	,667	-,667
		-1,833	-,167	,833	,167	2,667	-2,000	1,667	-1,667	,167	,167

Para finalizar la presentación de los resultados individuales, el quinto grupo (ver Tabla 15) sigue la tendencia en el atributo de un 25% por encima del mercado en cuanto a compensación, exceptuando dos personas que se distribuyen entre los restantes atributos. En el caso de los beneficios, 5 personas estarían prefiriendo un 25% por encima del mercado, mientras las restantes 4 valorarían aquellos beneficios en promedio con el mercado. De los 9 nuevos trabajadores que conforman este grupo, se distribuyeron 3 en cada uno de los atributos de la efectividad vida trabajo. De igual forma, ocurrió en el elemento gestión del desempeño. Para el reconocimiento, los miembros de este grupo se distribuyeron como sigue: 7 personas les agrada contar con reconocimiento frecuente y oportuno, mientras las restantes 2 se ubican en los otros atributos del elemento. Finalmente, para las actividades de desarrollo de talento, 5 personas preferirían contar con tres actividades de capacitación al año, 1 persona preferiría tener dos actividades formativas, mientras las restantes dos valorarían una actividad de formación al año.

Tabla 15.
Utilidades individuales 5

Dimensión	Atributo	Utilidades									
		AM	HC	JS	RM	GF	BR	MP	GM	LC	
Compensación	25% por debajo del mercado	-2,833	-3,167	-2,000	,167	-4,500	-6,000	-1,833	-6,000	1,333	
	En promedio de mercado	-1,333	1,500	1,167	-,833	,667	,000	-2,333	,000	-1,167	
Beneficios	25% por encima del mercado	4,167	1,667	,833	,667	3,833	6,000	4,167	6,000	-,167	
	En promedio de mercado	1,000	-1,167	-,667	-2,167	,333	1,500	2,833	,167	2,333	
	Beneficios mínimos	,167	1,833	1,333	1,833	-,667	,167	,333	,500	,500	
		-1,167	-,667	-,667	,333	,333	-1,667	-3,167	-,667	-2,833	

Efectividad	2hrs y tarde de los viernes libres	,667	-1,667	-1,333	4,000	,333	-,667	2,667	-,167	-4,167
	1hr y dos tardes de los viernes libres	1,667	1,500	-,667	-1,667	,167	,500	-1,000	,167	,833
	Cero flexibilidad y sin días libres	-2,333	,167	2,000	-2,333	-,500	,167	-1,667	2,220	3,333
Gestión del desempeño	Una evaluación al año	1,000	,500	3,500	1,333	1,167	,000	,167	-,500	-1,167
	Dos evaluaciones al año	1,000	-2,333	-4,000	-2,000	-,500	-,167	,500	-,667	,667
	Tres evaluaciones al año	-2,000	1,833	,500	,667	-,667	,167	-,667	1,167	,500
Reconocimiento	Frecuente y oportuno	4,000	-,333	3,000	-2,167	4,667	,833	2,333	1,333	3,500
	Poco frecuente y no siempre oportuno	-2,500	-,500	-2,167	1,500	-2,500	,167	-,333	-,333	-2,333
	Nada frecuente y a destiempo	-1,500	,833	-,833	,667	-2,167	-1,000	-2,000	-1,000	-1,167
Desarrollo de talento	Una capacitación al año	-,833	1,167	-1,500	,500	,667	,000	-,500	-,167	,167
	Dos actividades de formación al año	-,500	1,167	,667	,333	,333	,000	,000	,000	-1,500
	Tres actividades de formación al año	1,333	-2,333	,833	-,833	-1,000	,000	,500	,167	1,333

Utilidades según variables socio-demográficas y organizacionales

En las próximas líneas, se esbozan los resultados obtenidos según las variables socio-demográficas medidas. Así, vale recordar que, entre las variables socio-demográficas, se consideraron las siguientes: sexo, estado civil, nivel de instrucción, tipo de vivienda y tenencia de hijos.

Sexo

En cuanto al sexo, siguiendo las utilidades obtenidas (ver Tabla 16) se conoció que tanto las mujeres como los hombres, coincidieron en las preferencias para las dimensiones Compensación, Efectividad vida-trabajo, Gestión del desempeño, Reconocimiento y Desarrollo de talento, mientras difirieron en la valoración hacia los Beneficios. Puesto que, ambos sexos están valorando una compensación de 25% por encima del mercado, antes que una de 25% por debajo del mercado; 1 hora libre y dos tardes de los viernes libres antes que contar sin flexibilidad en el horario de trabajo y sin días libres; dos evaluaciones al año por el supervisor y pares, antes que tres evaluaciones bajo la técnica de 360°; reconocimiento frecuente y oportuno, en vez de reconocimiento a destiempo y nada frecuente y, finalmente prefieren dos actividades de formación al año, en vez de tres actividades formativas anuales.

Tabla 16.

Resumen de utilidades por sexo

Dimensión	SEXO	FEMENINO	MASCULINO
	Atributo	Utilidad	Utilidad
Compensación	25% por debajo del mercado	-2,859	-2,889
	En promedio de mercado	0,077	0,287

	25% por encima del mercado	2,782	2,602
Beneficios	25% por encima del mercado	0,423	0,157
	En promedio de mercado	0,359	0,222
Efectividad	Beneficios mínimos	-0,782	-0,380
	2hrs y tarde de los viernes libres	0,564	0,486
	1hr y dos tardes de los viernes libres	0,641	0,745
	Cero flexibilidad y sin días libres	-1,205	-1,231
Gestión del desempeño	Una evaluación al año	0,013	-0,019
	Dos evaluaciones al año	0,500	0,144
	Tres evaluaciones al año	-0,513	-0,125
Reconocimiento	Frecuente y oportuno	1,564	0,944
	Poco frecuente y no siempre oportuno	-0,641	-0,421
	Nada frecuente y a destiempo	-0,923	-0,523
Desarrollo de talento	Una capacitación al año	-0,731	-0,634
	Dos actividades de formación al año	0,179	0,282
	Tres actividades de formación al año	0,551	0,352

En el caso de la valoración hacia los Beneficios, el sexo femenino prefiere contar con éstos en un 25% por encima del mercado, en vez de los beneficios mínimos establecidos en la Ley. Mientras que, el sexo masculino está valorando los beneficios en promedio con el mercado, antes que los beneficios mínimos.

En definitiva, las preferencias para el sexo femenino siguen el siguiente orden: Compensación (25% por encima del mercado), Reconocimiento (Frecuente y oportuno), Efectividad vida-trabajo (1hora y dos tardes de los viernes libres), Desarrollo de talento (Tres actividades formativas al año y al menos un año para promoción), Gestión del desempeño (Dos evaluaciones al año por el supervisor y pares) y, por último, Beneficios (25% por encima del mercado). Mientras que, para el sexo masculino se obtuvo la siguiente ordenación de preferencias: Compensación (25% por encima del mercado), Reconocimiento (Frecuente y oportuno), Efectividad vida-trabajo (1hora y dos tardes de los viernes libres), Desarrollo de talento (Tres actividades formativas al año y al menos un año para promoción), Beneficios (En promedio con el mercado) y, por último, Gestión del desempeño (Dos evaluaciones al año por el supervisor y pares).

Estado civil

Por lo que se refiere al estado civil (ver Tabla 17), para la dimensión Compensación todos coincidieron en que el atributo más preferido es recibir una compensación un 25% por encima del mercado, mientras que un 25% por debajo del mercado resultó ser la opción menos preferida. Para la dimensión Beneficios, resultó que las personas solteras prefieren un 25% por encima del mercado, antes que los beneficios mínimos; las personas casadas valoran más los beneficios en promedio con el mercado en vez de los beneficios mínimos; las personas con estado civil divorciado valoran los beneficios en promedio con el mercado al igual que los casados, sin embargo, su opción menos preferida son los beneficios con un 25% por encima del mercado; finalmente las personas con otro estado civil diferente a soltero, casado o divorciado, están valorando los beneficios mínimos, antes que los beneficios en un 25% por encima del mercado.

Tabla 17
Resumen de utilidades por Estado civil

ESTADO CIVIL		Soltero	Casado	Divorciado	Otro
Dimensión	Atributo	Utilidad	Utilidad	Utilidad	Utilidad
Compensación	25% por debajo del mercado	-2,750	-2,833	-1,667	-4,778
	En promedio de mercado	0,024	0,373	0,500	1,278
	25% por encima del mercado	2,726	2,461	1,167	3,500
Beneficios	25% por encima del mercado	0,476	0,059	-2,333	-0,278
	En promedio de mercado	0,214	0,216	3,167	-0,056
	Beneficios mínimos	-0,690	-0,275	-0,833	0,333
Efectividad	2hrs y tarde de los viernes libres	0,315	0,618	1,000	1,500
	1hr y dos tardes de los viernes libres	0,821	0,549	-0,167	1,000
	Cero flexibilidad y sin días libres	-1,137	-1,167	-0,833	-2,500
Gestión del desempeño	Una evaluación al año	-0,387	0,618	1,000	-0,389
	Dos evaluaciones al año	0,351	-0,176	1,167	1,222
	Tres evaluaciones al año	0,036	-0,441	-2,167	-0,833
Reconocimiento	Frecuente y oportuno	1,387	0,824	-1,667	1,056
	Poco frecuente y no siempre oportuno	-0,673	-0,294	3,167	-0,944
	Nada frecuente y a destiempo	-0,714	-0,529	-1,500	-0,111
	Una capacitación al año	-0,423	-0,931	-1,333	-1,111

PREFERENCIAS RELATIVAS DEL PERSONAL CLAVE DE UNA ORGANIZACIÓN MANUFACTURERA DE ACUERDO AL MODELO DE RECOMPENSA TOTAL 117

Desarrollo de talento	Dos actividades de formación al año	0,071	0,304	2,500	0,944
	Tres actividades de formación al año	0,351	0,627	-1,167	0,167

Es por esto que, el orden de preferencia de los elementos del Modelo de Recompensa Total de World at Work, para los solteros es Compensación (25% por encima del mercado), Reconocimiento (Frecuente y oportuno), Efectividad vida-trabajo (1 hora de flexibilidad con dos tardes de los viernes libres), Beneficios (25% por encima del mercado), Gestión del desempeño (dos evaluaciones al año por el supervisor y los pares) y, Desarrollo del talento (tres actividades formativas al año). Mientras que, para los casados, las preferencias coinciden con los solteros en el caso de la Compensación y el Reconocimiento, seguido por el Desarrollo de talento (tres actividades de formación al año y al menos un año para ser promovido), Efectividad vida-trabajo (2horas de flexibilidad más todas las tardes de los viernes libres), Gestión del desempeño (una evaluación al año por el supervisor inmediato) y, Beneficios (en promedio con el mercado).

Para las personas divorciadas, los Beneficios (en promedio con el mercado) son la dimensión más preferida, seguido por el Reconocimiento (poco frecuente y no siempre oportuno), Desarrollo de talento (dos actividades de formación al año y al menos dos años para ser promovido), Compensación (25% por encima del mercado), Gestión del desempeño (dos evaluaciones al año tanto por el supervisor como por los pares) y, la Efectividad vida-trabajo (2 horas de flexibilidad en el horario laboral más todas las tardes de los viernes libres).

Finalmente, las personas con otro estado civil, prefieren la Compensación (25% por encima del mercado), seguida por la Efectividad vida-trabajo (2horas de flexibilidad laboral más tardes de los viernes libres), Gestión del desempeño (dos evaluaciones al año por el jefe inmediato y pares), Reconocimiento (frecuente y oportuno), Desarrollo de talento (dos actividades formativas al año con la posibilidad de ser promovido cada dos años), y por último, se ubican los Beneficios (mínimos establecidos en la LOTT).

Nivel de instrucción

En torno al nivel de instrucción (ver Tabla 18), los valores de las utilidades indican que las personas con un grado de bachiller, técnico, universitario o postgrado, prefieren el atributo de la compensación que corresponde a un 25% por encima del mercado, antes que una compensación con un 25% por debajo del mercado. Para el caso de los beneficios, los bachilleres prefieren recibir beneficios mínimos establecidos en la LOTTT que, beneficios por encima del mercado; las personas con un nivel de instrucción técnico valoran un 25% de los beneficios por encima del mercado, por su parte los beneficios mínimos son el atributo menos preferidos por los mismos; los participantes con un nivel universitario prefieren los beneficios en promedio con el mercado antes que los beneficios mínimos; mientras que las personas con postgrado tienen como opción más preferida un 25% de los beneficios por encima del mercado y, los beneficios en promedio resultan ser los menos preferidos.

Tabla 18
Resumen de utilidades por Nivel de instrucción

NIVEL DE INSTRUCCIÓN		Bachiller	Técnico	Universitario	Postgrado
Dimensión	Atributo	Utilidad	Utilidad	Utilidad	Utilidad
Compensación	25% por debajo del mercado	-1,729	-2,583	-3,229	-3,333
	En promedio de mercado	0,104	-0,500	0,417	1,167
	25% por encima del mercado	1,625	3,083	2,813	2,167
Beneficios	25% por encima del mercado	-0,021	0,979	0,047	2,000
	En promedio de mercado	0,000	0,125	0,406	-1,333
	Beneficios mínimos	0,021	-1,104	-0,453	-0,667
Efectividad	2hrs y tarde de los viernes libres	0,688	0,750	0,396	0,667
	1hr y dos tardes de los viernes libres	0,937	1,083	0,490	3,333
	Cero flexibilidad y sin días libres	-1,625	-1,833	-0,885	-4,000
Gestión del desempeño	Una evaluación al año	0,542	-0,604	0,016	-0,500
	Dos evaluaciones al año	-0,333	0,250	0,344	1,333
	Tres evaluaciones al año	-0,208	0,354	-0,359	-0,833
Reconocimiento	Frecuente y oportuno	0,750	0,729	1,286	1,333
	Poco frecuente y no siempre oportuno	-0,542	-0,188	-0,536	-0,500

PREFERENCIAS RELATIVAS DEL PERSONAL CLAVE DE UNA ORGANIZACIÓN MANUFACTURERA DE ACUERDO AL MODELO DE RECOMPENSA TOTAL 119

	Nada frecuente y a destiempo	-0,208	-0,542	-0,750	-0,833
Desarrollo de talento	Una capacitación al año	0,021	-0,729	-0,755	-2,500
	Dos actividades de formación al año	0,062	-0,188	0,370	1,667
	Tres actividades de formación al año	-0,083	0,917	0,385	0,833

En relación a la dimensión de Efectividad vida-trabajo, los participantes con un nivel de instrucción de bachiller, universitario y postgrado prefieren contar con 1 hora de flexibilidad en el horario laboral más dos tardes de los viernes libres al mes, mientras que las personas con un nivel técnico prefieren dos horas de flexibilidad y todas las tardes de los viernes libres. No obstante, todos coinciden en que la opción menos preferida es no tener flexibilidad laboral ni días libres adicionales a los establecidos en la LOTTT.

Para el caso de Gestión del desempeño, los bachilleres prefieren una evaluación anual por el supervisor inmediato antes que dos evaluaciones anuales; los técnicos prefieren contar con tres evaluaciones de desempeño al año bajo la técnica 360° antes que ser evaluados una vez al año; los participantes con nivel universitario y postgrado prefieren dos evaluaciones al año de la mano del supervisor inmediato y sus pares, en vez de tres evaluaciones anuales.

Por parte del Reconocimiento, todos los participantes independientemente del nivel de instrucción coincidieron en la opción más preferida, la cual correspondió a contar con un reconocimiento frecuente y oportuno. Aun así, la opción menos preferida para los bachilleres fue un reconocimiento poco frecuente y no siempre oportuno, mientras que, para los técnicos, universitarios y de postgrado resultó como opción menos valorada el reconocimiento nada frecuente y a destiempo.

Respecto al Desarrollo de talento, los bachilleres prefieren dos actividades formativas al año y al menos dos años para ser promovidos, antes que tener tres actividades de capacitación; por su parte los técnicos y universitarios coinciden en sus preferencias, al valorar tres actividades de formación anuales y al menos un año para ser promovidos y; tienen como atributo menos preferido una capacitación anual y al menos tres años para

promoción. Por último, las personas con un nivel de postgrado prefieren dos actividades formativas en vez de una al año.

Tipo de vivienda

Ahora bien, las utilidades según el Tipo de vivienda de los participantes se pueden ver en la Tabla 19. Para la dimensión Compensación, el atributo más valorado resultó ser un 25% por encima del mercado, mientras que el menos preferido fue un 25% por debajo del mercado; esto independientemente del tipo de vivienda de los participantes. En cuanto a los Beneficios, los empleados que tienen vivienda propia pagada totalmente, propia pagándose o alquilada coinciden en el atributo más preferido, a saber, beneficios en promedio con el mercado. Mientras que, los primeros no valoran los beneficios en un 25% por encima del mercado, los dos últimos no prefieren los beneficios mínimos establecidos en la ley.

Tabla 19
Resumen de utilidades según el Tipo de vivienda

TIPO DE VIVIENDA		Propia pagada totalmente	Propia pagándose	Alquilada	Prestada	Cedida	Otra
Dimensión	Atributo	Utilidad	Utilidad	Utilidad	Utilidad	Utilidad	Utilidad
Compensación	25% por debajo del mercado	-2,653	-4,556	-3,815	-2,167	-3,500	-2,104
	En promedio de mercado	0,313	0,833	0,056	-0,111	-1,167	0,250
	25% por encima del mercado	2,340	3,722	3,759	2,278	4,667	1,854
Beneficios	25% por encima del mercado	-0,080	-0,556	0,500	0,833	1,500	0,792
	En promedio de mercado	0,053	1,389	0,722	-1,000	1,333	0,292
	Beneficios mínimos	0,027	-0,833	-1,222	0,167	-2,833	-1,083
Efectividad	2hrs y tarde de los viernes libres	0,780	0,500	0,611	0,389	-0,833	-0,250
	1hr y dos tardes de los viernes libres	0,487	0,111	0,111	2,056	3,000	1,562

PREFERENCIAS RELATIVAS DEL PERSONAL CLAVE DE UNA ORGANIZACIÓN MANUFACTURERA DE ACUERDO AL MODELO DE RECOMPENSA TOTAL 121

	Cero	-1,267	-0,611	-0,722	-2,444	-2,167	-1,312
	flexibilidad y sin días libres						
Gestión del desempeño	Una evaluación al año	0,273	0,667	-0,352	-0,278	0,167	-0,687
	Dos evaluaciones al año	-0,060	0,333	0,407	1,667	-1,667	0,646
	Tres evaluaciones al año	-0,213	-1,000	-0,056	-1,389	1,500	0,042
Reconocimiento	Frecuente y oportuno	1,320	-0,111	0,611	1,333	1,833	1,292
	Poco frecuente y no siempre oportuno	-0,680	0,889	-0,352	-0,944	-0,333	-0,354
	Nada frecuente y a destiempo	-0,640	-0,778	-0,259	-0,389	-1,500	-0,937
Desarrollo de talento	Una capacitación al año	-0,773	-0,500	-1,222	-0,778	-0,167	0,250
	Dos actividades de formación al año	0,367	0,333	0,796	0,944	0,000	-0,958
	Tres actividades de formación al año	0,407	0,167	0,426	-0,167	0,167	0,708

De forma similar, aquellos que poseen un tipo de vivienda prestada, cedida u otra condición, prefieren recibir beneficios que se ubiquen en un 25% por encima del mercado. El atributo menos valorado para los empleados con una vivienda prestada resultó ser los beneficios en promedio con el mercado; mientras que, para aquellos con vivienda cedida u otras características valoran menos los beneficios mínimos establecidos por la ley.

Acerca del elemento de Efectividad vida-trabajo, se recabó que las personas participantes en la investigación que tienen una vivienda propia pagada totalmente, propia pagándose o alquilada, valoran más la posibilidad tener dos horas de flexibilidad en la jornada laboral, además de contar con todas las tardes de los viernes libres; antes que no tener flexibilidad en las horas de llegada y entrada al trabajo y sin días libres adicionales.

Ahora bien, aquellas personas con una de vivienda cedida, prestada u otro tipo, valoran más tener una flexibilidad de una hora en la jornada laboral y dos tardes de los viernes libres al mes. De igual forma coinciden que el atributo menos preferido es no contar con dicha flexibilidad laboral.

Por lo que atañe a la Gestión del desempeño, los encuestados con vivienda propia pagada totalmente y pagándose concuerdan en ser evaluados de forma anual por el supervisor inmediato como la opción más preferida, entretanto el atributo que menos valoran es ser evaluado tres veces al año con una evaluación de 360°.

En la misma línea, las condiciones de vivienda alquilada, prestada y otra, valoran ser evaluados dos veces al año tanto por el supervisor como por sus pares, al contrario de ser evaluados una vez al año por el supervisor inmediato para el caso de los participantes con vivienda alquila u otra. Quienes poseen una vivienda prestada, el atributo menos preferido es ser evaluados tres al año. Particularmente, los colaboradores con vivienda cedida, prefieren tres evaluaciones de 360°, mientras dos evaluaciones al año es el atributo menos preferido.

A diferencia de la evaluación de desempeño, los sujetos con vivienda propia pagada totalmente, alquilada, prestada, cedida u otra prefieren la posibilidad de ser reconocidos de forma frecuente y oportuna. El atributo menos preferido, corresponde a un reconocimiento nada frecuente y a destiempo, para aquellas personas que tienen una vivienda cedida u otra. Por contraste, las condiciones restantes, valoran en menor medida el reconocimiento poco frecuente y no siempre oportuno.

En el caso de las personas con vivienda propia pagándose, prefieren el reconocimiento poco frecuente y no siempre oportuno, antes que el reconocimiento nada frecuente y totalmente a destiempo.

Referente al último elemento, Desarrollo de talento, el atributo más preferido por los encuestados que poseen una vivienda propia pagándose, alquilada y prestada, corresponde

a dos actividades de formación al año y al menos dos años para promoción, siendo el atributo menos preferido una actividad formativa anual y al menos tres años para promoción. Los restantes, vivienda propia pagada totalmente, cedida u otra, valoran en mayor medida tres actividades de formación al año y al menos un año para ascender, otorgándole menos importancia a recibir una actividad de formación al año, y dos actividades de capacitación, para propia pagada totalmente y cedida u otras; respectivamente.

Tenencia de hijos

A propósito de las preferencias en función de la tenencia de hijos (ver Tabla 20), los participantes con o sin hijos optarían por una Compensación de un 25% por encima del mercado, antes que una con 25% por debajo de éste. Para los Beneficios, quienes cuentan con hijos prefieren beneficios en promedio con el mercado y quienes no tienen hijos valoran un 25% de beneficios por encima del mercado, en vez de los beneficios mínimos que establece la LOTTT. Por parte de la Efectividad vida-trabajo, es evidente que tengan o no hijos, prefieren contar con una hora de flexibilidad en la jornada laboral y dos tardes de los viernes libres, antes que no tener flexibilidad y días libres adicionales a los establecidos por la ley.

Tabla 20
Resumen de utilidad por tenencia de hijos

TENENCIA DE HIJOS		Afirmativo	Negativo
Dimensión	Atributo	Utilidad	Utilidad
Compensación	25% por debajo del mercado	-2,701	-3,142
	En promedio de mercado	0,506	-0,167
	25% por encima del mercado	2,195	3,308
Beneficios	25% por encima del mercado	0,092	0,425
	En promedio de mercado	0,195	0,350
	Beneficios mínimos	-0,287	-0,775
Efectividad	2hrs y tarde de los viernes libres	0,546	0,450
	1hr y dos tardes de los viernes libres	0,787	0,617
	Cero flexibilidad y sin días libres	-1,333	-1,067
Gestión del desempeño	Una evaluación al año	0,207	-0,325
	Dos evaluaciones al año	0,086	0,458
	Tres evaluaciones al año	-0,293	-0,133
Reconocimiento	Frecuente y oportuno	0,747	1,633
	Poco frecuente y no siempre oportuno	-0,305	-0,733

	Nada frecuente y a destiempo	-0,443	-0,900
Desarrollo de talento	Una capacitación al año	-0,557	-0,808
	Dos actividades de formación al año	0,270	0,233
	Tres actividades de formación al año	0,287	0,575

En las restantes dimensiones, quienes tienen hijos seleccionan una evaluación de desempeño anual por parte del supervisor inmediato, antes que tres evaluaciones anuales bajo la técnica de 360°; mientras que los participantes que reportaron no tener hijos valoraron la posibilidad de ser evaluados dos veces al año por el supervisor y pares, en vez de tres evaluaciones anuales. Para el caso del Reconocimiento, los participantes coincidieron en la preferencia de un reconocimiento frecuente y oportuno, antes que un reconocimiento nada frecuente y totalmente a destiempo. De forma similar, coincidieron en preferir tres actividades formativas al año y al menos un año para ser promovido; mientras que una capacitación anual y al menos tres años para ser promovido resultó la opción menos preferida.

Carga económica

En lo que atañe a la **carga económica** (ver Tabla 21), se obtuvo que los empleados independientemente si tienen o no personas bajo su dependencia, se inclinan más a recibir una Compensación que se ubique un 25% por encima del mercado que, a recibir una retribución de un 25% por debajo de este. En los Beneficios aquellos participantes que tienen una carga económica prefieren obtener beneficios en promedio del mercado y rechazan aquellos beneficios mínimos coincidiendo con los empleados que no tienen carga económica. Sin embargo, estos últimos si prefieren recibir beneficios que se ubiquen un 25% por encima del mercado.

Tabla 21
Resumen de utilidades por carga económica

CARGA ECONÓMICA		Afirmativo	Negativo
Dimensión	Atributo	Utilidad	Utilidad
Compensación	25% por debajo del mercado	-2.985	-1.967
	En promedio de mercado	0.386	-1.133
	25% por encima del mercado	2.598	3.100
Beneficios	25% por encima del mercado	0.193	0.533
	En promedio de mercado	0.250	0.333

	Beneficios mínimos	-0.443	-0.867
Efectividad	2hrs y tarde de los viernes libres	0.417	1.300
	1hr y dos tardes de los viernes libres	0.693	0.933
	Cero flexibilidad y sin días libres	-1.110	-2.233
Gestión del desempeño	Una evaluación al año	0.061	-0.633
	Dos evaluaciones al año	0.250	0.133
	Tres evaluaciones al año	-0.311	0.500
Reconocimiento	Frecuente y oportuno	1.114	1.067
	Poco frecuente y no siempre oportuno	-0.428	-0.933
	Nada frecuente y a destiempo	-0.686	-0.133
Desarrollo de talento	Una capacitación al año	-0.572	-1.433
	Dos actividades de formación al año	0.159	1.100
	Tres actividades de formación al año	0.413	0.333

En cuanto, a la Efectividad vida-trabajo para los encuestados que si poseen una carga económica su opción más valorada es contar con 1 hora de flexibilidad laboral y dos tardes de los viernes libres, entretanto para aquellos empleados que no cuentan con una carga económica se inclinan más hacia la opción de 2 horas de flexibilidad laboral y todas las tardes de los viernes libres, coincidiendo ambos en valorar menos la opción de cero flexibilidad. Por lo que respecta, a la Gestión del desempeño aquellas personas con carga económica manifiestan una tendencia a ser evaluados dos veces al año por el supervisor y valoran en menor medida una evaluación 360° tres veces al año, a diferencia de los participantes sin carga económica quienes valoran más ser evaluados tres veces al año y menos ser evaluados una vez al año por el supervisor y los pares.

A propósito del Reconocimiento, como en las variables anteriores los empleados concuerdan en recibir un reconocimiento frecuente y oportuno y rechazan el reconocimiento nada frecuente y totalmente a destiempo. Finalmente, en relación al Desarrollo de talento las tres actividades de desarrollo al año y al menos un año para promoción fueron las más valoradas por los participantes con carga económica, mientras que para aquellos sin carga económica resultaron ser dos actividades de formación al año y al menos dos años para promoción las más valoradas, de igual forma ambos rechazan la opción de recibir tan solo una actividad de formación al año y al menos tres años para promoción.

Antigüedad en la empresa

A propósito de las variables organizacionales, se tiene la antigüedad en la empresa de los participantes en la investigación, las utilidades de las preferencias de acuerdo a dicha variable se pueden detallar en la Tabla 22.

Tabla 22

Resumen de utilidades por la Antigüedad en la empresa

ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA		0 a 5 años	6 a 10 años	11 a 15 años	15 años o más
Dimensión	Atributo	Utilidad	Utilidad	Utilidad	Utilidad
Compensación	25% por debajo del mercado	-3,625	-2,800	-2,157	-2,955
	En promedio de mercado	0,354	-0,300	-0,059	0,742
	25% por encima del mercado	3,271	3,100	2,216	2,212
Beneficios	25% por encima del mercado	0,958	-0,500	-0,520	0,652
	En promedio de mercado	-0,365	0,433	0,912	0,076
	Beneficios mínimos	-0,594	0,067	-0,392	-0,727
Efectividad	2hrs y tarde de los viernes libres	0,344	1,067	0,471	0,545
	1hr y dos tardes de los viernes libres	0,500	0,233	0,657	1,348
	Cero flexibilidad y sin días libres	-0,844	-1,300	-1,127	-1,894
Gestión del desempeño	Una evaluación al año	-0,344	-0,433	0,588	-0,258
	Dos evaluaciones al año	0,708	0,233	-0,363	0,485
	Tres evaluaciones al año	-0,365	0,200	-0,225	-0,227
Reconocimiento	Frecuente y oportuno	1,771	1,033	1,265	-0,061
	Poco frecuente y no siempre oportuno	-0,823	-0,533	-0,539	0,136
	Nada frecuente y a destiempo	-0,948	-0,500	-0,725	-0,076
Desarrollo de talento	Una capacitación al año	-1,375	0,367	-0,157	-0,864
	Dos actividades de formación al año	0,812	-0,533	0,020	0,167
	Tres actividades de formación al año	0,563	0,167	0,137	0,697

En primer lugar, para la dimensión Compensación, todos los trabajadores participantes en la investigación independientemente de los años que tienen laborando en la organización prefieren recibir salarios que se ubiquen un 25% por encima del mercado. Valorando en menor medida la compensación que se ubique un 25% por debajo del mercado.

En segundo lugar, se puede visualizar que, sobre los Beneficios, aquellos empleados que tienen 6 años o más de antigüedad en la empresa, se inclinan hacia los beneficios en promedio con el mercado. En cambio, los atributos menos preferidos para los trabajadores que tienen entre 6 y 15 años en la empresa, con los beneficios que se ubican 25% por encima del mercado, por su parte para aquellos con más de 15 años en la empresa valoran menos los beneficios mínimos establecidos por la ley.

En el caso de aquellas personas que tienen menos de 5 años en la organización, están valorando más obtener beneficios que se ubiquen un 25% por encima del mercado y, rechazan aquellos beneficios mínimos establecidos en la LOTTT.

En tercer lugar, sobre la Efectividad vida-trabajo, los empleados con 0 a 5 años, 11 a 15 años y 15 años o más, coinciden en preferir una flexibilidad laboral de una hora y dos tardes de los viernes libres al mes, a diferencia de quienes tienen de 6 a 10 años en la empresa, que valoran dos horas de flexibilidad y todas las tardes de los viernes libres. Aún así, todos coinciden en el atributo menos preferido, el cual corresponde a no contar con flexibilidad laboral y días libres adicionales a los establecidos por la ley.

En cuarto lugar, sobre la Gestión del desempeño, los participantes con 0 a 10 años y los de 15 años o más, prefieren ser evaluados dos veces al año por su supervisor inmediato y pares, a diferencia de los trabajadores con 11 a 15 años en la organización, quienes prefieren ser evaluados de forma anual por el jefe inmediato. Para el caso de aquellos que tienen de 6 a 10 años y 15 años o más, la opción menos valorada es una evaluación de desempeño anual, mientras para quienes tienen de 0 a 5 años, la opción menos valorada es la evaluación de desempeño tres veces al año basada en la técnica de 360°. En la misma línea, los colaboradores con 11 a 15 años de antigüedad valoran menos ser evaluados dos veces al año por su supervisor y pares.

En quinto lugar, acerca del Reconocimiento, todos los participantes coinciden independientemente de su antigüedad en la empresa en ser reconocidos de forma frecuente

y oportuna. En oposición, la opción menos preferida resultó el reconocimiento nada frecuente y totalmente a destiempo.

En último lugar, el Desarrollo de talento, para los sujetos con 11 a 15 años o más, prefieren tres actividades de formación al año y un año para promoción, resultando la menos valorada para ambos la posibilidad de una actividad de formación. En el caso de los trabajadores que tienen entre 0 y 5 años, éstos prefieren dos actividades de formación al año, inclinándose menos por la opción de una actividad formativa anual. En lo sucesivo, para aquellos con 6 a 10 años en la empresa, la opción más valorada fue una actividad de formación y la menos valorada dos actividades formativas anuales.

Utilidades globales

Ahora bien, a continuación, se presenta el resumen de las utilidades total, por cada uno de los indicadores de las dimensiones de las preferencias relativas de la compensación total, con el propósito de mostrar la valoración estimada de los mismos.

Por consiguiente, para la organización en estudio se detallan cada una de las utilidades obtenidas en las diferentes dimensiones de la compensación total (ver Tabla 23), vale la pena recordar que a mayores valores de utilidad mayores preferencias relativas de los trabajadores a las dimensiones de la compensación total, mientras que a valores negativos menor preferencia hacia las mismas. Igualmente, la utilidad total de un escenario se puede obtener con una sumatoria simple de cada uno de sus elementos.

Tabla 23
Resumen de utilidades totales

		Utilidades	
		Estimación de la utilidad	Error típico
Compensacion	25% por debajo del mercado	-2,881	,135
	En promedio de mercado	,231	,135
	25% por encima del mercado	2,650	,135
Beneficios	25% por encima del mercado	,228	,135
	En promedio de mercado	,259	,135
	Beneficios minimos	-,486	,135
Efectividad	2hrs y tarde de viernes libres	,507	,135
	1hr y dos tardes de viernes libres	,718	,135
	Cero flexibilidad y sin dias libres	-1,224	,135
Desempeño	Una vez al año	-,010	,135
	Dos veces al año	,238	,135
	Tres veces al año 360°	-,228	,135
Reconocimiento	Frecuente y oportuno	1,109	,135
	Poco frecuente y no siempre oportuno	-,480	,135
	Nada frecuente y a destiempo	-,629	,135
Desarrollo	Una capacitacion al año	-,660	,135
	Dos actividades de formacion al año	,255	,135
	Tres actividades de formación al año	,405	,135
(Constante)		9,500	,096

En la dimensión **Compensación**, la opción que tiene un valor menor negativo es la de “25% por debajo del mercado” de -2,881 indicando que es la opción menos valorada por el personal, seguida por recibir una compensación “En promedio del mercado” con una utilidad de 0,231, mientras que la dimensión más preferida por el personal clave fue recibir una compensación “25% por encima del mercado” con 2,650 (ver Figura 17).

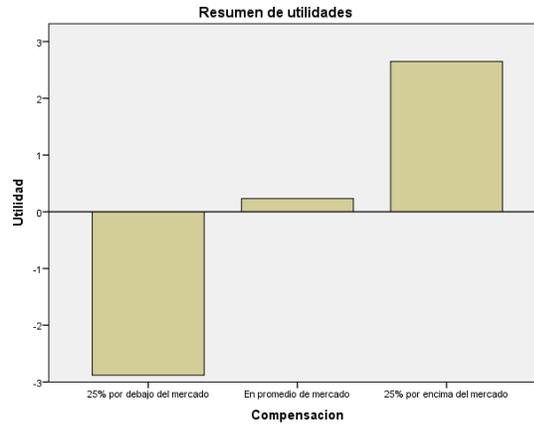


Figura 17. Utilidades de Compensación

También, la dimensión **Beneficios** los trabajadores prefieren que estos sean “en promedio del mercado” con una utilidad de 0,259, seguido por recibir beneficios “25% por encima del mercado” con un valor de 0,228, siendo el indicador menos valorado “recibir beneficios mínimos” con -0,486 (ver Figura 18).

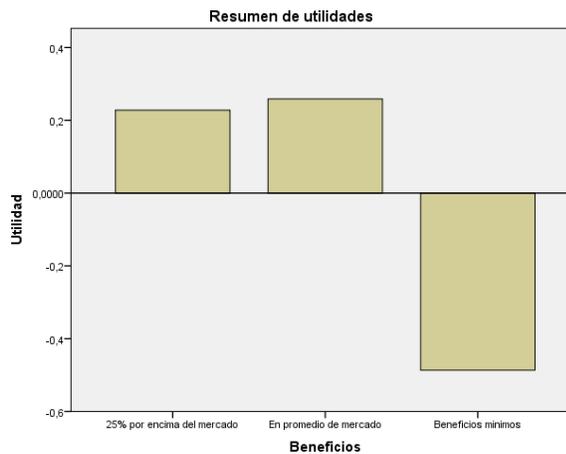


Figura 18. Utilidades de Beneficios

En relación a la **Efectividad Vida-Trabajo**, la muestra manifestó tener menos preferencias hacia el indicador “Cero flexibilidades y sin días libres” con una utilidad de -1,224, seguido por “Dos horas y tarde de los viernes libres” con 0,507, originándose una mayor preferencia por tener “1 hora y dos tardes de viernes libres” con 0,718 (ver Figura 19).

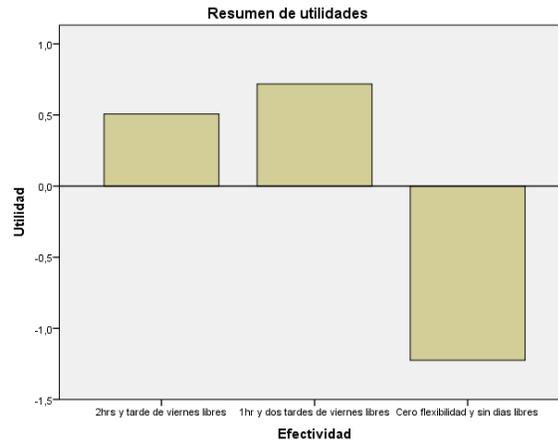


Figura 19. Utilidades de Efectividad vida-trabajo

Asimismo, en la **Gestión del desempeño** el personal clave prefirió más la opción de ser “evaluada 2 veces al año” con 0.238, mientras que las opciones menos preferidas fueron “Una vez al año” con -0,010 y “Tres veces al año 360” con -0,228 respectivamente (ver Figura 20).

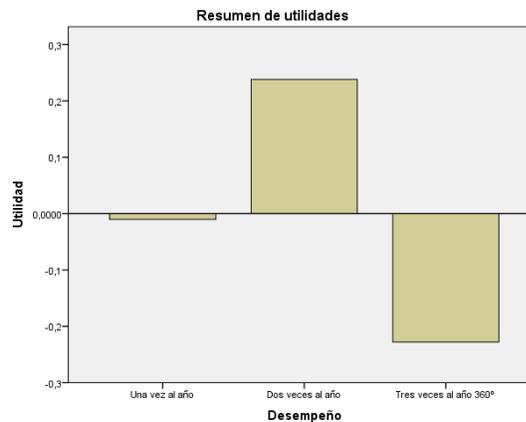


Figura 20. Utilidades de gestión de desempeño

Incluso, en **Reconocimiento** los trabajadores prefieren que este sea “Frecuente y Oportuno” con un valor de utilidad de 1,109, seguido por un reconocimiento “Poco frecuente y no siempre oportuno” con una utilidad negativa de -0,480; siendo el menos preferido el reconocimiento “Nada frecuente y a destiempo” con -0,629 (ver Figura 21).

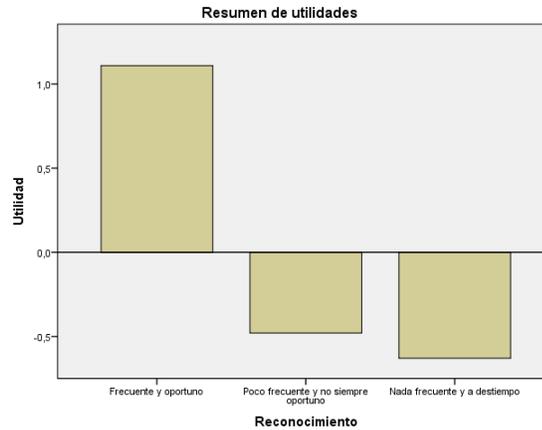


Figura 21. Utilidades de reconocimiento

Finalmente, en relación al **Desarrollo de talento** el personal prefiere recibir “Tres actividades de formación al año” con un valor de utilidad de 0,405, seguido por “dos actividades de formación al año” con 0,255 de utilidad, resultando en un valor negativo de utilidad de -0,660 recibir “Una capacitación al año” (ver Figura 22).

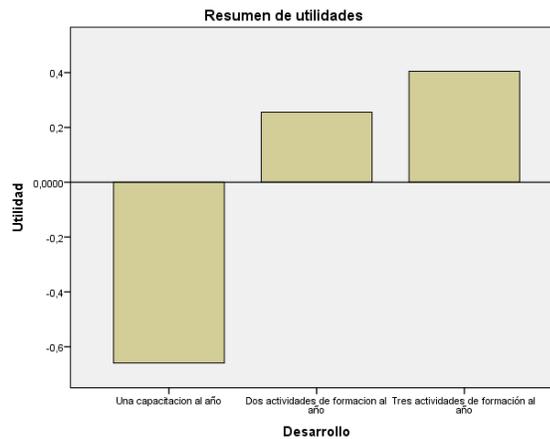


Figura 22. Utilidades de Desarrollo de talento

En lo concerniente a los valores de importancia, es decir aquellas dimensiones con mayor preferencia para el personal clave de la organización en estudio son: “Compensación” con 31.298, seguido por “Beneficios” con 14,249, “Efectividad vida-trabajo” con 16,760, “Gestión del desempeño” con 11.042, “Reconocimiento” con 14,483 y “Desarrollo de talento” con 12,167 (ver Tabla 24).

Tabla 24

Valores de importancia de las dimensiones de la Recompensa Total

Valores de importancia	
Compensación	31,298
Beneficios	14,249
Efectividad	16,760
Desempeño	11,042
Reconocimiento	14,483
Desarrollo	12,167
Puntuación promediada de la importancia	

Lo que se traduce en el siguiente orden de valoración: Compensación, Efectividad vida-trabajo, Reconocimiento, Beneficios, Desarrollo y Desempeño (ver Figura 23). Que difiere de los valores de utilidades, debido a que en los valores de importancia se toman en cuenta todos los indicadores de cada uno de los escenarios, haciendo que los factores menos preferidos influyan en la elección de los más preferidos. Sin embargo, la dimensión Compensación con un 31% sigue encabezando la lista en los valores de importancia, al igual que en las utilidades, donde tiene un valor de 2,650.

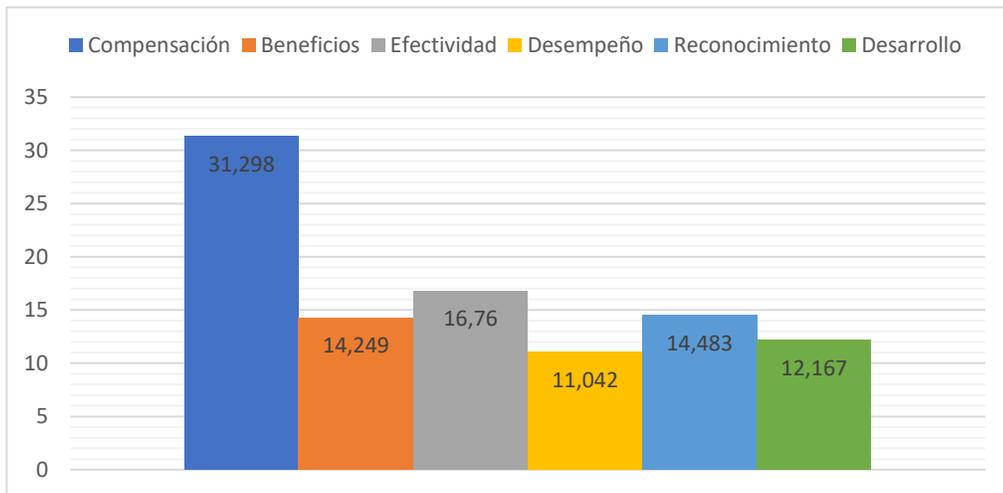


Figura 23. Porcentaje de las dimensiones valoradas en la organización en estudio

Estos resultados dejan en evidencia que, si bien el personal de la organización en estudio está prefiriendo una compensación que se ubique un 25% por encima del mercado,

entre las estrategias que podrían considerarse ante la dificultad para satisfacer esta preferencia e incrementar la remuneración tangible, se halla otorgar reconocimiento frecuente y oportuno a las actividades que realizan los colaboradores, especialmente ante aquellas actividades que superen las expectativas del jefe inmediato, del grupo de trabajo, etc. Dicho reconocimiento puede evidenciarse de manera informal o formal. O, bien, considerar en segundo lugar el elemento de la efectividad vida-trabajo y, otorgar a los colaboradores una hora de flexibilidad laboral bien sea para llegar tarde como para retirarse más temprano del lugar de trabajo, a la vez de permitir dos tardes de los viernes libres al mes. En última instancia, se podría tomar en consideración, actividades formativas tres veces al año, seguido de ofrecer beneficios en promedio con el mercado o, bien evaluar el desempeño de forma semestral por el supervisor y pares.

VII. Discusión

En el presente apartado se pretende reseñar en qué medida los datos recabados permiten alcanzar los objetivos contemplados en la investigación.

Primeramente, se tiene como objetivo inicial describir las prácticas de compensación utilizadas en la empresa en estudio en función del modelo de Recompensa Total de World at Work.

Así, las prácticas de compensación utilizadas actualmente en la empresa corresponden a un 25% de compensación por encima del mercado revisada y ajustada mensualmente, beneficios de un 25% por encima del mercado, cero flexibilidades en el horario de entrada y salida y sin días libres adicionales a los establecidos en la LOTTT, evaluación dos veces al año por el supervisor y pares, reconocimiento nada frecuente y totalmente a destiempo y dos actividades de formación al año y al menos 2 años para promoción.

Seguidamente, con la pretensión de caracterizar las preferencias relativas de acuerdo a las variables socio-demográficas y organizacionales, se bosquejan los hallazgos relacionados a las mismas. Siguiendo la ordenación de los escenarios de trabajos posibles, se presenta el escenario ideal de acuerdo a la variable que corresponda. Comenzando en un primer momento por el sexo, seguido del estado civil, nivel de instrucción, tipo de vivienda, tenencia de hijos, carga económica y antigüedad en la empresa.

En lo relativo a la caracterización según el **sexo**, para el elemento Compensación del Modelo de Recompensa Total elegido, se recabó que la retribución dineraria resultó ser la dimensión más alta y, por ende, la más preferida; con independencia de si se tratan de hombres o mujeres. En este punto, hay concordancia con los resultados globales de la muestra y apunta al interés de recibir retribución en forma de sueldos, salarios, incentivos u otros de tipo dinerario. Se podría decir que estas personas prefieren dichos ingresos económicos para invertirlo en lo que ellos deseen; pues, el salario implica dinero disponible para afrontar cualquier tipo de gasto y, esto parece vital para las condiciones del entorno

actual del país. A diferencia de los beneficios, que son monótonos y asignados generalmente por el patrono para servicios específicos, ya que éstos se limitan a cubrir los gastos relacionados a necesidades concretas, sin poder destinarlos a gastos de otro tipo.

Este hallazgo podría respaldarse en que las personas que laboran en la organización en estudio, reciben los beneficios mínimos establecidos por la ley venezolana. En este punto hay que tener en cuenta que, los hombres de la empresa prefieren la posibilidad de recibir beneficios mínimos establecidos por la LOTTT, a diferencia de las mujeres que prefieren los beneficios que estén un 25% por encima del mercado.

Por lo que respecta a la posibilidad de contar con flexibilidad en el horario de entrada y salida a la entidad de trabajo y, más días libres adicionales a los establecidos en la ley; se conoció que ambos sexos prefieren contar con una hora de flexibilidad en su jornada laboral y dos tardes de los viernes libres. Antes bien, la posibilidad de no tener flexibilidad. Posiblemente estas preferencias se deban a las condiciones actuales del país, a saber: dificultad de transporte dado las pocas unidades que laboran, posibilidad para sacar efectivo, la dificultad para transitar ciertas zonas en horas particulares del día y/o la posibilidad de adquirir productos regulados.

En lo concerniente a la Gestión del desempeño, tanto los hombres como las mujeres prefieren contar con dos evaluaciones de desempeño de la mano del jefe inmediato y sus pares.

En lo que atañe al Reconocimiento, el cual comprende programas, formales o informales, que buscan valorar los esfuerzos de los empleados para el éxito de la organización, se dejó en evidencia que si bien es cierto ambos sexos les gustaría ser reconocidos de forma frecuente y oportuna, en la empresa no se manejan programas o actividades formales al respecto. En otras palabras, los hombres y mujeres de la empresa en estudio quisieran ser reconocidos por los objetivos alcanzados y el cumplimiento de las metas organizacionales, ya que para ello deben poner en práctica sus habilidades, destrezas y conocimientos; que en última instancia se traducen en niveles de productividad.

El elemento restante, el Desarrollo de talento resultó ser valorado de igual forma por los hombres y mujeres, a quienes les agradaría recibir tres actividades de formación anuales y ser promovidos al menos cada año. Se podría inferir que las personas están motivadas a su desarrollo profesional, con la pretensión de ser promovidos en un año. No obstante, la empresa no ofrece programas de capacitación formal a sus colaboradores.

En resumidas cuentas, tanto los hombres como las mujeres de la organización en estudio están prefiriendo una compensación que se ubique un 25% por encima del mercado. No obstante, ante la dificultad por parte de la empresa para satisfacer esta preferencia de incrementar la remuneración tangible, se podría otorgar reconocimiento frecuente y oportuno a las actividades que realizan los colaboradores. O, bien, considerar en segundo lugar el elemento de la efectividad vida-trabajo y, otorgar a los colaboradores una hora de flexibilidad laboral bien sea para llegar tarde como para retirarse más temprano del lugar de trabajo, a la vez de permitir dos tardes de los viernes libres al mes.

En relación al **Estado civil** de los encuestados, se puede observar que la Compensación sigue siendo la dimensión más preferida, al menos para aquellos que están solteros, casados o con otro estado civil, a diferencia de quienes están divorciados, que ubicaron dicha dimensión en cuarto lugar y, los beneficios encabezaron su ordenación. Por su parte, los solteros prefieren obtener los Beneficios que se ubiquen un 25% por encima del mercado, a los casados les agradaría contar con beneficios en promedio con el mercado y, quienes tienen otro estado civil están conformes con los beneficios mínimos que establece la LOTTT y, que reciben en su entidad de trabajo.

Ahora bien, el atributo de la Efectividad vida-trabajo que comprende la posibilidad de dos horas de flexibilidad con todas las tardes de los viernes libres, fue la condición más preferida por las personas casadas, divorciadas y otros. Mientras que, los solteros prefieren contar con una hora de dicha flexibilidad y dos tardes de los viernes libres.

Acerca de la Gestión del desempeño, todos los participantes de la investigación, exceptuando a los casados se inclinan por ser evaluados dos veces al año por su supervisor y pares. Los casados prefieren una evaluación anual. En cuanto al reconocimiento, los solteros, casados y otros valoran en mayor medida un reconocimiento frecuente y oportuno, a diferencia de los divorciados que prefieren un reconocimiento poco frecuente y no siempre oportuno. Finalmente, en la dimensión Desarrollo de talento, quienes están casados, divorciados y otros, tienen una preferencia a dos actividades formativas anuales, mientras que los solteros prefieren tres actividades de capacitación.

Entonces, aquellas personas con estado civil soltero, casado u otro, prefieren una compensación que se ubique un 25% por encima del mercado. No obstante, ante la dificultad por parte de la empresa para satisfacer esta preferencia, se podría otorgar reconocimiento frecuente y oportuno para aquellos solteros o casados; mientras aquellos con otro estado civil cederían dicha compensación ante la posibilidad de contar con flexibilidad laboral. En el caso de las personas con estado civil divorciado, valorarían la posibilidad de recibir beneficios en promedio con el mercado, de lo contrario cederían a este ante la posibilidad de ser reconocidos por sus logros organizacionales y/o contar con actividades formativas.

A propósito del **nivel de instrucción**, el orden de preferencias de los participantes comprende el siguiente, bachiller: Compensación (25% encima del mercado), Efectividad vida-trabajo (1 hora de flexibilidad y dos tardes de los viernes libres), Reconocimiento (frecuente y oportuno), Gestión del desempeño (una evaluación anual por el supervisor inmediato), Desarrollo de talento (dos actividades de formación al año) y Beneficios (beneficios mínimos establecidos por la LOTTT).

Para las personas con un nivel de instrucción técnico, la Compensación (25% encima del mercado) encabezó la ordenación, seguido por los Beneficios (25% por encima del mercado), Desarrollo de talento (tres actividades de formación al año), Efectividad vida-trabajo (2 horas de flexibilidad laboral y todas las tardes de los viernes libres),

Reconocimiento (frecuente y oportuno) y Gestión del desempeño (tres evaluaciones al año bajo la técnica de 360°).

El orden de las tarjetas del universitario, es el siguiente: Compensación (25% encima del mercado), Reconocimiento (frecuente y oportuno), Efectividad vida-trabajo (1 hora de flexibilidad y dos tardes de los viernes libres), Beneficios (en promedio con el mercado), Desarrollo de talento (tres actividades formativas al año) y Gestión del desempeño (dos evaluaciones de desempeño al año por el supervisor y pares).

Finalmente, aquellos con postgrado están valorando en primer lugar, la Efectividad vida-trabajo (1 hora de flexibilidad y dos tardes de los viernes libres), Compensación (25% encima del mercado), Beneficios (25% por encima del mercado), Desarrollo de talento (dos actividades formativas al año), Gestión del desempeño (dos evaluaciones de desempeño al año) y Reconocimiento (frecuente y oportuno).

Por tanto, aquellos participantes con un nivel de instrucción equivalente a bachiller, técnico o universitario, valoran más la compensación; pero cederían a esta siempre y cuando se les otorgue efectividad vida-trabajo, beneficios y, reconocimiento, respectivamente. Para el caso de aquellos con un nivel de instrucción de postgrado, valoran más la efectividad vida-trabajo que, de no contar con esta se sentirían cómodos con una compensación y/o beneficios que se ubiquen un 25% por encima del mercado.

En lo concerniente al **tipo de vivienda**, las preferencias relativas de acuerdo al Modelo de Recompensa Total de World at Work, coinciden en el atributo más preferido el 25% de la compensación por encima del mercado. Aun así, para quienes cuentan con vivienda propia pagada totalmente le sigue el Reconocimiento (frecuente y oportuno), Efectividad vida-trabajo (dos horas de flexibilidad en el horario de entrada y salida y todas las tardes de los viernes libres), Desarrollo de talento (tres actividades de formación al año), Gestión del desempeño (una evaluación anual) y Beneficios (promedio con el mercado).

Para aquellos con vivienda propia pagándose: Beneficios (en promedio con el mercado), Reconocimiento (poco frecuente y no siempre oportuno), Gestión del desempeño (una evaluación de desempeño anual), Efectividad vida-trabajo (dos horas de flexibilidad en el horario de entrada y salida y todas las tardes de los viernes libres) y Desarrollo de talento (dos actividades de formación).

Por su parte, las personas con vivienda alquilada, prefieren después de la compensación: Desarrollo de talento (dos actividades de formación), Beneficios (en promedio con el mercado), Efectividad vida-trabajo (dos horas de flexibilidad en el horario de entrada y salida y todas las tardes de los viernes libres), Reconocimiento (frecuente y oportuno) y Gestión del desempeño (dos evaluaciones de desempeño).

Los participantes con vivienda prestada: Efectividad vida-trabajo (1 hora y dos tardes de los viernes libres), Gestión del desempeño (dos evaluaciones de desempeño), Reconocimiento (frecuente y oportuno), Desarrollo de talento (dos actividades de formación) y Beneficios (25% por encima del mercado).

Aquellos con vivienda cedida, le siguen a la Compensación, Efectividad vida-trabajo (1 hora y dos tardes de los viernes libres), Reconocimiento (frecuente y oportuno), Beneficios (25% por encima del mercado), Gestión del desempeño (tres evaluaciones al año) y Desarrollo de talento (tres actividades de formación al año).

Finalmente, quienes tienen otro tipo de vivienda, sus preferencias se inclinan por Efectividad vida-trabajo (1 hora y dos tardes de los viernes libres), Reconocimiento (frecuente y oportuno), Beneficios (25% por encima del mercado), Desarrollo de talento (tres actividades de capacitación) y Gestión del desempeño (dos evaluaciones al año tanto por el supervisor como por los pares).

Acerca de la **tenencia de hijos**, las personas que manifiestan tenerlos prefieren los siguientes elementos del Modelo de Recompensa Total: Compensación (25% por encima del mercado), Efectividad vida-trabajo (1 hora de flexibilidad laboral y dos tardes de los

viernes libres), Reconocimiento (frecuente y oportuno), Desarrollo de talento (tres actividades de desarrollo al año y al menos un año para promoción), Gestión de desempeño (una evaluación al año por el jefe inmediato) y Beneficios (en promedio con el mercado). Mientras, aquellos que no tienen hijos prefieren primeramente la Compensación (25% por encima del mercado), seguido por el Reconocimiento (frecuente y oportuno), Efectividad vida-trabajo (1 hora de flexibilidad laboral y dos tardes de los viernes libres), Desarrollo de talento (tres actividades de desarrollo al año y al menos un año para promoción), Gestión del desempeño (dos evaluaciones de desempeño al año por el supervisor y sus pares) y Beneficios (25% por encima del mercado).

Por consiguiente, tanto los participantes que tienen hijos como aquellos que no tienen valoran más la compensación; pero cederían a esta ante la posibilidad de contar con flexibilidad laboral de una hora y reconocimiento frecuente y oportuno, respectivamente.

En lo que atañe a la **carga económica**, se descubrió que el orden de las preferencias para los participantes que poseen personas bajo su dependencia es: Compensación (25% por encima del mercado), Reconocimiento (frecuente y oportuno), Efectividad vida-trabajo (1 hora de flexibilidad laboral y dos tardes de los viernes libres), Desarrollo de talento (tres actividades de desarrollo al año y al menos un año para promoción), Beneficios (en promedio con el mercado) y, Gestión de desempeño (dos evaluaciones al año por el supervisor inmediato). Mientras que, aquellos que no tiene una carga económica prefieren también la Compensación (25% por encima del mercado), Efectividad vida-trabajo (2 hora de flexibilidad laboral y todas las tardes de los viernes libres), seguido por el Desarrollo de talento (dos actividades de desarrollo al año y al menos dos año para promoción), el Reconocimiento (frecuente y oportuno), Beneficios (25% por encima del mercado) y Gestión del desempeño (tres evaluaciones 360° de desempeño al año por el supervisor y sus pares).

En cuanto a la imposibilidad para contar con compensación de un 25% por encima del mercado, los participantes que tienen carga económica se quedarían en la empresa ante un escenario de trabajo que le otorgue reconocimiento frecuente y oportuno; mientras que

aquellos que no tienen carga económica optarían por quedarse en la organización ante la posibilidad de contar con dos horas de flexibilidad en los horarios de entrada y salida y, dos tardes de los viernes libres.

Por lo que se refiere a las preferencias relativas de los participantes caracterizados de acuerdo a su **antigüedad en la empresa**, se ordenan como siguen: Compensación (25% por encima del mercado) en primer lugar independiente de la cantidad de años en la empresa. Seguido por el Reconocimiento (frecuente y oportuno), Beneficios (25% por encima del mercado), Desarrollo de talento (dos actividades de formación anuales), Gestión del desempeño (dos evaluaciones de desempeño anuales) y Efectividad vida-trabajo (una hora y dos tardes de los viernes libres) para aquellos con 0 a 5 años. Para quienes tienen entre 6 y 10 años en la empresa le sigue a la compensación, Efectividad vida-trabajo (dos horas de flexibilidad y todas las tardes de los viernes libres), Reconocimiento (frecuente y oportuno), Beneficios (en promedio con el mercado), Desarrollo de talento (una actividad formativa anual) y Gestión del desempeño (dos evaluaciones de desempeño anuales por el jefe y pares).

En el caso de los colaboradores con 11 a 15 años en la organización, manifiestan que después de la compensación optarían por Reconocimiento (frecuente y oportuno), Beneficios (en promedio de mercado), Efectividad vida-trabajo (una hora y dos tardes del viernes libre), Gestión del desempeño (una evaluación de desempeño anual) y Desarrollo de talento (tres programas de formación). En último término, los empleados con 15 años o más, prefieren después de la compensación los siguientes elementos, Efectividad vida-trabajo (una hora de flexibilidad laboral y dos tardes del viernes libre), Desarrollo de talento (tres programas de adiestramiento anuales), Beneficios (en promedio con el mercado), Gestión del desempeño (dos evaluaciones de desempeño al año) y Reconocimiento (poco frecuente y no siempre oportuno).

En lo que respecta a las concesiones que, los empleados de acuerdo a su antigüedad en la empresa estarían dispuestos ante la dificultad para contar con compensación que supere el mercado, se tiene que aquellos con 0 a 5 años y 11 a 15 años permanecerían en la

organización ante un reconocimiento frecuente y oportuno, mientras los restantes, aquellos con 6 a 10 años y 15 años o más cederían ante la posibilidad de contar con flexibilidad en el horario laboral, tanto para llegar como para retirarse del lugar de trabajo.

En términos generales, independientemente del tipo de variable sociodemográfica, el personal clave sigue valorando primeramente la dimensión de la Compensación, es decir que ellos prefieren tener mejores sueldos y salarios que ciertas posibilidades de ser promovidos, obtener mejores beneficios, actividades de formación u horarios flexibles. No obstante, esto no quiere decir que las dimensiones restantes no sean importantes para los sujetos participantes. Éstos podrían ceder de forma inconsciente a elementos de reconocimiento y/o flexibilidad laboral, ante la poca disposición por parte de la organización a mejorar su retribución tangible.

En lo que se refiere a la pretensión de responder a la identificación de las preferencias relativas del personal clave en función de cada elemento del Modelo de Recompensa Total de World at Work; que permitiría diseñar adecuadas estrategias de retención en la organización en estudio, se esbozan los hallazgos en contraste con la fundamentación teórica en las próximas líneas.

Vale recordar que, las preferencias relativas implican la escogencia de una cosa sobre las demás, por lo que impacta sobre la toma de decisiones de los individuos. Así, los participantes de la investigación debieron ordenar cada uno de los escenarios de trabajos ideales presentados. Luego de dicha ordenación se encontró que, para el elemento **Compensación**, los participantes valoran más un 25% por encima del mercado, mientras el atributo 25% por debajo del mercado es el menos preferido. Esto indica que la muestra se inclina hacia las recompensas tangibles, retribuciones directas recibidas en forma de sueldos, salarios, incentivos u otros.

En la dimensión de Compensación se ha estudiado que, en efecto, la organización debe cuidar la definición de su sistema de retribución si quieren retener a su personal clave. En este sentido, la empresa debe complementar la aplicación de diversas herramientas

retributivas tal como lo establece Hom y Griffeth (1995 c.p. Sierra, 2011), la individualización o contingencia ha de tener en cuenta los resultados alcanzados por el empleado, ser coherente con la empresa, su cultura y objetivos; ser persistente en el tiempo, ser simples y fácilmente comprensibles por los empleados; debe cumplir con el principio de equidad interna y externa; debe permitir cierta participación e implicación de los empleados en su diseño y, además ser comunicada, ya que mediante la transparencia se consigue generar confianza en los empleados. Todas estas cuestiones son algunas de las que, según la literatura de retención, permitirán a los empleados percibir el sistema de retribución como justo y satisfactorio, características necesarias si se quiere retener y satisfacer a los empleados.

Entonces, para el caso estudiado, la retribución podría ser un factor muy útil para la retención de los colaboradores claves; principalmente, si se plantea en términos de equidad externa (salarios competitivos, en este caso 25% por encima del mercado) y equidad interna (diseño equitativo de salarios según el puesto).

En otras palabras, podría pensarse que estos hallazgos sobre la preferencia hacia el elemento compensación este atado a las condiciones actuales del país. Dado que, la crisis económica de Venezuela es la más severa por la que haya pasado algún país latinoamericano, con pocas probabilidades de recuperación a corto plazo y sin la posibilidad que las autoridades correspondientes desarrollen un programa económico integral con el que, traten de equilibrar las alteraciones macro económicas, las distorsiones de los precios relativos y la disfuncionalidad de las instituciones (Vera, 2018).

El PIB en los últimos cuatro años ha decaído de forma abrupta en un 40%, aunado a la escasez la cual no solo afecta a las familias venezolanas que dedican parte de su tiempo en la búsqueda de bienes para su subsistencia, afectando a su vez a las organizaciones por la ausencia de insumos, materias primas y bienes de capital importado. De igual forma, el Banco Central de Venezuela se encuentra sin reservas internacionales operativas, en un momento en el que los escasos ingresos petroleros ya no alcanzan para cubrir las obligaciones financieras externas heredadas de la bonanza que, en promedio se han

consumido 45% de las exportaciones anuales de la economía en los últimos cuatro años (Vera, 2018).

Todo ello, unido a las inmensas dificultades para cubrir la demanda de divisas que trajo como consecuencia un rígido control de cambio que impera en el país desde el 2003 que ha sucumbido y, desde septiembre del 2017 la economía se ha quedado sin mercado cambiario legal u oficial y a la orden de un mercado paralelo, cuya tasa de cambio ha adquirido un comportamiento disfuncional y ascendente. Dichos eventos, han acelerado la inflación que, se remonta a finales de 2012. Tan solo en dos años, entre 2015-2016, 10 millones de personas se ubican por debajo del umbral de la pobreza, y de acuerdo con el proyecto Encuesta de Condiciones de Vida (Encovi), cerca de 80% de los hogares se encontraba en situación de pobreza para finales de 2016 (Vera, 2018).

Asimismo, los indicadores salariales también se ven afectado por estas distorsiones económicas, de acuerdo a Mercer compañía líder en consultoría de talento, salud, prevención social e inversiones. El movimiento salarial promedio del mercado venezolano fue de 1.463,73% hasta el mes de julio, lo cual ha ocasionado que ciertas organizaciones en el primer semestre del año incrementaran sus salarios hasta en un 8.971,20%. Igualmente, la consultora estima que para el segundo semestre del año 2018 los movimientos salariales promedios sean para el mes de diciembre de 25.434,41% encontrándose organizaciones que cerraran en un incremento acumulado de hasta 782.909,11% (Mercer, 2018).

Esta situación podría deberse en parte a la dependencia de un recurso natural cuyos ingresos manifiestan un comportamiento altamente volátil, la tendencia a acumular gestiones fiscales deficientes, el peso excesivo del estado en la economía, la escasa diversidad de los sectores privados para proyectarse internacionalmente, la alta dependencia de las importaciones, la sobrevaluación crónica de la moneda, la caída secular de la productividad. Todos estos son factores que han condicionado el advenimiento de la crisis actual; quizás faltó aprender más de los holandeses (Vera, 2018).

En síntesis, existen tres dimensiones que han generado esta situación. Por un lado, el aislamiento financiero y la crisis externa, por otro lado la crisis productiva y, finalmente la crisis fiscal, sumergiendo la economía venezolana en un destructivo proceso de hiperinflación que afecta y cambia las practicas salariales, pues para el año 2016 los incrementos salariales eran semestrales, para el 2017 la frecuencia oscilaba entre unos tres o cuatro incrementos anuales y en la actualidad las frecuencias de ajuste salariales se han reducido de forma exorbitante debido a que estas se realizan, cada dos meses con tendencia hacia una práctica de revisión mensual.

Para el elemento **Beneficios**, el personal clave de la empresa prefiere el atributo que corresponde a beneficios en promedio con el mercado, mientras que recibir los beneficios mínimos establecidos por la ley venezolana, resulta la opción menos atractiva. Entendiendo que los beneficios comprenden programas de salud, protección, ahorro económico y jubilación; éstos complementan el salario que ofrece la empresa.

El hecho de preferir los beneficios en promedio del mercado, podría deberse a que las personas prefieren tener ingresos económicos disponibles para gastarlos en lo que deseen, a diferencia de los beneficios establecidos por la ley que son monótonos y asignados para un servicio específico que probablemente no se ajustan a las demandas de los venezolanos y a la situación económica actual del país.

Específicamente, la LOTTT (2012) contempla los siguientes beneficios de carácter no remunerativo: servicios de centro de educación inicial, beneficios de alimentación para los trabajadores a través de servicios de comedores, cupones, dinero, tarjetas electrónicas de alimentación y demás modalidades previstas por la ley que regula lo material, reintegros de gastos médicos, farmacéuticos y odontológicos; provisiones de ropa de trabajo, provisiones de útiles escolares y de juguetes, otorgamiento de becas o pago de cursos de capacitación, formación o de especialización y pago de gastos funerarios.

En consecuencia, el personal clave de la organización en estudio se inclina por el interés de recibir beneficios superiores a los mínimos establecidos por la normativa laboral

venezolana. Probablemente, esta tendencia se deba a que la empresa en estudio otorga solamente un bono de cesta-ticket en un 53%, 85% y 124% por encima del monto mínimo establecido por ley, después del primer mes de contrato y dependiendo del nivel jerárquico del cargo.

Las empresas operativas en Venezuela se han topado con el reto de volverse más atractivas y competitivas en el mercado en materia de retención y captación de personal, a causa de la fuga de talento hacia otros países y la rotación laboral. Las opciones de beneficios evaluadas por los directivos oscilan entre bonificaciones económicas en bolívares y/o en moneda extranjera, bonos de salud, abastecimiento de medicamentos, flexibilizar horario de trabajo, incrementar el monto del cesta-ticket, extender beneficios a los familiares, además de proporcionar a su personal ayudas alimenticias, con productos básicos de la canasta alimentaria, beneficios de residencia y reubicación, fondos de ahorro para el retiro (KPMG, 2016; Imperial, Mondelli, & Rivera, 2015).

En el caso del elemento de **Efectividad vida-trabajo**, los colaboradores encuestados prefieren contar con 1 hora de flexibilidad en el horario de entrada y/o salida, además de contar con dos tardes de los viernes libres; mientras un escenario con cero flexibilidad y sin la posibilidad de días libres, es la opción menos valorada. Lo cual podría permitir facilidades para atender asuntos personales, profesionales u otros.

Consecuentemente, las medidas de efectividad vida-trabajo podrían favorecer la retención de los empleados e incrementar el vínculo afectivo de éstos hacia la organización. Ya que, investigaciones en el área confirman que las políticas organizacionales relacionadas con esta dimensión ejercen una influencia positiva sobre los empleados (Eisenberger et al., 1986; Rosseau, 1989; c.p. Sierra, 2011).

Respecto a la **Gestión del desempeño**, el personal clave está valorando la posibilidad de contar con dos evaluaciones al año por el supervisor inmediato y sus pares. Y, la posibilidad de ser evaluado tres veces al año mediante una técnica de 360° resultó ser la menos atractiva.

Estos hallazgos podrían deberse a que las evaluaciones que son demasiados frecuentes pueden dar la impresión a las personas de que no confían en ellas; mientras que las demasiados espaciadas producen sentimientos de inseguridad, inquietud y desamparo. Razón por la cual las organizaciones estables y rígidas prefieren optar por un período máximo de una evaluación formal y escrita de 1 año (Morales & Velandia, 1999).

Un **Reconocimiento** frecuente y oportuno es lo más preferido por los empleados, mientras que recibir reconocimiento nada frecuente y a destiempo es la opción menos valorada. Este elemento se ubicó en 2do lugar en la ordenación global de los colaboradores claves de la organización. La necesidad de reconocimiento favorece el fortalecimiento de la autoestima, el reconocimiento hacia la propia persona, el logro particular y el respeto hacia los demás. Al satisfacer esta necesidad, la persona podría contar con mayor seguridad en sí mismo y se considerarían valiosos dentro de la empresa y la sociedad en general, de lo contrario, las personas podrían sentirse inferiores y sin valor (García, s/f).

Entonces, mientras el personal de la organización no sea reconocido, esta necesidad seguirá predominando y el nivel superior subsiguiente, en este caso la autorrealización; no se pondrá en marcha hasta que la necesidad predominante se satisfaga (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 2001).

El último elemento del Modelo de Recompensa Total de World at Work, corresponde al **Desarrollo de talento**, en donde los participantes reportaron una preferencia a tres actividades de formación al año y al menos un año para promoción, antes que una capacitación anual y la posibilidad de ser promovido cada 3 años.

De forma general, las prácticas de desarrollo profesional del empleado suponen una inversión en éstos y, por tanto, tales prácticas deberían ser percibidas por los empleados como un reflejo del interés de la organización por su desarrollo y evolución profesional y/o personal. En consecuencia, cabe esperar que los empleados muestren una reciprocidad en

su actitud y comportamientos, su nivel de rendimiento o su nivel de cooperación (Sierra, 2011).

Este elemento se ubicó en el 4to lugar en las preferencias relativas de la muestra en estudio, lo cual induce a pensar que si el personal no valora la dimensión Desarrollo de talento, podría ser porque la organización no ofrece unas posibilidades de formación y/o promoción verdaderamente adaptadas a las necesidades o expectativas de estos empleados, debido a que la misma no posee descriptivos de cargos (información suministrada por la Gerencia de Capital Humano mediante el instrumento “Prácticas de compensación”) que le permitan inferir los indicadores adecuados para llevar a cabo las evaluaciones de desempeño y con éstas detectar las necesidades reales de capacitación; es decir, la empresa podría estar otorgando una acción formativa que puede no adecuarse a las necesidades de sus empleados. Por tanto, es posible que la formación ofrecida por la organización en estudio no se haya orientado al desarrollo de conocimientos y actividades multidisciplinaria, específicos o diferenciadores que resulten verdaderamente atractivos y enriquecedores para este colectivo de empleados claves.

Aunado a que, podrían estar concibiendo el trabajo como un medio esencial de sobrevivencia y satisfacción de las necesidades básicas en un país inestable, en donde la inflación y el alto costo de la vida podrían estar coaccionando al individuo a preferir, mayores salarios generando que la compensación directa sea el interés principal de los individuos. En otras palabras, las recompensas financieras que reciben los colaboradores no se estarían adecuando a sus necesidades, por tanto, el dinero aún sigue siendo su motivador principal (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 2001).

Consecuentemente, se podría afirmar que los hallazgos arrojados por la presente investigación dejan en evidencia que, considerando los valores de utilidades arrojados por el SPSS el personal de la organización en estudio está prefiriendo una compensación que se ubique un 25% por encima del mercado. Aun así, se podría dar el escenario que la empresa no esté dispuesta a satisfacer la preferencia global de sus colaboradores de incrementar el sueldo. Ante tal posibilidad, se podría otorgar reconocimiento frecuente y

oportuno a las actividades que realizan los colaboradores, especialmente ante aquellas que superen las expectativas del jefe inmediato, del grupo de trabajo, etc. Dicho reconocimiento puede evidenciarse de manera informal o formal. O, bien, considerar en segundo lugar el elemento de la efectividad vida-trabajo y, otorgar a los colaboradores una hora de flexibilidad laboral bien sea para llegar tarde o bien para retirarse más temprano del lugar de trabajo, a la vez de permitir dos tardes de los viernes libres al mes. En última instancia, se podría tomar en consideración, actividades formativas tres veces al año, seguido de ofrecer beneficios en promedio con el mercado o evaluar el desempeño de forma semestral por el supervisor y pares.

Todo esto, se evidencia al atender los valores de utilidades obtenidas. Así, el personal podría ceder a una compensación económica de un 25% por encima del mercado, ante la posibilidad de ser reconocidos en sus funciones laborales o, contar con efectividad vida-trabajo. Recordando que, las preferencias relativas consisten en determinar la primacía de una alternativa sobre otra, con base a una limitada gama de alternativas posibles, obligando al sujeto a decidir en función de observaciones reales (Salas & Sánchez, 2013).

Vale reconocer que, los hallazgos pueden estar sesgados por las variables no controladas, tales como la diversidad generacional, deseabilidad social y el clima organizacional.

Es decir, la confluencia en el estudio de personas con diferentes edades y competencias implica distintas actitudes, conductas, expectativas, hábitos y motivaciones; debido a que la edad mínima de los participantes fue de 21 años, mientras la edad máxima fue 68, comprendiendo así el rango de edades (21-68), con la edad más frecuente 33 años.

En lo que concierne a la deseabilidad social, este fenómeno pudo haber afectado en la medida que los participantes hubiesen respondido con base a lo socialmente esperado o aceptado. Lo cual quedó en evidencia durante el trabajo de campo, en tanto algunos participantes hicieron comentarios como los que siguen Vb. “No voy a colocar esta de

primera porque van a decir que soy un flojo”; “Yo quiero disimular, para que no digan que soy tan flojo”; “Todos van a elegir esta, es la mejor”.

De forma similar puede haber ocurrido con el clima organizacional, el cual pudo ejercer influencia en la actitud de los participantes de la investigación, a causa de las prácticas de la gerencia de capital humano.

Por consiguiente, la mejor solución parece considerar las distintas investigaciones en el área de compensación, pues éstas han demostrado que la creación de incentivos ayuda a retener el talento y mejorar el clima laboral, sin embargo, el éxito de estas acciones y su prolongación en el tiempo dependerá de una evaluación concienzuda de las necesidades tanto de la empresa como de sus empleados, aunado a las posibilidades de efectuar tales o cuales estrategias (KPMG, 2016).

Según Jesusa Ramos, Directora de Cumplimiento Laboral de KPMG en Venezuela, lo ideal es que los líderes de los departamentos de Administración, Finanzas y Recursos Humanos se reúnan para llevar a cabo el proceso de diagnóstico y evaluación de las propuestas planteadas ante cualquier cambio (KPMG, 2016).

En resumidas cuentas, la importancia de los descubrimientos de la presente investigación implica identificar las posibles prácticas en materia de compensación total del personal y con ello contribuir a mejorar la competitividad de la empresa y retención del más valioso recurso: los colaboradores claves. Dado que, apresurarse a tomar decisiones organizacionales sin evaluar los riesgos vinculados puede poner en juego la estabilidad financiera de la compañía en el corto y largo plazo, especialmente en países con contextos económicos complicados (KPMG, 2016), tal como ocurre actualmente en Venezuela.

VIII. Conclusiones

A continuación, se esbozan los elementos más importantes de los resultados de la presente investigación, de acuerdo a los objetivos de la misma.

Así, se puede concluir en primer lugar que, para dar respuesta a la descripción de las prácticas de compensación utilizadas en la empresa en estudio, la misma cuenta con el siguiente escenario de Recompensa Total de acuerdo a la propuesta de World at Work: ofrecer 25% de compensación por encima del mercado revisada y ajustada mensualmente, 25% de beneficios por encima de los ofrecidos en el mercado, no cuentan con flexibilidad en el horario de entrada y salida ni días libres adicionales a los establecidos en la LOTTT; evaluar dos veces al año el desempeño de los colaboradores por el supervisor y pares, no hay reconocimiento frecuente ni oportuno y, finalmente la disposición de ofrecer dos actividades de formación al año y al menos 2 años para promoción. Tal como se señaló en líneas anteriores.

En segundo lugar, al caracterizar las variables socio-demográficas y organizacionales de los sujetos que conformaron la muestra total, se pudo determinar que las preferencias entre hombres y mujeres presentan un comportamiento similar, en donde el elemento Compensación sigue siendo el más preferido, seguido por el Reconocimiento frecuente y oportuno, la Efectividad vida-trabajo y, Desarrollo de talento. No obstante, en la ordenación de los hombres, le sigue Beneficios y Gestión del desempeño; mientras que, las mujeres ubicaron a la Gestión del desempeño y Beneficios en su ordenación de escenarios de trabajo entre los dos últimos elementos.

En resumidas cuentas, tanto los hombres como las mujeres de la organización en estudio están prefiriendo una compensación que se ubique un 25% por encima del mercado. No obstante, ante la dificultad por parte de la empresa para satisfacer esta preferencia de incrementar la remuneración tangible, se podría otorgar reconocimiento frecuente y oportuno a las actividades que realizan los colaboradores. O, bien, considerar en segundo lugar el elemento de la efectividad vida-trabajo y, otorgar a los colaboradores una hora de

flexibilidad laboral bien sea para llegar tarde como para retirarse más temprano del lugar de trabajo, a la vez de permitir dos tardes de los viernes libres al mes.

Con respecto a la variable estado civil, tanto los solteros, casados y otros siguieron la tendencia general de comportamiento de la muestra total hacia los siguientes elementos, la Compensación y, el Reconocimiento frecuente y oportuno ocupando el segundo lugar. En cambio, los sujetos divorciados prefirieron los Beneficios como primera opción. Entonces, aquellas personas con estado civil soltero, casado u otro, prefieren una compensación que se ubique un 25% por encima del mercado. No obstante, ante la dificultad por parte de la empresa para satisfacer esta preferencia, se podría otorgar reconocimiento frecuente y oportuno para aquellos solteros o casados; mientras aquellos con otro estado civil cederían dicha compensación ante la posibilidad de contar con flexibilidad laboral. En el caso de las personas con estado civil divorciado, valorarían la posibilidad de recibir beneficios en promedio con el mercado, de lo contrario cederían a este ante la posibilidad de ser reconocidos por sus logros organizacionales y/o contar con actividades formativas.

En cuanto al nivel de instrucción, los sujetos con un nivel de bachiller, técnico y universitario, inclinaron sus preferencias nuevamente hacia el atributo Compensación como el más importante; en cambio, el nivel postgrado valoró el atributo Efectividad vida-trabajo. Por tanto, aquellos participantes con un nivel de instrucción equivalente a bachiller, técnico o universitario, valoran más la compensación; pero cederían a esta siempre y cuando se les otorgue efectividad vida-trabajo, beneficios y, reconocimiento, respectivamente. Para el caso de aquellos con un nivel de instrucción de postgrado, valoran más la efectividad vida-trabajo que, de no contar con esta se sentirían cómodos con una compensación y/o beneficios que se ubiquen un 25% por encima del mercado.

Además, al observar las elecciones de los individuos según su tipo de vivienda, se determinó que no existen diferencias en sus preferencias, ya que sigue persistiendo el atributo compensación como el más importante.

En lo referente a la variable tenencia de hijos, se consumó que la Compensación sigue siendo la dimensión más relevante, seguido por la Efectividad vida-trabajo, el Reconocimiento, Desarrollo de talento, Gestión de desarrollo y, por último, los Beneficios. En los grupos por antigüedad, todos siguen valorando la Compensación como atributo principal, el Reconocimiento ocupa el segundo lugar solo para los que tienen entre 0 a 5 años y 11 a 15 años de antigüedad, respectivamente. Al mismo tiempo, se pudo establecer que para aquellos que tienen entre 6 a 10 años y 15 años o más en la organización, la tendencia que ocupa el segundo lugar es la Efectividad vida-trabajo, resultando un dato relevante el hecho de que las personas con mayor antigüedad (15 o más) el atributo que menos valoran es el Reconocimiento.

Por consiguiente, tanto los participantes que tienen hijos como aquellos que no tienen valoran más la compensación; pero cederían a esta ante la posibilidad de contar con flexibilidad laboral de una hora y reconocimiento frecuente y oportuno, respectivamente.

Finalmente, en relación a la carga económica independientemente si los empleados tienen o no personas bajo su dependencia, estas siguen otorgándole mayor peso a la Compensación. En cuanto a la imposibilidad para contar con compensación de un 25% por encima del mercado, los participantes que tienen carga económica se quedarían en la empresa ante un escenario de trabajo que le otorgue reconocimiento frecuente y oportuno; mientras que aquellos que no tienen carga económica optarían por quedarse en la organización ante la posibilidad de contar con dos horas de flexibilidad en los horarios de entrada y salida y, dos tardes de los viernes libres.

En lo que respecta a las concesiones que, los empleados de acuerdo a su antigüedad en la empresa estarían dispuestos ante la dificultad para contar con compensación que supere el mercado, se tiene que aquellos con 0 a 5 años y 11 a 15 años permanecerían en la organización ante un reconocimiento frecuente y oportuno, mientras los restantes, aquellos con 6 a 10 años y 15 años o más cederían ante la posibilidad de contar con flexibilidad en el horario laboral, tanto para llegar como para retirarse del lugar de trabajo.

De forma global se concluye que, si bien existen variantes ante las preferencias según las variables sociodemográficas y organizacionales de los individuos, el valor dado a la Compensación es al que le otorgan mayor peso. Probablemente, esto se debe a que la situación económica actual no permite que las organizaciones respondan eficientemente ante al atributo Compensación, pues lo montos devengados pueden ser percibidos como insuficientes para contrapesar la inflación y, ajustar los salarios al verdadero costo de la vida no parecería ser una opción, debido a que las organizaciones parecen tener poca producción.

En tercer y último lugar, la identificación de las preferencias relativas del personal clave en función del Modelo de Recompensa Total de World at Work que permitiría diseñar adecuadas estrategias de retención en la organización en estudio; se ordenan de la más preferida a la menos preferida como siguen: Compensación, Reconocimiento, Efectividad vida-trabajo, Desarrollo de talento, Beneficios, Gestión del desempeño.

Así pues, si la organización en estudio presenta dificultades o limitaciones económicas para ofrecer una compensación de un 25% por encima del mercado, podrían diseñar estrategias de retención que apunten a un reconocimiento frecuente y oportuno, o bien, otorgar flexibilidad laboral en los horarios de entrada y salida, de al menos una hora; en su defecto capacitar a su personal tres veces al año y disminuir el tiempo que les toma ascender; en última instancia ofrecer beneficios en promedio del mercado y atender la evaluación de desempeño de su personal. Esto, considerando que el personal de la empresa, cedería de forma inconsciente a una remuneración que se ubique un 25% por encima del mercado, siempre y cuando se compense su trabajo desde otros elementos de recompensa total.

Para zanjar el texto, la revisión de la investigación en retención ha permitido constatar las posibilidades que puede implementar la organización de acuerdo a las opciones que ofrece el Modelo de Recompensa Total utilizado, el de World at Work; para tratar de retener a los empleados claves. En concreto, las dimensiones más valoradas por los

colaboradores de la empresa en estudio, son: Compensación, Reconocimiento, Efectividad vida-trabajo, Desarrollo de talento, Beneficios y, Gestión del desempeño

Consecuentemente, si se pretende lograr la retención de los colaboradores claves, se sugiere que las iniciativas que pueda diseñar la organización deban apuntar a las preferencias relativas manifestadas por la muestra de la investigación.

La técnica de análisis conjunto empleada en este estudio, permitió identificar las preferencias relativas tanto globales como individuales de los empleados claves, con la finalidad que la organización pueda conocer y ofrecer a sus empleados recompensas acordes a las características del grupo de colaboradores, ya que las motivaciones y expectativas son únicas en ellos. Si bien se puede determinar las preferencias en función de las variables sociodemográficas, pudiera ocurrir que un individuo no responda ante la tendencia del grupo, manifestando preferencias relativas distintas.

La posibilidad que la organización pueda responder ante estas preferencias individuales concretas podría ser de gran ayuda, sobre todo cuando se trata de cargos o perfiles claves cuyos trabajadores son muy difíciles de conseguir en el mercado laboral, por lo que las empresas terminan compitiendo por el talento. Entonces, estas deben desarrollar las mejores estrategias para atraer y retener a sus trabajadores, partiendo de conocer las preferencias relativas de los mismos (Salas & Sanchez, 2013).

IX. Limitaciones y recomendaciones

En esta sección, se enumeran los puntos a mejorar para futuros trabajos aunado a las propuestas de estrategias a emplear para corregir las debilidades del presente proyecto junto a líneas de investigación relacionadas.

Como limitación o debilidad de la presente investigación se puede destacar la no consideración o medición del nivel de satisfacción de los colaboradores para con la organización.

Entre los aspectos a mejorar en el presente trabajo de investigación, se reconocen los que siguen, tanto para la empresa en estudio como para futuros trabajos de investigación en el área:

- Se propone que la empresa considerada para este estudio, analice exhaustivamente los resultados obtenidos en esta investigación, evaluando los criterios en los que se basan para la selección de las recompensas ofrecidas a su personal, ya que por medio de la presente investigación se determinaron las preferencias relativas del personal clave, lo cual le permitirá diseñar o establecer paquetes salariales que estén orientados a la satisfacción de las necesidades de los trabajadores. Asimismo, esta situación se vería reflejada en una posible disminución del índice de rotación y de los gastos de operación.
- Tomar en cuenta variables como diversidad generacional, deseabilidad social y clima organizacional, con la finalidad de controlar la influencia que las mismas pudiesen ejercer sobre los resultados.
- Considerar las preferencias relativas en función del departamento y/o nivel jerárquico. Es decir, realizar un muestreo por cada uno de los departamentos o niveles jerárquicos que conforman a la organización, a fin de establecer un contraste de las necesidades específicas de cada una, lo que facilitaría proponer iniciativas de compensación más particulares, y por ende más efectivas.

- En futuras investigaciones, se sugiere correlacionar las preferencias relativas del personal con el nivel de satisfacción organizacional y/o compromiso organizativo.
- Considerar el uso de otras herramientas de recolección de información complementarias, tal como la entrevista, a fin de confirmar los resultados obtenidos de la ordenación de tarjetas.
- Evaluar y adecuar correctamente el instrumento de “Prácticas de Compensación” a fin de poder dejar en evidencia la respuesta a objetivos como describir las prácticas de compensación utilizadas en la empresa en estudio y ampliar aspectos relacionados a la política salarial de la empresa.
- Aplicar el estudio en organizaciones de otro sector productivo.
- Realizar investigaciones considerando diferentes atributos, niveles y otros modelos de compensación, enfocados al área de Recursos Humanos que empleen la Técnica del Análisis Conjunto.

Finalmente, se reconoce y justifica la pertinencia del presente trabajo de investigación, motivado a las condiciones actuales bajo las que se encuentra el país, tales como fuga de talento, alta inflación, alta rotación dentro de las empresas, dificultad para mantener al personal en las organizaciones.

Referencias bibliográficas

- Aignere, M. (s.f). DISEÑOS CUANTITATIVOS: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN. *Centro de estudios de opinión*, 1-246.
- All, D. (2012). *EFFECTO DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL, LOS FACTORES BIOGRÁFICOS Y LABORALES SOBRE EL NIVEL DE INTENCIÓN DE ROTACIÓN VOLUNTARIA DEL PERSONAL DE EQUIPO DE UNA EMPRESA DE ENTRETENIMIENTO*. (Tesis de pregrado), Caracas.
- Alvarado, J., & Samson, E. (2018). Historias del éxodo venezolano. *Enfoque*(46), 1-4.
- Álvarez, D., & Castro, C. (2001). DIRECCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS ESTRATÉGICOS. *Revista Galega de Economía*, 10(1), 1-18.
- Amit, R., & Schoemaker, P. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 33-46. doi:10.1002/smj.4250140105
- Ayache, Z. (2014). The Impact of Flexible Benefits Plan on Organization Commitment and Intention to Quit. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(8), 136-145.
- Barney, J. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Becerra, G., & Merlos, V. (2005). *Prefrencias relativas de las recompensas financieras y no financieras de empleados, con base en el análisis conjunto*. (Tesis de grado), Caracas.
- Belestrini, M. (2006). *Como se elabora el proyecto de investigación*. Consultoras Asociados.
- Boon, C., Eckardt, R., Lepak, D., & Boseli, P. (2017). Integrating strategic human capital and strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 34-67.
- Boxall, P. (1996). The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm. *Human Resource Management Journal*, 59-75.
- Butler, J. (1988). Human resource management as a driving force in business strategy. *Journal of general management*, 13(4), 88-102.
- Cabrera, J., & Davis, D. (2009). *Preferencias relativas, compensación total y diversidad generacional en la zona metropolitana de caracas*. (Tesis de grado), Caracas.
- Castillo, T., & Reguant, M. (2017). Percepciones sobre la migración venezolana: causas, España como destino, expectativas de retorno. *Migraciones*, 41, 133-163.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA DE MEXICO.
- Cuervo, Á. (1993). El papel de la empresa en la competitividad. *Papeles de economía española*(56), 363-378.
- Day, G. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.
- De la Vega, I., & Vargas, C. (2014). Emigración intelectual y general en Venezuela: Una mirada desde dos fuentes de información. *Bitácora-e Revista Electrónica Latinoamericana de Estudios Sociales, Históricos y*, 66-92. Obtenido de <http://www.saber.ula.ve/bitstream/handle/123456789/38748/articulo3.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- De la Vega, I. (2005). *Mundos en movimiento: movilidad y migración de científicos y tecnólogos venezolanos*. Caracas: Fundación Polar .

- Delgado, C. (2004). *La compensación total flexible: Conquistar el talento en el siglo XXI*. (Tesis doctoral), Universidad Abat Oliba CEU, Barcelona. Obtenido de <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/9359/Tcdp.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Delgado, C. (2004). *La compensación total flexible: Conquistar el talento en el siglo XXI*. (Tesis doctoral), Universidad Abat Oliba CEU, Barcelona. Obtenido de <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/9359/Tcdp.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). SSET STOCK ACCUMULATION AND SUSTAINABILITY. *MANAGEMENT SCIENCE*, 35(12), 1504-1510.
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos* (3era ed.). España: McGrawHill.
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación* (tercera edición ed.). Madrid: Mcgraw-Hill/ Interamericana.
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos* (3era ed.). España: McGrawHill.
- El Mundo. (2001). *Diccionario*. Obtenido de Dependier: http://diccionarios.elmundo.es/diccionarios/cgi/diccionario/lee_diccionario.html?busca=dependier&diccionario=1&submit=Buscar+
- Fernández, C., & Sosa, E. (2004). *Motivos de la fuga de talentos en Venezuela*. (Tesis de grado), Caracas .
- Gamboa, I., & Grajirena, M. (1999). La estrategia de las empresas vascas" avanzadas en gestión": Un enfoque basado en los recursos. *dialnet.unirioja.es*, 1137-1144.
- García, J. (s/f). *Pirámide de Maslow: la jerarquía de las necesidades humanas*. Obtenido de Psicología y mente: <https://psicologiyamente.net/psicologia/piramide-de-maslow>
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Donnelly, J. (2001). *Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos* (10 ed.). Mexico : Mcgraw-Hill interamericana.
- Grant, R. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulatio. *California Management Review*, 114-133.
- Grant, R. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, 7(4), 375-398.
- Guerrero, S., & Sánchez, S. (2010). *Relación de las preferencias relativas de la compensación total y el compromiso organizacional en gerentes de una empresa privada del sector de consumo masivo*. Universidad Central de Venezuela, Caracas.
- Guerrero, S., & Sánchez, S. (2010). *Relación entre las preferencias relativas de la compensación total y el compromiso organizacional en gerentes de una empresa privada del sector consumo masivo*. (Tesis de grado), Universidad Central de Venezuela, Caracas.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Mexico: McGrawHill.
- Hillebrink, C. (2006). *Plenes de prestaciones flexibles en las organizaciones Holandesas*. (Tesis doctoral), Países bajos: Universidad de Utrecht.
- Holtom, B., Mitchell, T., Lee, T., & Eberly, M. (2008). Turnover and Retention Research: A Glance at the Past, a Closer Review of the Present, and a Venture into the Future. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 231-274.

- Hulin , C. (1991). Withdrawal, persistence, and commitment in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds). *Handbook of industrial and organizational psychology*, 2, 445.
- Hurtado, J. (2008). *El proyecto de investigación* (6a. ed. ed.). Caracas: Quirón.
- Hurtado, J. (2012). *El proyecto de investigación. Comprensión holística de la metodología la investigación* (7ma. ed. ed.). Caracas: Quirón.
- Ibarra, M., & Rodríguez, C. (2010). *¿Por qué se van? El fenómeno migratorio de la venezuela hacia australia desde la mirada del futuro migrante calificado*. (Tesis doctoral), Caracas.
- IBM. (2011). *Guía breve de IBM SPSS Statistics 20*. Estados Unidos: IBM Corporation.
- Imperial, I. (2017). *Plan de beneficios flexibles: una oportunidad para innovar*. Obtenido de KPMG: <https://home.kpmg.com/mx/es/home/tendencias/2017/11/plan-de-beneficios-flexibles-una-oportunidad-para-innovar.html>
- Instituto Venezolano de los Seguros Sociales. (2015). Obtenido de Tipos de empresas: <http://www.ivss.gob.ve/contenido/Tipos-de-empresas>
- Javierre, M., & Reoyo, C. (2005). *Nuevo Espasa Ilustrado*. Perú: Espasa Calpe, S.A. .
- Javierre, M., & Reoyo, C. (2005). *Nuevo Espasa Ilustrado*. Perú: Espasa calpe, C.A.
- Kerlinger, F., & Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en Ciencias sociales*. (4ta ed. ed.). México: McGraw-Hill.
- Kerlinger, F., & Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales* (4 ed.). México: McGraw-Hill.
- KPMG. (2016). *Cómo retener talento sin afectar los estados financieros de la empresa*. Obtenido de Sala de prensa: <https://home.kpmg.com/ve/es/home/media/press-releases/2016/07/como-retener-talento-sin-afectar-los-estados-financieros-de-la-e.html>
- León, V. (2013). *Compensación: Diferenciar con Equidad*. Santiago, Chile: Thomson Reuters.
- Ley Orgánica del Trabajo, las trabajadoras y los trabajadores. (2012). En *Título III De la justa distribución de la riqueza y las condiciones de trabajo*. Caracas: Distribuidora Escolar, S.A.
- Lopes , F., & Dominique, S. (2011). ANÁLISIS CONJUNTO. Teoría, campos de aplicación y conceptos inherentes. Estudios y perspectivas en Turismo. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 20(2), 341-366.
- López, A., Carmona-Medina, C., Lavado, A., & Valle, R. (2008). Managing functional diversity, risk taking and incentives for teams to achieve radical innovations. *R&D Management*, 38(1), 33-50.
- López, J. (2015). *R Cuadrado (Coeficiente de determinación)*. Obtenido de Economipedia: <http://economipedia.com/definiciones/r-cuadrado-coeficiente-determinacion.html>
- Marcos, S. (2011). Recompensa total: el nuevo contrato. *Ediciones Deusto*, 40-51. Obtenido de http://www.peoplesmatters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1111_HDBR.pdf
- Marcos, S., & Ustarroz, L. (2015). *El modelo de recompensa total: unamos las piezas del puzle de la retribución*. Obtenido de RRHH Digital: <http://www.rrhhdigital.com/editorial/110326/El-modelo-de-recompensa-total-unamos-las-piezas-del-puzle-de-la-retribucion>

- Marín, G., Segovia, C., & Gázquez, J. (2006). *APPLICATION OF FACTORIAL ANALYSIS AND REGRESSION MODELS TO THE FORMATION OF MARKETING COMPETITIVE ADVANTAGES IN LOCAL FIRMS*. (Tesis de Pregrado), Almería.
- Martínez, M. (2014). *Relación entre la teoría de necesidades según Maslow y las preferencias relativas respecto a los tipos de recompensas*. (Tesis de grado), Caracas.
- Mercer. (2018). *Incrementos salariales estimados 2018*. Caracas: Mercer.
- Millán, T. (2008). *Investigación cualitativa*. Obtenido de Metodología de la investigación: <https://metodoinvestigacion.wordpress.com/2008/02/29/investigacion-cualitativa/>
- Mobley, W. (1982). Some unanswered questions in turnover and withdrawal research. 7(1), 111-116.
- Morales, J., & Velandia, N. (1999). *Salarios*. Bogota: Mc Graw Hill.
- Newbert, S. (2007). Empirical research on the resource based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, 28(2), 121-146.
- Ortiz, M., & Avella, L. (2002). Gestión estratégica de los recursos humanos una síntesis teórica. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 8(3), 59-78. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=634176>
- Padilla, J., Torres, C., & Michelena, L. (2015). Migración: tendencia irreversible. *DEBATES IESA*, xx(3).
- Padrón, C. (2011). *Recompensa total en el sector educativo: un análisis de preferencias relativas utilizando Escalamiento Multidimensional*. (Tesis de grado), Universidad Metropolitana de Caracas, Caracas. Obtenido de <http://andromeda.unimet.edu.ve/catalogo/php1/buscar.php?Opcion=detalle&Expresion=+%28recompensa+%2A+total%29&base=tesis&cipar=tesis.par&Formato=a&from=1&to=50>
- Park, H., Gardner, T., & Wright, P. (2004). HR practices or HR capabilities: which matters? Insights from the Asia Pacific region. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42(3), 260-273.
- Payne, S., Cook, A., Horner, M., Shaub, M., & Boswell, W. (2010). The Relative Influence of Total Rewards Elements on Attraction, Motivation and Retention. *WorldatWork Research*, 2-45. Obtenido de <https://www.worldatwork.org/dA/124d5cae0f/Relative%20Influence%20of%20Total%20Rewards%20Elements%20on%20Attraction,%20Motivation%20and%20Retention.pdf>
- Prieto, P. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para la retención del personal*. (Tesis de grado), Medellín.
- Prince, J. (1977). *The study of turnover*. Iowa: Ames, Iowa : Iowa State University Press.
- Quevedo, E. (2000). *Dos puntos de vista sobre los planes de beneficios flexibles y su aplicación en Venezuela*. (Tesis de grado), Caracas.
- Requena, J., & Caputo, C. (Julio de 2016). PÉRDIDA DE TALENTO EN VENEZUELA: MIGRACIÓN DE SUS INVESTIGADORES. *Interciencia*, 41(7), 444-453.
- Riera, A. (2011). *Recompensa total y determinación de preferencias relativas bajo el análisis conjunto del equipo de proyectos en una empresa de venta al detal*. (Trabajo especial de grado), UCAB, Caracas.
- Robbins, S., & Timothy, J. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson .

- Romero, C. (2005). La categorización un aspecto crucial en la investigación. *Revista de investigaciones*, 113-118.
- Rumlet, R. (1979). Evaluation of Strategy: Theory and Models. *Strategic Management*, 196-215.
- S/A. (1981). Código de Ética del Psicólogo Venezolano. *Revista de Psicología*, VIII(4).
- S/A. (26 de Marzo de 2018). Radiografía del gran éxodo venezolano. *El Nacional*. Obtenido de http://www.el-nacional.com/noticias/sociedad/radiografia-del-gran-exodo-venezolano_228447
- Salas, C., & Sanchez, A. (2013). *Preferencias relativas de los candidatos a puestos de trabajo ante recompensas extrínsecas en el sector consumo masivo*. (Tesis de grado), Caracas.
- Sánchez, S., & Herrera, M. (2016). LOS RECURSOS HUMANOS BAJO EL ENFOQUE DE LA TEORÍA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDAD. *Facultad de Ciencias Económicas*, XXIV(2), 133-146. doi:<https://doi.org/10.18359/rfce.2216>
- Sarries, L., & Casares, E. (2008). *Buenas prácticas de Recursos Humanos*. Madrid: Esic. Obtenido de https://books.google.co.ve/books?id=XZ1Qc_B_pbQC&pg=PA135&lpg=PA135&dq=percepciones+subjetivas+individualizadas&source=bl&ots=qQ0OwNcj24&sig=RuxZShFOpvJCq1KwDr46FrJhjUo&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiT08bqi8vaAhXEq1kKHcQ-BPgQ6AEIjAA#v=onepage&q=percepciones%20su
- Sierra, C. (2011). *GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y RETENCIÓN DEL CAPITAL HUMANO ESTRATÉGICO: ANÁLISIS DE SU IMPACTO EN LOS RESULTADOS DE EMPRESAS INNOVADORAS ESPAÑOLAS*. (Tesis doctoral), Valladolid.
- Sierra, C. (2011). *GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y RETENCIÓN DEL CAPITAL HUMANO ESTRATÉGICO: ANÁLISIS DE SU IMPACTO EN LOS RESULTADOS DE EMPRESAS INNOVADORAS ESPAÑOLAS*. (Tesis doctoral), Universidad de Valladolid, Valladolid. Obtenido de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/879/1/TESIS127-111207.pdf>
- Snell, S., Lepak, D., & Youndt, M. (1999). Managing the architecture of intellectual capital: Implications for strategic human resource management. *Research in personnel and human resources management*, 175-193.
- Stadler, C. (2007). The Four Principles of Enduring Success. *harvard business review*, 62-72.
- Suárez, J., & Ibarra, S. (2002). La teoría de los recursos y las capacidades. *Anales de estudios económicos y empresariales*, 63-89. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=793552>
- Torres, C., & Bruni, J. (Octubre-Diciembre de 2014). ¿Qué hacer para que se queden? La migración calificada en venezuela. *DEBATES IESA*, XIX(4), 14-17.
- Urribarrí, S. (2016). Venezuela (2015): Un régimen híbrido en crisis. *Revista de ciencia política*, 36(1), 365-381.
- Vera, L. (2018). ¿Cómo explicar la catástrofe económica venezolana? *Nueva sociedad*(274), 83-96.
- Vergara, M. (2007). Compensación Flexible: ¡La eficiencia de un sistema a coste "0" para la empresa! *Capital Humano*(216), 80-85. Obtenido de https://factorhuma.org/attachments_secure/article/2064/c200_080_d_compensacion_flexible_216_2.pdf

- Vidal, M., Cerdón, E., & De la Torres, J. (Julio- Diciembre de 2015). Impacto de los modelos de compensación flexible en la atracción y retención del talento. *Universidad BusinessReview*(46), 14-37.
- Vidal, M., Cerdón, E., & Torres, J. (2015). Impacto de los Modelos de Compensación Flexible en la atracción y retención del talento. *Universia BusinessReview*, 16-35.
- World at Work. (2015). *WorldatWork Introduces Revised Total Rewards Model*. Obtenido de World at Work: <https://www.worldatwork.org/docs/worldatworkpressreleases/2015/worldatwork-introduces-revised-total-rewards-model.html>
- World at Work. (2018). *¿Qué es recompensas totales?* Obtenido de <https://www.worldatwork.org/total-rewards-model/>

Anexos

Anexos A. Encuesta “Prácticas de Compensación” tomado y adaptado de Guerrero y Sánchez (2010)



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE PSICOLOGÍA
DEPARTAMENTO PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

PRÁCTICAS DE COMPENSACIÓN*

CONSIDERACIONES PREVIAS PARA RESPONDER AL CUESTIONARIO

Contexto de la investigación	Este cuestionario forma parte de un Trabajo de investigación presentado ante la Escuela de Psicología de la Universidad Central de Venezuela, como requisito parcial para obtener el Título de Licenciado (a) en Psicología, mención Psicología Industrial
Objetivo de la investigación	Describir las prácticas de compensación utilizadas en la organización en estudio, durante el año 2018 que permitiría retener al personal clave en la empresa.
¿A quién está dirigido?	Personal clave

**Toda la información proporcionada tiene carácter anónimo y será utilizada con fines académicos.
El equipo de investigación garantiza su compromiso de total confidencialidad.
Se entregará un informe con los principales resultados si la empresa colaboradora lo indica.**

Contacto del equipo investigador Da Silva Kerry
kerrydasilvar@gmail.com
Padilla Carolaym
carolaympadilla91@gmail.com

*Tomado y adaptado de Guerrero y Sánchez (2010)

I. INSTRUCCIONES PARA RESPONDER EL INSTRUMENTO

Llene todos y cada uno de los campos que se solicitan a continuación

II. DATOS DE LA EMPRESA

Dentro del Sector de Manufactura, especifique a que actividad se dedica la empresa			
La empresa posee planta	Sí (____)		No (____)
Tipo de empresa	Nacional (____)	Transnacional (____)	Multinacional (____)
Número de trabajadores	Toda la empresa (____)	Nivel gerencial (____)	
Otros indicadores:	Antigüedad promedio de los trabajadores		
	Antigüedad de la empresa en Venezuela		
	Índice de Rotación		
	Existe sindicatos	Sí (____)	No (____)
	Tienen contratos colectivos	Sí (____)	No (____)

III. SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN SALARIAL

1. ¿Cuál de estas actividades realiza su empresa? Señale la frecuencia (anual)	Análisis y descripción de puestos	()	Frecuencia _____ _____ _____ _____	Última vez _____ _____ _____ _____	
	Valoración de puestos	()			
	Estudios de mercado	()			
	Evaluaciones de desempeño	()			
	Evaluar o ajustar la escala salarial	()			
2. ¿Con que frecuencia se revisa la situación de la Compensación respecto al mercado?	Compensación total	Cada 2 años ()	Cada año ()	Cada 6 meses ()	Otro ()
	Compensación directa	()	()	()	()
	Compensación indirecta	()	()	()	()
	Compensación intangible	()	()	()	()
		()	()	()	()
3. ¿Ud. revisa la Compensación Total respecto al desempeño?	Sí ()	No ()	(De ser negativo, diríjase a la pregunta 5)		
4. ¿Con qué frecuencia se revisa la situación de la compensación respecto al desempeño?	Desempeño Organizacional	Cada 2 años	Cada año	Cada 6 meses	Otro
	Compensación total	()	()	()	()
	Compensación directa	()	()	()	()
	Compensación indirecta	()	()	()	()
	Compensación intangible	()	()	()	()
		()	()	()	()
	Desempeño por departamento/área	Cada 2 años	Cada año	Cada 6 meses	Otro
	Compensación total	()	()	()	()
	Compensación directa	()	()	()	()
	Compensación indirecta	()	()	()	()
	Compensación intangible	()	()	()	()
		()	()	()	()
Desempeño individual	Cada 2 años	Cada año	Cada 6 meses	Otro	
Compensación total	()	()	()	()	
Compensación directa	()	()	()	()	
Compensación indirecta	()	()	()	()	
Compensación intangible	()	()	()	()	
	()	()	()	()	
5. ¿Cómo mide su empresa la Competitividad Externa? (De ser necesario, puede marcar más de una alternativa)	Realiza sus propias encuestas salariales	()	Local () Internacional ()		
	Adquiere encuestas salariales realizadas por consultoras	()			
	Participa en encuestas salariales externas	()			
	Dispone de un sistema on-line	()			

IV. POLÍTICA SALARIAL E INCREMENTOS

1. ¿Con qué frecuencia revisa la política salarial en su empresa?	Cada 6 meses	()
	Cada año	()
	Cada 2 años	()
	Cada 3 años	()
	Cada 4 años	()
	Cada 5 años	()
	Otro (especifique)	() _____

V. COMPENSACIÓN TOTAL Y SUS COMPONENTES

Si estas fuera las posibilidades de escenarios de Compensación Total con los que podría contar su organización para ofrecer al grupo clave, indique en qué posición se ubica la empresa en relación a los componentes de la compensación total que mejor se ajuste a lo que la empresa otorga al personal clave de la organización

Compensación	25% por debajo del mercado revisada y ajustada cada 6 meses En promedio de mercado revisada y ajustada trimestralmente 25% por encima de mercado revisada y ajustada mensualmente	() () ()
Beneficios	25% por encima del mercado En promedio de mercado Beneficios mínimos establecidos en la LOTTT	() () ()
Efectividad vida-trabajo	Flexibilidad de 2 horas en horarios de entrada y salida garantizando 40 horas de trabajo semanal + todas las tardes de los viernes libres Flexibilidad de 1 hora en horarios de entrada y salida garantizando 40 horas de trabajo semanal + dos tardes de los viernes libres al mes Cero flexibilidad en el horario de entrada y salida y sin días libres adicionales a los establecidos en la LOTTT	() () ()
Gestión del desempeño	Evaluación de desempeño una vez al año por el supervisor inmediato Evaluación dos veces al año por el supervisor y pares Evaluación 360° tres veces al año	() () ()
Reconocimiento	Frecuente y oportuno Poco frecuente y no siempre oportuno Nada Frecuente y totalmente a destiempo	() () ()
Desarrollo de carrera	Una actividad de formación al año y al menos tres años para promoción Dos actividades de formación al año y al menos dos años para promoción Tres actividades de formación al año y al menos un año para promoción	() () ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Si considera que los resultados de esta investigación pueden ser de interés para su empresa, por favor rellene los siguientes datos y le será remitido un informe-resumen con los principales resultados alcanzados.

Iniciales del nombre de la empresa

Correo electrónico de contacto

Anexos B. Perfil de expertos

	Experto	Ocupación actual	Perfil
1	Lic. Anel Maldonado	Directora de Recursos Humanos De L'Oréal Venezuela	Lic. en Psicología Especialista en Compensación, Beneficios, Reclutamiento, Selección, Adiestramiento y Desarrollo
2	Lic. Rafael Martínez	CEO en Grupo Eduproject, Speaker, Professor y Blogger.	Lic. En Educación mención Diseño y Gestión de Proyectos Magister Scientiarum en Educación mención Tecnologías de Información y Comunicación Consultor internacional en temas de educación, marketing y gobierno digital. Speaker en diferentes eventos latinoamericanos. Docente de postgrado en varias universidades y facilitador de programas corporativos. Fundador del Blog Tiza Virtual.
3	Lic. Anayda Gutiérrez	Especialista en Salud Ocupacional. Docente- Investigadora en la UCV	Lic. En Psicología del trabajo Especialista en Salud Ocupacional, Salud laboral y prevención de riesgos laborales
4	Lic. Eduardo Quevedo	Consultor en materia de compensación y beneficios. Profesor e investigador	Lic. en Relaciones Industriales, con especialidad en Compensación y beneficios.
5	Lic. Alexandra Rosario	Gerente de Recursos Humanos. Docente en la Escuela de Psicología, mención Industrial en la UCV	Lic. en Psicología mención Industrial Diplomado en Talento Humano y Desarrollo Organizacional Especialización Mercadeo para empresas

Anexos C. Encuesta “Preferencias relativas” de acuerdo al Modelo de Recompensa Total de World at Work



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE PSICOLOGÍA
DEPARTAMENTO PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

PREFERENCIAS RELATIVAS*

CONSIDERACIONES PREVIAS PARA RESPONDER AL CUESTIONARIO

Contexto de la investigación	Este cuestionario forma parte de un Trabajo de investigación presentado ante la Escuela de Psicología de la Universidad Central de Venezuela, como requisito parcial para obtener el Título de Licenciado (a) en Psicología, mención Psicología Industrial
Objetivo de la investigación	Identificar las preferencias relativas en función del Modelo de Recompensa Total de World at Work, en personal clave de una empresa manufacturera de los Altos mirandinos, durante el año 2018 que permitiría retenerlos en la organización.
¿A quién está dirigido?	Personal clave

**Toda la información proporcionada tiene carácter anónimo y será utilizada con fines académicos.
El equipo de investigación garantiza su compromiso de total confidencialidad.
Se entregará un informe con los principales resultados si la empresa colaboradora lo indica.**

Contacto del equipo investigador Da Silva Kerry
kerrydasilvar@gmail.com

Padilla Carolaym
carolaympadilla91@gmail.com

*De acuerdo al Modelo de Recompensa Total de World at Work

I. INSTRUCCIONES PARA RESPONDER EL INSTRUMENTO

- Ordene las tarjetas desde la combinación más preferida a la menos preferida; tomando en cuenta que éstos fueran los escenarios de una empresa ideal para trabajar. Por ejemplo, si su tarjeta más preferida es la número 14, ésta será la primera y así sucesivamente con el resto de las tarjetas; de tal manera de ordenar las 20 tarjetas.
- Puede considerar la tarjeta explicativa (página siguiente), la cual contiene el significado de las opciones mostradas en el conjunto de tarjetas presentadas.
- No hay respuestas correctas o incorrectas; la respuesta más adecuada será aquella que mejor describa sus preferencias.
- No hay límite de tiempo para responder este cuestionario.
- Es muy importante que no comunique sus preferencias a otros miembros del equipo con el propósito de evitar sesgos en la información.

II. DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS Y ORGANIZACIONALES

Iniciales del nombre y apellido						
Edad						
Sexo	Masculino (____)	Femenino (____)				
Estado civil	Soltero (____)	Casado (____)	Divorciado (____)	Otro (____)		
Nivel de instrucción	Bachiller (____)	Técnico (____)	Universitario (____)	Postgrado (____)		
Tipo de vivienda	Propia pagada totalmente (____)	Propia pagándose (____)	Alquilada (____)	Prestada (____)	Cedida (____)	Otra (____)
Tenencia de hijos	Afirmativo (____)	Negativo (____)	Número de hijos: _____			
Número de personas que dependen económicamente de usted	_____					
Antigüedad en la empresa	0 a 5 años ____	6 a 10 años ____	11 a 15 años ____	15 años o más ____		
Cargo que desempeña actualmente	Departamento: _____					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Firma del participante

Tarjeta explicativa del instrumento			
Dimensión	Descripción	Atributos	Descripción
Compensación	Comprende el salario que el empleador les otorga a los empleados por los servicios prestados. Incluye pagos, tanto fijos como variables.	• 25% por debajo del mercado revisada y ajustada cada 6 meses	Recibir una compensación anual en un 25% por debajo del valor promedio del mercado para posiciones similares. Ajustada semestralmente.
		• En promedio de mercado revisada y ajustada trimestralmente	Recibir una compensación anual en el valor promedio del mercado para posiciones similares. Ajustada cada 3 meses.
		• 25% por encima de mercado revisada y ajustada mensualmente	Recibir una compensación anual en un 25% por encima del valor promedio del mercado para posiciones similares. Ajustada cada mes.
Beneficios	Son los programas que un empleador utiliza para complementar la compensación en efectivo de los empleados. Puede comprender: programas en materia de salud, protección económica, ahorros, de jubilación.	• 25% por encima del mercado	Recibir beneficios valorados un 25% por encima del valor promedio otorgado por el mercado
		• En promedio de mercado	Recibir beneficios de acuerdo al valor promedio otorgado por el mercado.
		• Beneficios mínimos establecidos en la LOTT	Recibir los beneficios mínimos que establece la ley.
Eficacia de la vida laboral	Se trata de un conjunto de políticas, programas o prácticas organizacionales que buscan ayudar a los empleados a lograr el éxito tanto en el ámbito laboral como personal. También se denomina conciliación o balance vida-trabajo.	• Flexibilidad de 2 horas en horarios de entrada y salida garantizando 40 horas de trabajo semanal + todas las tardes de los viernes libres	Posibilidad de tener dos horas diarias de libertad de horario que puede usar al llegar o al retirarse de la organización. Y contar con todas las tardes de los viernes libres.
		• Flexibilidad de 1 hora en horarios de entrada y salida garantizando 40 horas de trabajo semanal + dos tardes de los viernes libres al mes	Posibilidad de tener una hora diaria de libertad de horario que puede usar al llegar o al retirarse de la organización. Y contar con dos tardes libres de los viernes al mes.
		• Cero flexibilidad en el horario de entrada y salida y sin días libres adicionales a los establecidos en la LOTT	No tener posibilidad de llegar más tarde o retirarse más temprano del horario laboral y, sin días libres.
Reconocimiento	Son programas, formales o informales, que prestan especial atención a los comportamientos, logros, esfuerzos o desempeño de los empleados que contribuyen al éxito de la organización. Buscan valorar los esfuerzos de los empleados, reforzando así ciertos comportamientos.	• Frecuente y oportuno	Recibir de manera explícita, frecuente y en el momento adecuado reconocimiento por su labor.
		• Poco frecuente y no siempre oportuno	Recibir ocasionalmente de manera explícita y en cualquier momento reconocimiento por su labor.
		• Nada Frecuente y totalmente a destiempo	No recibir de manera explícita, frecuente y en ningún momento reconocimiento por su labor.
Gestión del desempeño	Es la alineación de los esfuerzos tanto de la organización como de los individuos para el logro de los objetivos planteados; incluye a su vez establecimiento de expectativas, demostración de habilidades, evaluación, retroalimentación y mejora continua.	• Evaluación de desempeño una vez al año por el supervisor inmediato	Posibilidad de ser evaluado una vez al año por el jefe inmediato.
		• Evaluación dos veces al año por el supervisor y pares	Posibilidad de ser evaluado dos veces al año, tanto por el jefe inmediato como por los pares.
		• Evaluación 360° tres veces al año	Posibilidad de ser evaluado tres veces al año por el jefe inmediato, los pares, los subordinados y por sí mismo.
Desarrollo de talento	Son las oportunidades y/o herramientas que se les ofrece a los empleados para adquirir, perfeccionar o avanzar sus habilidades y competencias tanto profesionales como personales, bien sea a corto y/o largo plazo.	• Una actividad de formación al año y al menos tres años para promoción	Recibir una capacitación anual y contar con la posibilidad de ser promocionado cada 3 años.
		• Dos actividades de formación al año y al menos dos años para promoción	Recibir dos capacitaciones al año y contar con la posibilidad de ser promovido cada dos años.
		• Tres actividades de formación al año y al menos un año para promoción	Recibir tres capacitaciones al año y contar con la posibilidad de ser promovido de forma anual.

PREFERENCIAS RELATIVAS DEL PERSONAL CLAVE DE UNA ORGANIZACIÓN MANUFACTURERA DE ACUERDO AL MODELO DE RECOMPENSA TOTAL

	Compensación	Beneficios	Efectividad vida-trabajo	Gestión del desempeño	Reconocimiento	Desarrollo de talento
1	25% por debajo del mercado revisada y ajustada cada 6 meses	25% por encima del mercado	Flexibilidad de 2 horas en horarios de entrada y salida garantizando 40 horas de trabajo semanal + todas las tardes de los viernes libres	Evaluación de desempeño una vez al año por el supervisor inmediato	Frecuente y oportuno	Una actividad de formación al año y al menos tres años para promoción

	Compensación	Beneficios	Efectividad vida-trabajo	Gestión del desempeño	Reconocimiento	Desarrollo de talento
2	25% por debajo del mercado revisada y ajustada cada 6 meses	Beneficios mínimos establecidos en la LOTT	Flexibilidad de 1 hora en horarios de entrada y salida garantizando 40 horas de trabajo semanal + dos tardes de los viernes libres al mes	Evaluación dos veces al año por el supervisor y pares	Nada Frecuente y totalmente a destiempo	Una actividad de formación al año y al menos tres años para promoción

	Compensación	Beneficios	Efectividad vida-trabajo	Gestión del desempeño	Reconocimiento	Desarrollo de talento
3	25% por encima de mercado revisada y ajustada mensualmente	En promedio con el mercado	Flexibilidad de 1 hora en horarios de entrada y salida garantizando 40 horas de trabajo semanal + dos tardes de los viernes libres al mes	Evaluación de desempeño una vez al año por el supervisor inmediato	Poco frecuente y no siempre oportuno	Tres actividades de formación al año y al menos un año para promoción

	Compensación	Beneficios	Efectividad vida-trabajo	Gestión del desempeño	Reconocimiento	Desarrollo de talento
4	En promedio de mercado revisada y ajustada trimestralmente	Beneficios mínimos establecidos en la LOTT	Cero flexibilidad en el horario de entrada y salida y sin días libres adicionales a los establecidos en la LOTT	Evaluación 360° tres veces al año	Nada Frecuente y totalmente a destiempo	Tres actividades de formación al año y al menos un año para promoción

	Compensación	Beneficios	Efectividad vida-trabajo	Gestión del desempeño	Reconocimiento	Desarrollo de talento
5	En promedio de mercado revisada y ajustada trimestralmente	Beneficios mínimos establecidos en la LOTT	Flexibilidad de 1 hora en horarios de entrada y salida garantizando 40 horas de trabajo semanal + dos tardes de los viernes libres al mes	Evaluación de desempeño una vez al año por el supervisor inmediato	Frecuente y oportuno	Dos actividades de formación al año y al menos dos años para promoción

PREFERENCIAS RELATIVAS DEL PERSONAL CLAVE DE UNA ORGANIZACIÓN MANUFACTURERA DE ACUERDO AL MODELO DE RECOMPENSA TOTAL

	Compensación	Beneficios	Efectividad vida-trabajo	Gestión del desempeño	Reconocimiento	Desarrollo de talento
6	25% por encima de mercado revisada y ajustada mensualmente	En promedio con el mercado	Flexibilidad de 1 hora en horarios de entrada y salida garantizando 40 horas de trabajo semanal + dos tardes de los viernes libres al mes	Evaluación dos veces al año por el supervisor y pares	Poco frecuente y no siempre oportuno	Dos actividades de formación al año y al menos dos años para promoción

	Compensación	Beneficios	Efectividad vida-trabajo	Gestión del desempeño	Reconocimiento	Desarrollo de talento
7	25% por encima de mercado revisada y ajustada mensualmente	En promedio con el mercado	Flexibilidad de 2 horas en horarios de entrada y salida garantizando 40 horas de trabajo semanal + todas las tardes de los viernes libres	Evaluación 360° tres veces al año	Nada Frecuente y totalmente a destiempo	Una actividad de formación al año y al menos tres años para promoción

	Compensación	Beneficios	Efectividad vida-trabajo	Gestión del desempeño	Reconocimiento	Desarrollo de talento
8	En promedio de mercado revisada y ajustada trimestralmente	En promedio con el mercado	Flexibilidad de 2 horas en horarios de entrada y salida garantizando 40 horas de trabajo semanal + todas las tardes de los viernes libres	Evaluación de desempeño una vez al año por el supervisor inmediato	Poco frecuente y no siempre oportuno	Tres actividades de formación al año y al menos un año para promoción

	Compensación	Beneficios	Efectividad vida-trabajo	Gestión del desempeño	Reconocimiento	Desarrollo de talento
9	25% por debajo del mercado revisada y ajustada cada 6 meses	25% por encima del mercado	Cero flexibilidad en el horario de entrada y salida y sin días libres adicionales a los establecidos en la LOTT	Evaluación dos veces al año por el supervisor y pares	Poco frecuente y no siempre oportuno	Tres actividades de formación al año y al menos un año para promoción

	Compensación	Beneficios	Efectividad vida-trabajo	Gestión del desempeño	Reconocimiento	Desarrollo de talento
10	25% por encima de mercado revisada y	25% por encima del mercado	Flexibilidad de 1 hora en horarios de entrada y salida garantizando 40 horas de trabajo	Evaluación dos veces al año por el supervisor y pares	Nada Frecuente y totalmente a destiempo	Dos actividades de formación al año y al menos

PREFERENCIAS RELATIVAS DEL PERSONAL CLAVE DE UNA ORGANIZACIÓN MANUFACTURERA DE ACUERDO AL MODELO DE RECOMPENSA TOTAL 175

	ajustada mensualmente		semanal + dos tardes de los viernes libres al mes			dos años para promoción
	Compensación	Beneficios	Efectividad vida-trabajo	Gestión del desempeño	Reconocimiento	Desarrollo de talento
11	25% por encima de mercado revisada y ajustada mensualmente	Beneficios mínimos establecidos en la LOTTT	Cero flexibilidad en el horario de entrada y salida y sin días libres adicionales a los establecidos en la LOTTT	Evaluación de desempeño una vez al año por el supervisor inmediato	Poco frecuente y no siempre oportuno	Una actividad de formación al año y al menos tres años para promoción

	Compensación	Beneficios	Efectividad vida-trabajo	Gestión del desempeño	Reconocimiento	Desarrollo de talento
12	25% por debajo del mercado revisada y ajustada cada 6 meses	En promedio con el mercado	Cero flexibilidad en el horario de entrada y salida y sin días libres adicionales a los establecidos en la LOTTT	Evaluación de desempeño una vez al año por el supervisor inmediato	Nada Frecuente y totalmente a destiempo	Dos actividades de formación al año y al menos dos años para promoción

	Compensación	Beneficios	Efectividad vida-trabajo	Gestión del desempeño	Reconocimiento	Desarrollo de talento
13	En promedio de mercado revisada y ajustada trimestralmente	25% por encima del mercado	Flexibilidad de 2 horas en horarios de entrada y salida garantizando 40 horas de trabajo semanal + todas las tardes de los viernes libres	Evaluación dos veces al año por el supervisor y pares	Nada Frecuente y totalmente a destiempo	Dos actividades de formación al año y al menos dos años para promoción

	Compensación	Beneficios	Efectividad vida-trabajo	Gestión del desempeño	Reconocimiento	Desarrollo de talento
14	25% por debajo del mercado revisada y ajustada cada 6 meses	Beneficios mínimos establecidos en la LOTTT	Flexibilidad de 2 horas en horarios de entrada y salida garantizando 40 horas de trabajo semanal + todas las tardes de los viernes libres	Evaluación 360° tres veces al año	Poco frecuente y no siempre oportuno	Dos actividades de formación al año y al menos dos años para promoción

	Compensación	Beneficios	Efectividad vida-trabajo	Gestión del desempeño	Reconocimiento	Desarrollo de talento
	En promedio de mercado	En promedio	Cero flexibilidad en el horario de entrada	Evaluación dos veces al	Frecuente y oportuno	Una actividad de formación

PREFERENCIAS RELATIVAS DEL PERSONAL CLAVE DE UNA ORGANIZACIÓN MANUFACTURERA DE ACUERDO AL MODELO DE RECOMPENSA TOTAL 176

15	revisada y ajustada trimestralmente	con el mercado	y salida y sin días libres adicionales a los establecidos en la LOTT	año por el supervisor y pares	al año y al menos tres años para promoción
-----------	-------------------------------------	----------------	--	-------------------------------	--

	Compensación	Beneficios	Efectividad vida-trabajo	Gestión del desempeño	Reconocimiento	Desarrollo de talento
16	25% por encima de mercado revisada y ajustada mensualmente	Beneficios mínimos establecidos en la LOTT	Flexibilidad de 2 horas en horarios de entrada y salida garantizando 40 horas de trabajo semanal + todas las tardes de los viernes libres	Evaluación dos veces al año por el supervisor y pares	Frecuente y oportuno	Tres actividades de formación al año y al menos un año para promoción

	Compensación	Beneficios	Efectividad vida-trabajo	Gestión del desempeño	Reconocimiento	Desarrollo de talento
17	25% por debajo del mercado revisada y ajustada cada 6 meses	En promedio con el mercado	Flexibilidad de 1 hora en horarios de entrada y salida garantizando 40 horas de trabajo semanal + dos tardes de los viernes libres al mes	Evaluación 360° tres veces al año	Frecuente y oportuno	Tres actividades de formación al año y al menos un año para promoción

	Compensación	Beneficios	Efectividad vida-trabajo	Gestión del desempeño	Reconocimiento	Desarrollo de talento
18	En promedio de mercado revisada y ajustada trimestralmente	25% por encima del mercado	Flexibilidad de 1 hora en horarios de entrada y salida garantizando 40 horas de trabajo semanal + dos tardes de los viernes libres al mes	Evaluación 360° tres veces al año	Poco frecuente y no siempre oportuno	Una actividad de formación al año y al menos tres años para promoción

	Compensación	Beneficios	Efectividad vida-trabajo	Gestión del desempeño	Reconocimiento	Desarrollo de talento
19	25% por encima de mercado revisada y ajustada mensualmente	25% por encima del mercado	Cero flexibilidad en el horario de entrada y salida y sin días libres adicionales a los establecidos en la LOTT	Evaluación 360° tres veces al año	Frecuente y oportuno	Dos actividades de formación al año y al menos dos años para promoción

	Compensación	Beneficios	Efectividad vida-trabajo	Gestión del desempeño	Reconocimiento	Desarrollo de talento
--	--------------	------------	--------------------------	-----------------------	----------------	-----------------------

PREFERENCIAS RELATIVAS DEL PERSONAL CLAVE DE UNA ORGANIZACIÓN MANUFACTURERA DE ACUERDO AL MODELO DE RECOMPENSA TOTAL 177

20	25% por encima de mercado revisada y ajustada mensualmente	25% por encima del mercado	Flexibilidad de 1 hora en horarios de entrada y salida garantizando 40 horas de trabajo semanal + dos tardes de los viernes libres al mes	Evaluación de desempeño una vez al año por el supervisor inmediato	Nada Frecuente y totalmente a destiempo	Tres actividades de formación al año y al menos un año para promoción
-----------	--	----------------------------	---	--	---	---

Anexos D. Carta institucional

Los Teques, DD/MM/AA

Sr.:
Gerente de Capital Humano
Presente. -

Ante todo, un cordial saludo. Le escribimos desde la Universidad Central de Venezuela, específicamente del Departamento de Psicología Industrial de la Escuela de Psicología; dónde estamos realizando un trabajo de investigación, cuyo principal objetivo es *Identificar las preferencias relativas en función del Modelo de Recompensa Total de World at Work, en personal clave, durante el año 2018 que permitiría retenerlos en la organización.* La mencionada investigación no tiene fines lucrativos o comerciales, debido a que la misma forma parte de la tesis de los bachilleres Kerry Da Silva y Carolaym Padilla, estudiantes de Psicología mención Industrial.

Como parte fundamental de la investigación, hemos seleccionado su empresa, por ubicarse en el sector manufacturero. Lo que nos lleva a solicitar su colaboración en la fase de recolección de datos, a través de dos cuestionarios, uno de ellos está dirigido al gerente de recursos humanos y el otro al personal clave de la organización.

Confiamos en que su ayuda nos permita identificar las prácticas en materia de compensación total del personal y con ello contribuir a mejorar la competitividad y retención. Agradeciéndole de antemano su colaboración, nos comprometemos para aclarar cualquier cuestión relacionada con la investigación y a enviarle un informe con los principales resultados del estudio, si así lo desea.

Reciba un cordial y afectuoso saludo,

Da Silva Kerry kerrydasilvar@gmail.com
Padilla Carolaym carolaympadilla91@gmail.com

Anexos E. Respuestas individuales de los participantes

PREFERENCIAS RELATIVAS DEL PERSONAL CLAVE DE UNA ORGANIZACIÓN MANUFACTURERA DE ACUERDO AL MODELO DE RECOMPENSA TOTAL 179

Iniciales	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12	T13	T14	T15	T16	T17	T18	T19	T20
DB	16	20	19	10	7	15	17	18	1	5	3	13	14	8	6	9	2	4	11	12
AR	16	6	3	19	10	7	20	11	5,00	18,00	4,00	15,00	13,00	8,00	9,00	17,00	14,00	1,00	2,00	12,00
MA	16	20	7	6	8	13	18	12	11,00	3,00	10,00	19,00	2,00	5,00	4,00	15,00	14,00	9,00	17,00	1,00
AZ	18	6	10	20	8	3	17	4	13,00	5,00	2,00	7,00	16,00	1,00	14,00	19,00	9,00	11,00	15,00	12,00
LP	16	19	3	6	20	5	18	8	10,00	13,00	4,00	7,00	15,00	11,00	14,00	17,00	9,00	1,00	12,00	2,00
JCH A	7	20	6	3	11	10	16	19	17,00	14,00	12,00	9,00	2,00	1,00	18,00	13,00	15,00	8,00	5,00	4,00
PRR R	3	16	10	19	6	8	20	13	4,00	5,00	1,00	2,00	7,00	9,00	11,00	12,00	14,00	15,00	17,00	18,00
OC	16	5	19	15	17	1	3	6	18,00	8,00	11,00	9,00	12,00	14,00	13,00	20,00	10,00	4,00	7,00	2,00
ODR A	16,	14	18	13	17	1	5	3	20,00	6,00	4,00	11,00	10,00	8,00	7,00	2,00	19,00	15,00	9,00	12,00
AR	16,	14	13	18	5	20	3	6	10,00	7,00	19,00	11,00	8,00	15,00	4,00	1,00	17,00	2,00	9,00	12,00
PSH J	3,00	18,00	17,00	2,00	16,00	1,00	8,00	4,00	9,00	7,00	13,00	14,00	11,00	12,00	15,00	19,00	10,00	6,00	20,00	5,00
MR	7,00	6,00	3,00	18,00	20,00	10,00	16,00	15,00	13,00	8,00	5,00	17,00	2,00	1,00	14,00	11,00	4,00	9,00	12,00	19,00
CO	15,00	19,00	9,00	12,00	4,00	17,00	11,00	6,00	16,00	3,00	7,00	20,00	10,00	18,00	13,00	8,00	5,00	1,00	14,00	2,00
MA LR	3,00	18,00	6,00	16,00	20,00	7,00	10,00	5,00	13,00	17,00	1,00	8,00	2,00	14,00	4,00	9,00	19,00	15,00	12,00	11,00
GS	5,00	19,00	14,00	7,00	6,00	13,00	12,00	10,00	17,00	15,00	3,00	8,00	20,00	16,00	4,00	9,00	11,00	18,00	1,00	2,00
RM	19,00	20,00	16,00	10,00	7,00	6,00	3,00	18,00	15,00	11,00	13,00	8,00	5,00	4,00	12,00	9,00	1,00	2,00	17,00	14,00
CV	3,00	5,00	20,00	10,00	16,00	13,00	8,00	11,00	17,00	15,00	19,00	9,00	1,00	6,00	2,00	4,00	7,00	12,00	14,00	18,00
RSU	10,00	6,00	17,00	13,00	2,00	1,00	11,00	16,00	12,00	5,00	15,00	14,00	4,00	3,00	18,00	19,00	20,00	9,00	8,00	7,00
AA	20,00	10,00	3,00	7,00	6,00	8,00	15,00	16,00	11,00	5,00	4,00	18,00	13,00	19,00	9,00	17,00	2,00	1,00	12,00	14,00
KP	19,00	15,00	20,00	3,00	7,00	10,00	6,00	18,00	16,00	13,00	1,00	11,00	4,00	12,00	9,00	2,00	5,00	8,00	17,00	14,00
LR	19,00	17,00	1,00	2,00	16,00	5,00	15,00	3,00	4,00	6,00	7,00	8,00	9,00	10,00	11,00	12,00	13,00	14,00	18,00	20,00
AJM M	16,00	20,00	19,00	3,00	10,00	5,00	6,00	1,00	7,00	8,00	15,00	17,00	2,00	9,00	13,00	11,00	18,00	4,00	12,00	14,00
HJC H	7,00	11,00	5,00	18,00	17,00	13,00	12,00	10,00	15,00	20,00	6,00	19,00	3,00	4,00	14,00	16,00	8,00	9,00	2,00	1,00
GF	19,00	5,00	16,00	1,00	15,00	6,00	3,00	20,00	10,00	7,00	11,00	4,00	8,00	18,00	13,00	17,00	2,00	14,00	12,00	9,00
BR	19,00	20,00	10,00	6,00	3,00	7,00	16,00	11,00	18,00	15,00	5,00	8,00	13,00	4,00	9,00	1,00	17,00	12,00	14,00	2,00
MLP P	19,00	1,00	3,00	16,00	6,00	10,00	20,00	13,00	8,00	17,00	11,00	7,00	15,00	18,00	14,00	9,00	12,00	2,00	4,00	5,00
GM	19,00	7,00	10,00	20,00	16,00	6,00	3,00	11,00	15,00	5,00	18,00	8,00	4,00	13,00	17,00	14,00	9,00	1,00	12,00	2,00
LRC M	19,00	15,00	9,00	17,00	12,00	18,00	20,00	3,00	16,00	1,00	2,00	4,00	10,00	5,00	6,00	7,00	11,00	8,00	13,00	14,00
JM	20,00	10,00	19,00	9,00	7,00	3,00	6,00	16,00	11,00	13,00	18,00	8,00	5,00	4,00	1,00	15,00	17,00	12,00	14,00	2,00
YB	3,00	17,00	16,00	8,00	5,00	10,00	15,00	12,00	7,00	2,00	6,00	20,00	9,00	4,00	11,00	18,00	14,00	1,00	13,00	19,00
EH	10,00	19,00	20,00	17,00	3,00	18,00	6,00	7,00	16,00	11,00	8,00	5,00	13,00	15,00	1,00	12,00	2,00	14,00	9,00	4,00
JU	10,00	20,00	18,00	3,00	6,00	5,00	17,00	2,00	16,00	8,00	13,00	7,00	1,00	14,00	9,00	12,00	15,00	11,00	19,00	4,00
RB	8,00	16,00	7,00	5,00	20,00	11,00	10,00	19,00	6,00	18,00	15,00	4,00	13,00	17,00	9,00	2,00	1,00	3,00	12,00	14,00
LOP N	19,00	5,00	11,00	16,00	15,00	1,00	17,00	10,00	12,00	13,00	18,00	8,00	7,00	20,00	4,00	3,00	2,00	6,00	14,00	9,00
IAR	5,00	8,00	3,00	2,00	1,00	13,00	16,00	14,00	4,00	18,00	17,00	12,00	10,00	11,00	19,00	7,00	9,00	6,00	15,00	20,00
IV	20,00	10,00	16,00	19,00	7,00	6,00	3,00	11,00	17,00	1,00	12,00	9,00	14,00	2,00	15,00	13,00	18,00	8,00	4,00	5,00
JC	3,00	10,00	20,00	16,00	19,00	6,00	18,00	7,00	8,00	5,00	11,00	13,00	15,00	4,00	1,00	9,00	2,00	17,00	12,00	14,00
JAC P	16,00	6,00	5,00	3,00	4,00	19,00	15,00	8,00	10,00	20,00	7,00	11,00	13,00	18,00	14,00	2,00	1,00	9,00	12,00	17,00

PREFERENCIAS RELATIVAS DEL PERSONAL CLAVE DE UNA ORGANIZACIÓN
MANUFACTURERA DE ACUERDO AL MODELO DE RECOMPENSA TOTAL 180

JVR	8,0 0	9,0 0	16, 00	20, 00	4,0 0	19, 00	13, 00	14, 00	12, 00	2,0 0	7,0 0	11, 00	18, 00	10, 00	6,0 0	1,0 0	5,0 0	17, 00	3,0 0	15, 00
FC	5,0 0	20, 00	15, 00	13, 00	16, 00	8,0 0	6,0 0	12, 00	14, 00	3,0 0	7,0 0	10, 00	18, 00	11, 00	4,0 0	19, 00	17, 00	9,0 0	2,0 0	1,0 0
DO	19, 00	15, 00	10, 00	6,0 0	14, 00	5,0 0	13, 00	16, 00	3,0 0	8,0 0	7,0 0	20, 00	11, 00	18, 00	4,0 0	9,0 0	2,0 0	1,0 0	17, 00	12, 00
MA	6,0 0	16, 00	13, 00	5,0 0	3,0 0	10, 00	18, 00	19, 00	20, 00	8,0 0	17, 00	1,0 0	2,0 0	4,0 0	7,0 0	9,0 0	11, 00	12, 00	14, 00	15, 00
DN	10, 00	20, 00	19, 00	6,0 0	3,0 0	7,0 0	16, 00	11, 00	13, 00	18, 00	8,0 0	15, 00	5,0 0	4,0 0	1,0 0	9,0 0	17, 00	12, 00	14, 00	2,0 0
JS	19, 00	17, 00	11, 00	8,0 0	5,0 0	12, 00	20, 00	15, 00	4,0 0	13, 00	1,0 0	16, 00	7,0 0	10, 00	18, 00	14, 00	3,0 0	6,0 0	2,0 0	9,0 0
RM	1,0 0	3,0 0	6,0 0	7,0 0	14, 00	4,0 0	8,0 0	10, 00	11, 00	12, 00	13, 00	16, 00	17, 00	18, 00	20, 00	5,0 0	2,0 0	15, 00	9,0 0	19, 00
RG	10, 00	6,0 0	5,0 0	7,0 0	8,0 0	9,0 0	11, 00	13, 00	12, 00	14, 00	15, 00	16, 00	17, 00	18, 00	20, 00	19, 00	3,0 0	2,0 0	1,0 0	4,0 0
JV	10, 00	16, 00	20, 00	13, 00	6,0 0	19, 00	2,0 0	5,0 0	1,0 0	8,0 0	18, 00	14, 00	3,0 0	17, 00	4,0 0	15, 00	7,0 0	9,0 0	11, 00	12, 00
GM	10, 00	3,0 0	5,0 0	6,0 0	8,0 0	7,0 0	16, 00	4,0 0	13, 00	11, 00	15, 00	19, 00	18, 00	20, 00	2,0 0	1,0 0	17, 00	14, 00	12, 00	9,0 0
YB	3,0 0	16, 00	6,0 0	7,0 0	20, 00	19, 00	10, 00	13, 00	15, 00	11, 00	8,0 0	5,0 0	4,0 0	18, 00	17, 00	14, 00	1,0 0	12, 00	2,0 0	9,0 0