



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TÁCHIRA  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO**

**IMPACTO DE LA PÉRDIDA DE TALENTO ANTE LA MIGRACIÓN DE  
TRABAJADORES DE EMPRESAS DEL SECTOR PRIVADO**

Trabajo de Grado para Optar al título de:

Especialización en Relaciones Económicas Internacionales

Línea de investigación: Finanzas y Relaciones Económicas Internacionales

**Autor:** Ronny Peña

**Tutor(a):** Nancy Prada

San Cristóbal, Octubre de 2020.

## APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi carácter de tutora del Trabajo de Grado presentado por Ronny Peña para optar al Título de Especialista en Relaciones Económicas Internacionales cuyo título es Impacto de la pérdida de talento ante la migración de trabajadores de empresas del sector privado, aprobado por el Consejo General de Postgrado, en su reunión de fecha 25 de Julio del 2019, según acta N° 165

Considero que este trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación correspondiente.

Firma



Nancy Esperanza Prada Contreras

C.I. V- 5.686.713



## DEDICATORIA

A mi Madre Adela del Carmen Lara quien con su amor, paciencia y palabras de aliento me ha permitido llegar a cumplir hoy un sueño más, y estoy seguro que mi Padre Rafael Ángel Peña desde el Cielo guio mis pasos para cumplir este logro, gracias a los dos por haberme dado la vida y proporcionado la mejor educación, entregándome extraordinarias herramientas basadas en principios y valores que han servido en mis lecciones de vida, además por haberme enseñado que con valentía , esfuerzo, trabajo y constancia todo se consigue y que Dios siempre estará acompañándome en cada paso .

A mi compañera de vida Emily Aguilar por su amor y apoyo incondicional, durante todo este proceso, gracias por estar conmigo en todo momento. A mis hijos Ronny Samuel y Ramses para que les sirva de ejemplo en su proyecto de vida y los haga hombres de bien. A toda mi familia porque con sus oraciones, consejos y palabras de aliento hicieron de mí una mejor persona y de una u otra forma me acompañan en todos mis sueños y metas.

Finalmente quiero dedicar haber culminado esta etapa a todos mis compañeros de trabajo que participaron en este programa de Estudio, por haber compartido esta nutrida experiencia de estudio y por apoyarme cuando más lo necesite y extender su mano en momentos difíciles así mismo por el cariño brindado cada día, de verdad mil gracias a todos, siempre los tengo presentes.

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero expresar mi gratitud a Dios, quien con su bendición llena siempre mi vida y a toda mi familia por estar siempre presentes. Mi profundo agradecimiento a todas las autoridades y personal que hacen vida en esta casa de estudio UCAT, por confiar en mí, abrirme las puertas y permitirme realizar todo el proceso de especialización dentro de su recinto educativo.

De igual manera mis agradecimientos a todos los profesores que quienes con la enseñanza de sus valiosos conocimientos hicieron que pueda crecer día a día como profesional, gracias a cada una de ustedes por su paciencia, dedicación, apoyo incondicional y nueva amistad.

Finalmente quiero expresar mi más grande y sincero agradecimiento a mi Tutora de TESIS Nancy Prada, quien sin su ayuda y conocimiento no hubiese sido posible, quiero agradecer enormemente por su esfuerzo, además de tiempo invertido con la apertura para servir como asesora y principal colaborador durante todo este proceso, quien con su dirección, experticia, enseñanza y colaboración permitió el desarrollo de este trabajo.

## INDICE GENERAL

	PP
Páginas preliminares.....	viii
Introducción.....	9
<b>CAPITULO I: MARCO TEORICO</b>	
MIGRACIÓN INTERNACIONAL DE TRABAJADORES.....	16
1.1. Definición.....	16
1.2. Tipos de migraciones.....	24
1.3. Antecedentes.....	27
1.4. Impacto de la pérdida de talento por la migración internacional	35
1.4.1. Causas.....	37
1.4.2. Consecuencias.....	40
<b>CAPITULO II: MARCO METODOLOGICO</b>	
2.1. Diseño y tipo de Investigación.....	43
2.2. Unidad de Análisis, Población y Muestra.....	44
2.3. Recolección de los datos.....	45
<b>CAPITULO III: ANALISIS DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>46</b>
<b>CAPITULO IV: ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL PARA REDUCIR</b>	
<b>LA PERDIDA DE TALENTO HUMANO.....</b>	<b>56</b>
3.1. Políticas asumidas por el gobierno nacional frente a la pérdida De talento venezolano.....	67
3.2. Acciones tomadas por la empresa privada para retener el talento Humano.....	70

3.3. Acciones de compensación y beneficios de la empresa Polar	
C.A para retener el talento humano.....	73
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>77</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>80</b>
<b>GLOSARIO DE TERMINOS.....</b>	<b>81</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....</b>	<b>83</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>90</b>

## LISTA DE CUADROS

	<b>PP</b>
1. Factores Higiénicos y Motivadores de Herzberg.....	61/62

## LISTA DE GRÁFICOS

PP

1 Antigüedad de Empresas franquiciadas de Cervecerías Polar en Ramo de bebidas.....	47
2 Cantidad de empleados de la empresa.....	48
3 Renuncia o retiro voluntario de los empleados de la empresa.....	48
4 Número o Porcentaje de trabajadores que se ha ido de la empresa.....	49
5 Nivel de formación profesional de los trabajadores retirados.....	50
6 Razones de los empleados para solicitar su retiro o renuncia.....	51
7 Cargos desempeñados por los empleados retirados.....	52
8 Formulación de la estrategia organizacional.....	57
9 Pirámide de la Jerarquía de las necesidades de Maslow.....	64

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TÁCHIRA**  
**VICERRECTORADO ACADÉMICO**  
**DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO**

**Impacto de la Pérdida de Talento ante la Migración de Trabajadores de  
Empresas del Sector Privado Estado Táchira**

Autor: Peña, Ronny  
Tutora: Prada, Nancy  
Año: 2019

**RESUMEN**

El presente trabajo tiene como objetivo primordial determinar las estrategias implementadas por las empresas privadas del sector industrial bebidas, en la Región Andina, orientadas a evitar la migración y la pérdida de talento humano necesario para el mantenimiento eficiente y productivo de dichas empresas. El trabajo se enmarca dentro de la metodología de tipo documental descriptiva, bajo el paradigma cuantitativo. La población seleccionada son las 72 franquicias del sector bebidas de la Región Andina, y la muestra las 25 franquicias existentes en el Estado Táchira, que representa un 34% de la población. Para la recolección de la información se elaboró un instrumento tipo encuesta, el cual fue aplicado a la muestra objeto de estudio con el fin de determinar el impacto de la pérdida de talento ante la migración de trabajadores de empresas del sector privado en el estado Táchira y de allí, exponer las estrategias desarrolladas por dichas empresas para la retención de su talento humano, contrarrestando la migración de trabajadores. El desarrollo de este estudio mediante la indagación documental y de campo permitió llegar a las siguientes conclusiones: Venezuela pasó de ser un país caracterizado por su tradición de acogida de migrantes de distintos países a enfrentar este fenómeno a la inversa, es decir la migración internacional forzada por el evidente deterioro de la calidad de vida en materia de estabilidad laboral, alimentación, salud, entre otros. Se pudo evidenciar que entre los que migran se está perdiendo el talento humano necesario para el funcionamiento competitivo de un país, afectando los ámbitos: económico, social, familiar. Finalmente, se establecieron como estrategias de retención de talento humano: ofrecer salarios competitivos, compensaciones variables, retos laborales, desarrollo profesional, ambiente agradable de trabajo y apoyo mutuo estratégico entre la empresa privada y el gobierno nacional.

Descriptores: Migración Internacional, pérdida de talento humano, retención de talento, empresa privada, estrategia organizacional.

## INTRODUCCIÓN

Desde hace años la migración internacional ha sido parte de la evolución humana, en vista de que gracias a ella, la expansión económica mundial y el comercio se han desarrollado y contribuido a distintas culturas y civilizaciones. El hecho de que en la actualidad, miles de personas deciden cruzar las fronteras de sus países para de esta manera alcanzar diversos horizontes no es un secreto para la sociedad; son distintos los motivos que conllevan a la toma de decisión de abandonar el país de nacimiento por otro distinto, sin embargo, es posible hallar un deseo común: alcanzar mejores condiciones de vida.

Ahora bien, independientemente de que los motivos de la migración sean: pobreza, persecuciones políticas, mejor educación, mayores ingresos, mejores oportunidades o inclusive el deseo de aventura, siempre se tiene la expectativa de alcanzar una mejor calidad de vida.

En cuanto a las consecuencias de las migraciones a nivel internacional de acuerdo a la literatura consultada, se pueden determinar según el motivo del desplazamiento, el país que haya seleccionado, las condiciones en las cuales abandonó el país de origen, entre otros. Todo lo cual implica un impacto que deriva en efectos positivos y/o negativos, tanto para el país de origen como para el país destino.

De esta manera, las circunstancias que envuelven la migración de bachilleres y profesionales aptos para la realización de diversas tareas, gracias a su preparación y habilidades personifican un aporte invaluable para el desarrollo de aquellos países que los reciben. Sin embargo, de esta realidad emerge la migración de manera desahogada y sin control alguno a través de la salida constante de migrantes de sus países de nacimiento. De

ahí que a nivel mundial se conoce que la migración internacional trae consigo tanto consecuencias positivas como negativas, tales como: el intercambio cultural y la contribución a la economía, las cuales han ayudado a la formación de las sociedades multiculturales; sin embargo, cada migrante que sale de su zona de confort deja un espacio vacío, tanto en su familia como en el campo laboral, dejando de generar beneficios para su país natal.

Considerando lo antes planteado, varios países abordaron el tema migratorio regularizando las exigencias referentes a la entrada, permanencia y salida de ciudadanos de sus territorios. También, los derechos humanos han sido manejados como herramientas para sobrellevar el proceso migratorio. Por su parte, Venezuela ha tomado medidas a nivel general que no han tenido el resultado esperado por la población. La economía nacional se encuentra en decadencia, ante lo cual, miles de venezolanos deciden salir del país para explorar mejores oportunidades para sí mismos y sus familiares, lo cual trae consecuencias determinantes en las empresas privadas y entes públicos en los que laboran aquellas personas que deciden emigrar, ya que cada día hay menos oferta laboral y menos demanda, situación que de no controlarse paralizaría por completo la economía y producción nacional.

En un mundo tan actualizado, los venezolanos como la mayoría de los habitantes de otras naciones, resienten la crisis que atraviesa el país y a su vez, buscan la salida a los distintos problemas que les sean más cercanos. Es innegable que en los últimos años el éxodo de venezolanos viajando al extranjero sin planes de pronto retorno, ha incrementado de manera significativa; las edades más comunes son entre 18 a los 25 años, sin embargo, el aumento de las necesidades ha logrado a su vez la salida de personas entre 30 a 50 años del territorio nacional, datos suministrados por los organismos internacionales que estudian la materia y reflejados a diario en los diferentes medios de comunicación.

En el escenario actual, tanto el ejecutivo nacional como distintos voceros del presidente de la república han hecho referencia que la migración de venezolanos no es de la magnitud que ha sido reflejada por los medios de comunicación nacionales e internacionales; sin embargo, empresarios a lo largo del territorio nacional expresan que al menos cinco trabajadores presentan su renuncia cada mes, manifestando que se van del país. Ahora bien, si se analiza la situación planteada por el investigador, ¿Qué consecuencias trae la migración del talento? No es un secreto para nadie que Venezuela durante los últimos años ha perdido talento humano, dejando sillas vacías en empresas nacionales que, por falta de demanda, se mantienen así hasta el punto de que cada empresario debe tomar medidas nuevas para adaptarse a la emigración masiva que atraviesa Venezuela.

En la mayoría de los casos, la migración internacional conlleva la fuga de talentos, hecho que trae consigo consecuencias directas a los directivos de las empresas del sector privado, quienes por años contaron con empleados considerados de confianza, además de que se tiene la certeza que en su gran mayoría, los trabajadores que abandonan el país en búsqueda de mejores oportunidades, cuentan con un potencial de conocimiento muy alto en el desempeño de sus actividades por lo que su partida genera costos directos a la empresa, los cuales se reflejan en técnicas de capacitación del personal, además de búsquedas internas y externas para cubrir los puestos vacantes en lapsos muy cortos de tiempo.

En años posteriores al 2000, se hizo de conocimiento general que Venezuela tuvo una etapa de expansión económica, específicamente en el 2008, gracias al aumento del ingreso fiscal y al aumento de los precios del petróleo. Sin embargo su duración fue corta ya que no se vio reflejada en inversiones para la mejora de vías principales, recuperación o inversión a empresas nacionales, al contrario después de dicha expansión, las medidas tomadas por el ejecutivo nacional no lograron mantener estable la economía

nacional. La situación actual detuvo la motivación de inversionistas extranjeros dejando solos a los empresarios nacionales.

Si bien es cierto que determinar exactamente las características de la emigración de venezolanos resulta casi imposible en vista a las limitaciones informativas, la búsqueda de estadísticas internacionales, ha concedido la idea en cuanto a la magnitud de venezolanos emigrantes y de los países que se consideran como las principales vías alternas de la actual avalancha migratoria.

La directora del Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello, Freitez, A. (2000)<sup>1</sup> expresó:

La gente se va buscando la estabilidad económica que aquí no existe. Por supuesto que hay una ruptura familiar. Sin mencionar que cuando un venezolano se ancla en otro país, funciona como remolque, para pilotear al resto de la familia o amigos. Se desarticulan las familias, las cuales están funcionando de manera virtual.(p.24)

Situación que se confirma a través de testimonios de empleadores que solicitan la respuesta del gobierno nacional para lograr la mejoría de presupuestos salariales que motiven al trabajador a mantenerse en su país natal.

En el mismo orden de ideas y dirigiendo así la investigación al caso específico de la empresa privada en el sector de bebidas, el cual ha sido afectado considerablemente por distintos aspectos relacionados a la crisis económica que vive el país, se puede puntualizar que pese a que el consumo a nivel nacional de bebidas producidas por empresas privadas sigue contando con el apoyo del consumidor, los directivos de las mismas no

---

<sup>1</sup> FREITEZ, L. A. (2000): Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello, p.24

logran satisfacer las tareas demandadas por la deficiencia de personal con la que se encuentran constantemente.

Por este motivo, es necesario determinar el éxodo de venezolanos como un problema social, específicamente en el sector de la empresa privada, donde cada día surgen nuevas vacantes frente a un escenario de oferta profesional casi inexistente. En consecuencia con base a lo planteado y a la finalidad principal del presente trabajo de investigación, se establecieron las siguientes interrogantes: ¿Qué se entiende por migración internacional y cuáles son sus antecedentes? ¿De qué manera afecta dicha migración a las empresas del sector industrial privado de bebidas?, ¿Qué estrategias viables podrían ser aplicadas por los empresarios para evitar la fuga del talento nacional específicamente en las que se dedican al sector de bebidas? Dichas interrogantes se corresponden con los objetivos establecidos por el investigador

## **Objetivos de la Investigación**

### **1.2.1 Objetivo General**

Determinar las estrategias que contrarresten la migración internacional del talento humano de las empresas privadas del sector industrial bebidas.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

1. Describir la Migración internacional de talento humano y sus antecedentes en la empresa privada del sector bebidas.

2. Delimitar las consecuencias que enfrentan los directivos de las empresas privadas del sector bebidas ante la emigración de su talento humano hacia otros países.

3. Exponer las estrategias implementadas por la empresa privada del sector bebidas para incentivar la permanencia del talento humano en Venezuela, reduciendo la migración internacional.

La importancia de la presente investigación se fundamenta, en la urgente necesidad de contrarrestar el fenómeno de la migración masiva de trabajadores que está afectando el funcionamiento productivo y competitivo de la economía venezolana y la estabilidad familiar. El aporte de este trabajo consiste en la proposición de alternativas que de acuerdo a la revisión documental y el trabajo de campo, se consideran las más adecuadas para la mejora de beneficios sociales y económicos en los distintos paquetes laborales que ofertan las empresas privadas del sector bebidas, con el propósito de mantener la calidad de vida en el entorno familiar de sus trabajadores, pese a las limitantes que puedan existir debido a la delicada situación económica que atraviesa Venezuela, donde se hace necesario definir estrategias que procuren minimizar el éxodo masivo del talento nacional y las consecuencias que dicho fenómeno está ocasionando.

Los métodos empleados para el desarrollo del trabajo fueron: el analítico- sintético en el estudio de los antecedentes y fundamentos teóricos del problema planteado, en el diagnóstico y procesamiento de datos para determinar el impacto de la pérdida de talento en el sector bebidas por el fenómeno de la migración de trabajadores a otros países, así como en la elaboración de las conclusiones del trabajo. El método inductivo-deductivo, se utilizó para llegar a generalizaciones sobre el fenómeno estudiado, así como para la determinación de las estrategias de acción para contrarrestar la migración del talento venezolano en la empresa privada del sector bebidas. A nivel empírico, se utilizó la observación y la encuesta para la recolección de la información que permitió verificar el impacto de la migración de trabajadores de la empresa privada en el sector bebidas.

El trabajo desarrollado a través de la revisión de diferentes fuentes bibliográficas y electrónicas, la observación y un instrumento tipo encuesta aplicado a la muestra seleccionada, se estructura en introducción y un cuerpo capitulado que desarrolla los objetivos formulados en el mismo: un primer capítulo que contiene la definición, tipos, antecedentes de la migración internacional, así como el impacto de la pérdida de talento por la migración internacional, causas y consecuencias. Un segundo capítulo que contiene el marco metodológico de la investigación. El tercer capítulo donde se presenta el análisis de los resultados. El cuarto capítulo que propone las estrategias para incentivar la permanencia del talento humano en el país en las empresas privadas del sector industrial bebidas. Finalmente se plasman las conclusiones, recomendaciones, un glosario de términos, las referencias bibliográficas y los anexos.

## CAPITULO I

### MARCO TEÒRICO

#### MIGRACIÓN INTERNACIONAL DE TALENTO

##### 1.1.-Definición

Al hablar de migración internacional de recursos altamente calificados y el impacto positivo o negativo de dicha migración sobre el desarrollo de un país, según se analice desde la perspectiva de la emigración o inmigración, es necesario conocer su definición, tipos, describir su desarrollo a través de los años y su incidencia en la sociedad.

Para entrar en contexto se hace necesario diferenciar quienes son emigrantes, inmigrantes y migrantes. Según Coelho, F.<sup>2</sup> La misma va a depender del punto de vista que se tome: Emigrante es aquel que se va del país del cual es originario para establecerse en uno nuevo en el extranjero, mientras que inmigrante es el que llega a un país distinto de aquel del que es originario con el objetivo de radicarse en él. El migrante, por su parte, es aquel que, simplemente, se desplaza de un lugar del que es originario a otro distinto, independientemente del punto de vista. De modo que todo inmigrante y emigrante es, también, un migrante.

Para Weeks, (*Apud.* Chacón. (2006).)<sup>3</sup>. El estudio de la migración supone dos momentos. Uno inicial: de salida de un determinado lugar y uno

---

<sup>2</sup> COELHO, F. (s/f). "Diferencia entre emigrante, inmigrante y migrante". Dicionariodedudas.com.Disponible en: <https://www.dicionariodedudas.com/diferencia-entre-emigrante-inmigrante-y-migrante/> Consultado: 12 de diciembre de 2019, 10:28 pm.riodedudas.com/diferencia-entre-emigrante-inmigrante-y-migrante/

<sup>3</sup> CHACÓN, L. (2006) Reflexiones sobre la migración de recursos humanos calificados, *Amérique Latine Histoire et Mémoire. Les Cahiers ALHIM* [En línea], 5 | 2002, Publicado el 24 febrero 2006, consultado el 11 diciembre 2019.

final: de llegada a otro. Por ello, el análisis de la migración debe incluir factores relativos tanto al país de origen como al de llegada, los que en términos del análisis sociodemográfico se denominan factores de atracción/expulsión. Es decir, elementos constitutivos de la dinámica y/o de la estructura de ambas sociedades que inciden en la decisión de migrar, sea ésta una emigración voluntaria o no.

El fenómeno de la migración de recursos humanos altamente calificados ha sido estudiado por variados autores desde mediados del siglo XX. Desde entonces, el tema experimenta una creciente importancia en la dinámica migratoria mundial, principalmente por la alteración del flujo de los movimientos migratorios. Hasta entonces estaban caracterizados por la emigración desde los países industrializados hacia los países de menor desarrollo. Luego se presenta un nuevo escenario, en el cual profesionales y técnicos de los países con menor desarrollo emigran hacia países de mayor desarrollo.

Oteiza, E. (1996)<sup>4</sup> expresa que el estudio sistemático de este fenómeno durante la década del 50 y 60 llevó a la creación del concepto conocido en Latinoamérica como "fuga de cerebros", caracterizado por una visión centrada en los países industrializados. Éstos vaciaban los recursos humanos altamente calificados de los países con menor desarrollo, beneficiándose de los recursos que el país con menor desarrollo había invertido en la formación de dicho profesional y por ende generando una pérdida para el país de origen con relación al aporte posible del individuo drenado al desarrollo de su nación.

---

<sup>4</sup> OTEIZA, Enrique; 1996, Drenaje de Cerebros. Marco histórico y conceptual, Revista Redes, Núm. 7, Buenos Aires

Luego a partir de la década del setenta, el interés teórico y práctico por la realidad de este tipo de emigración, se vio opacado por otro fenómeno migratorio inherente a la coyuntura política de muchos países especialmente latinoamericanos: el exilio, entendido como emigración forzada del país de origen, que afectó a muchos recursos humanos altamente calificados. Entonces se asimiló esta problemática específica al conjunto de exiliados como un todo analítico, donde lo fundamental era el carácter forzado de la emigración y su origen político Bolzman, (Apud. Chacón L. (2006).)<sup>5</sup>.

A partir de los años ochenta nuevos incrementos en los movimientos emigratorios de profesionales y técnicos calificados, afectan a las sociedades de menor desarrollo con una perspectiva distinta. Por lo general, estas migraciones no son forzadas sino más bien, tienen que ver con fenómenos individuales de orden económico, social, psicológico o cultural, que llevan a un individuo a migrar. Este resurgir de la importancia temática y analítica para las ciencias sociales, llevó a la producción teórica y empírica de investigaciones con relación al fenómeno en países como Uruguay, Argentina, Costa Rica, Colombia y, en menor medida, Chile. También llevó a que organizaciones internacionales como la Organización de Estados Americanos (OEA), La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Tecnología (UNESCO), la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT), trataran de dimensionar la relevancia del problema.

Otros autores prefieren hablar de “éxodo intelectual” como un concepto global que busca dar cuenta de la migración de mano de obra calificada, principalmente profesionales y técnicos, desde países en desarrollo hacia

---

<sup>5</sup> CHACÓN, L. (2006) Reflexiones sobre la migración de recursos humanos calificados, *Amérique Latine Histoire et Mémoire. Les Cahiers ALHIM* [En línea], 5 | 2002, Publicado el 24 febrero 2006, consultado el 11 diciembre 2019.

países industrializados, y que sugiere, en los hechos, que se trata de una migración con algún grado de permanencia. Esto significa que se incluye a aquella población con altos niveles educacionales adquiridos en los países de origen (países en desarrollo), configurando así recursos humanos valiosos cuya migración reviste especial relevancia (Martínez, J. 1992)<sup>6</sup>.

Esta visión según el mismo autor antes citado, nos aporta dos modelos interesantes desde el análisis económico neoclásico caracterizado por el énfasis puesto en los costos y beneficios insertos en la maximización de la producción y el ingreso, cuyos modelos básicos son:

**a) El modelo internacionalista**, el cual tuvo gran expansión en la década de los 60. Modelo que de acuerdo a Torrado, S.<sup>7</sup> considera que la emigración de mano de obra calificada es un movimiento internacional de capital humano, en el marco de la libre asignación de recursos. En este modelo, los costos para el país de origen se traducirían en un beneficio, puesto que ello significaría un mayor bienestar individual para quién emigró y también un beneficio colectivo, gracias a las remesas que los emigrantes envían a su país de origen. Todo ello se considera como una transferencia de un exceso, representando así, además, una válvula de escape ante situaciones de desempleo. No obstante, esta idea de beneficio actualmente se ha puesto en duda puesto que el aparente beneficio colectivo gracias a las remesas no es demostrado empíricamente. Esta es la principal crítica al modelo.

**b) El modelo desarrollado por la secretaría de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD)**. Este modelo considera que los países de donde provienen los migrantes experimentarían

---

<sup>6</sup> MARTINEZ, J. (1992). *La migración de mano de obra calificada dentro de América Latina*, CELADE, serie A, N° 275, Santiago, Chile.

<sup>7</sup> TORRADO, S. (1992) "Las políticas de migraciones internacionales en la América Latina", en *Cuadernos CELADE*, N° 1, Santiago de Chile.

pérdidas, en términos de transferencia de conocimiento y capital humano hacia países desarrollados, constituyendo así una transferencia inversa de tecnología. Ello se debe a que los países de origen, además de perder capital humano potencial para el desarrollo de sus propios países, también cargan con los costos que les significó el preparar a esa población. Esta visión representa un importante aporte a la conceptualización de éxodo intelectual. Sin embargo, las críticas que se le atribuyen a este enfoque es la visión parcial de solución al problema centrada en las compensaciones, no considerándose los determinantes de la migración.

Martínez, (*op.cit.*)<sup>8</sup> señala que la principal crítica a ambos modelos es el carácter parcial con que se visualiza el problema. No se consideran los factores y determinantes del éxodo intelectual, y sólo se busca encontrar una solución con relación a compensaciones económicas, siendo ese el único enfoque en que se basan ambos modelos, descartándose otros aspectos de igual importancia.

No obstante se puede decir que estos modelos en cierto modo, son los que actualmente se aplican en Venezuela pues, muchas familias sobreviven gracias a las remesas que mensual o regularmente envían a sus familias para que puedan cubrir sus necesidades básicas debido al grave deterioro de los salarios y al desempleo que hacen casi imposible sobrevivir sin un ingreso adicional y por otro lado, es evidente la pérdida de talento humano debido a la masiva migración de venezolanos hacia otros países forzados por el grave deterioro de las condiciones de vida en su país natal, hecho que impacta negativamente la inversión realizada en la preparación de dicho capital humano que aprovechan los países que los reciben. Consecuencias que podrían revertirse si se analizan las causas de dicho fenómeno de manera que se encuentre una solución que aborde integralmente el mismo.

---

<sup>8</sup> *Op.cit.*

En este contexto, se entiende que el estudio de la migración internacional de recursos humanos altamente calificados, debe valorar los factores que inciden en la decisión de migrar, sin referirse exclusivamente a la dimensión económica del problema sino complementando las estructuras analíticas y conceptuales empleadas hasta ahora, con las dimensiones sociales, psicológicas, políticas y culturales, propias de la concepción del problema de la migración como un todo complejo.

La migración internacional de talento humano supone, en términos generales, una incidencia negativa en el desarrollo para el país de origen, aunque implique un mejoramiento de la situación del emigrante individual. Este carácter negativo para el desarrollo del país de origen ha llevado a algunos gobiernos a promover políticas públicas tendientes a recuperar dichos recursos humanos o, al menos, a re vincularlos con el quehacer económico, académico, artístico o tecnológico de su sociedad de origen.

Desde esta perspectiva, el caso de la migración internacional de talento humano venezolano, deben considerarse necesariamente determinantes económicas, políticas y sociales para poder enfrentar efectivamente este fenómeno desatado en los últimos 15 años.

Respecto a lo que se entiende por fuga de talentos que indudablemente va de la mano con la migración internacional. Piñango, R.<sup>9</sup>, expresa que la fuga de talentos es la “salida de personas con formación de alto nivel, de un determinado contexto social, bien sea país, organización u ocupación, como resultado de una frustración, al no percibir oportunidades para la realización de sus aspiraciones profesionales en dicho contexto” (p.10)

---

<sup>9</sup> PIÑANGO R. (1991) La Fuga como opción de carrera ante las limitaciones de las organizaciones venezolanas para aprovechar el talento. Caracas. Venezuela. Ediciones IESA, p.10.

Para Kerdel, (*Apud. Morao, C. (1997).*)<sup>10</sup>. La fuga de talentos es el establecimiento en el extranjero o fuera del país de origen, de personas con formación intelectual de alto nivel.

Por su parte, Urdaneta, H. <sup>11</sup> considera que la fuga de talentos, si bien es una migración laboral, tiene un impacto más relevante al estar enfocada en una descapitalización de la industria y del país especialmente de sus profesionales y técnicos.

Desde otra perspectiva, Díaz, J. <sup>12</sup>, en su Coloquio sobre el Estado del Arte, habla de la Migración del Talento Estratégico Venezolano (MTEV), debido a las migraciones forzadas en las que se va gran parte del talento humano (ingenieros, científicos, educadores, médicos, técnicos medios, gerentes, administradores), necesario para el funcionamiento competitivo del país.

Otros autores, según lo expresado por Martínez (*Apud. Chacón, L. (2006).*)<sup>13</sup> prefieren hablar de éxodo intelectual, como un concepto integral que busca dar cuenta de la migración de mano de obra calificada, principalmente profesionales y técnicos, desde países en desarrollo hacia países industrializados, y que sugiere en los hechos, que se trata de una migración con algún grado de permanencia.

Sobre la base de lo expuesto se entiende que la migración internacional de talento está relacionada con el éxodo, desplazamiento, fuga o desarraigo del capital humano que posee un determinado país hacia otros lugares del mundo en la búsqueda de seguridad laboral, estabilidad

---

<sup>10</sup> MORAO, C. (1997) Caracterización de la fuga de talentos en Venezuela: Una aproximación a la realidad. Trabajo de Grado de Licenciatura no publicado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas. Venezuela

<sup>11</sup> URDANETA, H. (2016) Fuga y Retención de Talentos. HU Consulting, Experto en desarrollo organizacional y gestión humana.

<sup>12</sup> DÍAZ, J. (2017). Coloquio sobre el estado del Arte. México.

<sup>13</sup> *Op.cit.*

económica y social, que le procuren mejores condiciones de vida. En el caso de Venezuela, ya es evidente la desbandada de venezolanos y la consecuente pérdida de la inversión realizada en su formación profesional que pasa a ser fructificada por los países que los acogen.

Desde esta perspectiva, se infiere la vital importancia de las políticas implementadas por el gobierno de un país, la empresa privada y a quienes tengan competencia en el tema, para no solo promover y concretar la formación de profesionales idóneos, con capacidades y habilidades para generar conocimientos, productividad y competitividad en todos los campos del saber, sino además, y lo que es clave para un país, es el resguardo de la inversión hecha en ese talento humano que constituye el capital primordial para su progreso y desarrollo. Todo lo cual debe hacerse en acuerdo estratégico con los diversos actores que tienen que ver con el perfeccionamiento y mantenimiento de la estabilidad económica, social y política de una sociedad en continuo avance.

Cabe destacar aquí la advertencia hecha en 1940 por Albert Einstein, (*Apud*. Montero, J.(2013).)<sup>14</sup>:

Solamente serán exitosos los pueblos que entiendan cómo generar conocimientos y como protegerlos, como buscar a los jóvenes que tengan la capacidad de hacerlo y asegurarse de que se queden en el país. Las otras naciones se quedarán con litorales hermosos, con iglesias, con minas, con una historia espléndida, pero probablemente no se queden ni con las mismas banderas, ni con las mismas fronteras. Y mucho menos con capacidad económica.(p.7)

Es innegable, el impacto que puede generar la migración del talento humano que ha sido preparado, formado en el país, la gran mayoría egresados de universidades subvencionadas por el Estado, lo que implica un desperdicio de la inversión realizada que va en detrimento de las

---

<sup>14</sup> MONTERO, J.(2013).El Escándalo en Educación. Artículo de Opinión. Disponible en <https://www.abc.com.py/edicion-impres/opinion/el-escandalo-de-la-educacion-529902.p.7>.

expectativas de desarrollo y del mantenimiento de la independencia y soberanía de cualquier país.

## **1.2. Tipos de Migración**

Desde la perspectiva de varios autores, se definen los siguientes tipos:

### **1.2.1. Migración Calificada.**

En el caso de Gaspar, S. y Chávez, M. (2016) describen perfectamente la llamada migración Calificada: “Así el término, población calificada (CA) se refiere a aquellos individuos con estudios de licenciatura. Mientras que el concepto de migración altamente calificada (ACA) hace referencia a la población con estudios de postgrado”. (p. 84)<sup>15</sup>

### **1.2.2. Migración de Retorno:**

Sobre este particular Durand, J. (2004)<sup>16</sup> distingue cinco categorías:

1. Migrantes que regresan de manera definitiva y voluntaria. Han venido con el deseo de quedarse y no volver, incluso después de una larga estancia, y de haber adoptado otra nacionalidad.
2. Los trabajadores temporales, como el caso del sector agrícola en Canadá y EEUU que una vez terminado su contrato regresan a su país de origen.
3. La migración de descendencia migrante. Trata ya no del retorno del migrante sino de su descendencia, hijos nietos y bisnietos.
4. Migración por razones políticas y raciales. Y el caso de los deportados.

---

<sup>15</sup> GASPAR, S. Y CHÁVEZ, M. (2016)

<sup>16</sup> DURAND, J. (2004) Ensayo teórico sobre la migración de retorno. El principio del rendimiento decreciente. Cuadernos Geográficos, 35.

5. El regreso de los que teniendo una experiencia negativa deciden regresar a su país de origen. En algunos casos el desempleo, o la imposibilidad de adaptación. También por ser víctima de xenofobia (racismos, malos tratos, discriminación).

#### 1.2.3. Migración según la distancia y el tiempo de trayectoria:

Cortizo, J. (1993)<sup>17</sup> dice que esta tipología la determina la duración media, larga o incluso definitiva. “Entre otras cosas, implica un cambio de actividad de la población movilizada y su motivo” (p.115)

#### 1.2.4. Migración del talento:

Germaná, C. (2006)<sup>18</sup> la define como la salida de aquellos profesionales, científicos y técnicos de alta calificación, que fueron formados en universidades del país de origen.

#### 1.2.5. Migración Forzada:

South, A., y Bosson, A. (2007)<sup>19</sup> precisan que la migración forzada está representada en los desplazamientos producidos por conflictos, que pueden ser: armados, fragilidad en los medios de subsistencia y los políticos, referidos a “prácticas gubernamentales inadecuadas...” Dicho de otro modo: “...las personas abandonan sus hogares debido a un conjunto de factores coactivos y económicos interconectados”. (p.1)

Además de esto, los autores antes citados dicen que las medidas coactivas, alimentan la inflación y disminuye por lo tanto los ingresos reales.

---

<sup>17</sup> Cortizo, José. (1993). Tipologías de las migraciones internacionales. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/324759416\\_Migracion\\_del\\_Talento\\_Estrategico\\_Venezolano\\_MTEV](https://www.researchgate.net/publication/324759416_Migracion_del_Talento_Estrategico_Venezolano_MTEV). p.115.

<sup>18</sup> Germaná, César. (2006). La fuga de cerebros de profesionales y científicos peruanos a EE.UU. Disponible en: <http://www.unesdoc.unesco.org/Images/0018/001864/186433/pdf>.

<sup>19</sup> South, A., y Bosson, A. (2007). La definición de migraciones forzadas en Birmania. Disponible en [https://www.researchgate.net/publication/324759416\\_Migracion\\_del\\_Talento\\_Estrategico\\_Venezolano\\_MTEV](https://www.researchgate.net/publication/324759416_Migracion_del_Talento_Estrategico_Venezolano_MTEV). p.1.

Otros tipos de migración, señalados por la Organización Internacional de Migración (OIM, 2004), según la situación individual-contextual del migrante, son:

1. Migración espontánea referida al movimiento de personas o grupo de personas que inician y realizan sus planes de migración, sin asistencia. Generalmente, esta migración es causada por factores negativos en el país de origen y por factores atractivos en el país de acogida; se caracteriza por la ausencia de asistencia del Estado o de cualquiera otro tipo de asistencia nacional o internacional.
2. Migración forzosa: Movimiento de personas en el que se observa la coacción, incluyendo la amenaza a la vida y su subsistencia, bien sea por causas naturales o humanas. Ejemplo de este tipo de migración son los movimientos de refugiados y de desplazados internos, así como personas desplazadas por desastres naturales o ambientales, desastres nucleares o químicos, hambruna o proyectos de desarrollo.
3. Migración individual: Caso en el que la persona migra individualmente o como grupo familiar. Algunos movimientos son por lo general autofinanciados; otras veces son patrocinados por otros individuos, organismos o gobiernos, en oposición a programas de migración masiva”
4. Migración ordenada: Movimiento de personas de su lugar de residencia a otro, respetando la legislación que regula la salida y el viaje del país de origen, el tránsito y el ingreso en el territorio del país de tránsito o receptor.
5. Migración de retorno: Movimiento de personas que regresan a su país de origen o a su residencia habitual, generalmente después de haber pasado por lo menos un año en otro país. Este regreso puede ser voluntario o no. Incluye la repatriación voluntaria.

En el mundo globalizado, todos estos tipos de migración han coexistido a lo largo de los años. Pero esta última tipología, la “forzada”, se ha hecho más real y palpable en este siglo, dados los conflictos bélicos del medio oriente que desplazaron a cientos de miles hacia Europa<sup>20</sup>.

Lo planteado por South, A., y Bosson, A. (2007) identifican el caso venezolano dentro de la Migración Forzada (MF)<sup>21</sup>, criterio con la cual el autor de este trabajo coincide, dadas las condiciones de escases de alimentos y medicinas en general, una altísima inflación, inseguridad personal y jurídica, la pérdida sostenida del estado de bienestar, los conflictos sociales y las persecuciones políticas. Lo cierto es que todos estos factores han obligado a muchos venezolanos a migrar a otros países con la esperanza de encontrar mejores oportunidades que eleven su calidad de vida, tan golpeada en estos últimos años.

### **1.3. Antecedentes**

Venezuela ha atravesado distintos procesos migratorios a lo largo de su historia, que no han sido uniformes. Al respecto, De la Vega (2005) resume dichos procesos en dos etapas: la primera correspondiente a la inmigración europea (1950- 1960) y la segunda, de origen latinoamericano (1970-1980, parte de los años noventa)<sup>22</sup>.

En el período que va desde 1945 hasta finales de los años sesenta, Venezuela fue variando su patrón inmigratorio, en un primer contingente vienen al país personas de Europa huyendo de conflictos bélicos como la Segunda Guerra Mundial sumado a otras razones de tipo social, económica y política, pero también estimulado por la formación de grupos de apoyo en

---

<sup>20</sup> Organización Internacional de Migración (OIM, 2004)

<sup>21</sup> South, A., y Bosson, A. (*Op.cit.*)

<sup>22</sup> De la Vega (*Op.cit.*)

la organización del Estado, comunidades científicas e inversiones desde ese continente hacia América.

El principal atractivo en Venezuela, pese a su régimen político dictatorial, que se extendió hasta el año 1958, era la estabilidad, la ausencia de conflictos y el proceso de modernización en el cual los inmigrantes jugaron un papel muy importante

En cuanto a la segunda etapa de inmigración, latinoamericana, fue bastante heterogénea por dos razones: la primera relacionada a las características de los inmigrantes: país de origen, nivel de calificación y actividad económica que desarrollaban y la segunda, por la variación en los niveles de inmigración general.

En este contexto, Álvarez, (2006)<sup>23</sup> expone que los colombianos fueron uno de los principales grupos de inmigrantes en Venezuela durante las décadas de los sesenta, setenta y principio de los ochenta, caracterizada en un primer momento por la búsqueda de una mejor calidad de vida tras la contracción económica interna derivada de la baja del café, y posteriormente a causa de su conflicto interno<sup>24</sup>. Así lo reafirma Bolívar, (1993)<sup>25</sup> cuando señala: "(...) Los colombianos han sido, desde el punto de vista formal, la nacionalidad más representada dentro de la construcción de la identidad demográfica de Venezuela" (p. 3).

Igualmente, alrededor de los años setenta y principio de los ochenta, llegan al país un grupo de inmigrantes que varían en cuanto a su nivel de calificación, el principal motivo de su emigración respondía a razones políticas, pues algunos venían huyendo de las dictaduras implantadas en

---

<sup>23</sup> Álvarez, R. (2006). "Evolución Histórica de las migraciones en Venezuela. Breve recuento". En Aldea Mundo: Revista sobre fronteras e integración. N° 11.

<sup>25</sup> Bolívar Ch, Miguel (1993). "Las migraciones externas en Venezuela: fuentes de datos, medición e incidencia en el diseño y formulación de políticas migratorias". p.3.

países como Chile, Uruguay, Argentina y Bolivia. En ambos casos, Álvarez (2006)<sup>26</sup> indica que la elección de Venezuela como país destino, por colombianos y demás inmigrantes latinoamericanos, obedecía en ese entonces a la solidez económica del momento, derivada del éxito que el petróleo había alcanzado en los mercados mundiales.

De ahí que el comportamiento migratorio de los venezolanos en esa época se puede definir como arraigado, se observaba movilidad a otros países, pero su carácter no era definitivo. Ejemplo de ello, es el de aquellas personas que salieron a estudiar en otros países y que, al culminar sus estudios universitarios, regresaban para incorporarse al sector productivo, atender grupos académicos, desarrollar líneas de investigación e innovar en diversas áreas del país. Así lo confirman Sánchez y Massey (2014)<sup>27</sup>: “Tradicionalmente, los venezolanos salían a formarse y regresaban a su país de origen, o en momentos de dictaduras políticas precedentes se había registrado migración y exilio de algunos sectores más politizados de la sociedad” (p. 40).

Aunque el panorama de estabilidad social y económica en Venezuela se mantuvo hasta el año 1983. Ese año el país atravesó una crisis resultado de compromisos adquiridos durante la temporada de bonanza petrolera que deja como resultado una gran deuda externa, estos acontecimientos provocaron un decrecimiento económico que terminó en el llamado viernes negro; siendo esta coyuntura un punto de inflexión de lo que sería la situación venezolana de los próximos veinte años y con ello, el cambio del patrón migratorio.

---

<sup>26</sup> Álvarez, R. (2006). “Evolución Histórica de las migraciones en Venezuela. Breve recuento”. En Aldea Mundo: Revista sobre fronteras e integración. Nº 11.

<sup>27</sup> Sánchez, M. y Massey D. (2014). Migración de talento y profesionales cualificados: El caso reciente de inmigrantes venezolanos a EE.UU. En Peralta, R, Lares, C y Vegas, K (Eds.). Diáspora del talento migración y educación en Venezuela: análisis y propuestas Venezuela-FUNDACELAC. p..40

La crisis socioeconómica y política del país no sólo provocó corrupción, desempleo, deterioro en la producción y servicios públicos, sino también afectó el comportamiento de la población, ya que desde entonces el país comenzó a mostrar signos de emigración de venezolanos. Tal y como lo plantea De La Vega (2005)<sup>28</sup>: “En la década de los ochenta el país pasó de receptor neto a emisor progresivo de población” (p.125).

Durante este tiempo de crisis no sólo regresaron a su país de origen algunos inmigrantes que habían llegado años atrás, además algunos venezolanos decidieron buscar una mejor forma de vida saliendo del país, entre ellos profesionales, jóvenes y algunos a punto de culminar sus estudios universitarios.

A partir del análisis de De La Vega (2005)<sup>29</sup> el proceso migratorio venezolano del siglo XX puede resumirse en dos perspectivas: la primera: una inmigración en descenso y que ha variado en cuanto a características; la mayoría de los inmigrantes de este período venían desde países como Colombia, con un menor grado de instrucción (en promedio) y las principales áreas en las cuales se desarrollaron tenían que ver con oficios y labores domésticas, huyendo de los conflictos sociales, todavía muy intensos, del vecino país: guerrilla, narcotráfico y violencia. La segunda perspectiva tiene que ver con el surgimiento de la emigración de venezolanos y su incremento gradual, cuyas posibles razones estarían relacionadas a la creciente y profunda crisis económica del país, que en lo sucesivo afectó lo social y con visibles rasgos de crisis política a nivel de agotamiento de los partidos conocidos hasta entonces.

---

<sup>28</sup> De La Vega, Iván. (2005). Op. Cit.p.125.

<sup>29</sup> De La Vega, Iván. (2005). Op. Cit

Esto significa que durante el siglo XX se forjaron condiciones para que la sociedad buscara una salida a la situación de deterioro sostenido que se vivía en Venezuela.

Lo antes expuesto ratifica la complejidad del proceso migratorio en general y cómo pueden variar según el momento histórico, las situaciones internas de cada país y al mismo tiempo, verse condicionado por aspectos relacionados a la globalización como: oportunidades de empleos, de negocio, tener otra nacionalidad, conocer otras culturas y las diversas ofertas que, desde los otros países, se perciben para el desarrollo individual.

El caso de Venezuela y su proceso migratorio está directamente relacionado con factores del contexto. El primero a las posibilidades que ofreció en un período determinado y el segundo, a las que dejó de ofrecer; sumado a los obstáculos para cumplir ciertas expectativas que al transcurrir el siglo XXI, se han ido reduciendo en términos de oportunidades laborales, académicas, de investigación, innovación y desarrollo en distintas áreas hasta llegar al punto de no encontrar, ni siquiera, cómo satisfacer condiciones mínimas requeridas tales como: una adecuada nutrición, acceso a la salud y garantías en la seguridad personal, lo que claramente se traduce en violación a derechos humanos a través del irrespeto a su integridad personal, psíquica y moral.

De lo planteado, se evidencia la preocupante realidad en la que Venezuela se ha convertido en un país, cuya emigración se ha ido incrementando progresiva y aceleradamente. Así lo reafirma De La Vega (2005)<sup>30</sup> al plantear “En un período relativamente corto Venezuela pasó de ser un país receptor de inmigrantes a uno emisor de sus propios talentos. Esto debido a una multiplicidad de factores que concatenados han ido dibujando un cuadro delicado y de difícil solución” (p.123).

---

<sup>30</sup> De La Vega, Iván. (2005) Op. Cit.p.123.

Sobre este particular, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2002)<sup>31</sup> refiere que en épocas pasadas, la migración internacional complementó la expansión del comercio y la economía, contribuyó a crear naciones y territorios, nutrió la urbanización, abrió nuevos espacios a la producción y aportó decisivamente al cambio social y cultural, como respuesta a la evolución del contexto económico, social y político. Señala asimismo que en la segunda mitad del siglo XIX y las primeras décadas del siguiente siglo, el mundo conoció una migración principalmente compuesta por dos corrientes contrapuestas: la del libre traslado de europeos, que cumplió un papel clave en la convergencia económica de algunas regiones del Viejo y del Nuevo Mundo, y la que incluyó a trabajadores de diversos orígenes, principalmente asiáticos (culis), hacia regiones tropicales, cuyo desplazamiento, en muchos casos forzado, redundó en una ampliación de la desigualdad en el orden internacional. Estas corrientes, promovidas por distintas fuerzas, merecieron la aceptación de los países de destino.

En los últimos años la crisis política, social y económica de Venezuela se ha agravado más, de acuerdo a lo Expuesto por Vargas C. (2018)<sup>32</sup> las características de los emigrantes han variado en los últimos 18 años. Inicialmente, el movimiento migratorio era de profesionales con basta formación y calificación. Luego fueron partiendo del país, jóvenes y empresarios, emigrantes que poseían un nivel medio/alto y salían con cierta preparación en cuanto a la actividad que iban a desarrollar en el posible destino: estudio o trabajo.

Actualmente, la emigración venezolana se ha convertido en un proceso generalizado que se da en cualquier estrato socioeconómico y de

---

<sup>31</sup> Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2002)

<sup>32</sup> Vargas C. (2018). La Migración en Venezuela como dimensión de la crisis. Investigación y análisis. Disponible en: <http://www.cries.org/wp-content/uploads/2018/09/009-Vargas.pdf>.

cualquier grado de instrucción. Las razones para irse del país continúan siendo principalmente factores negativos del contexto, con la peculiaridad de ya no se trata solo del deterioro del poder adquisitivo, la hiperinflación, el desempleo, la inseguridad personal y jurídica, pues, las personas están adoptando la salida del país como única posibilidad para rehuir la falta de condiciones mínimas de vida como el acceso a la salud, a la alimentación, refiere la misma autora.

En cuanto a los trabajos o estudios previos realizados por otros autores, relacionados con el tema de la pérdida de talento venezolano frente a la creciente migración de trabajadores de las empresas privadas del sector bebidas en el Estado Táchira, se encontraron los siguientes:

Calderón, L. y Schulze, M. (2008)<sup>33</sup> Realizaron una investigación de campo, descriptiva, no experimental y de tipo transaccional. Trabajo que trato sobre la Fuga de Talentos en Venezuela, sus objetivo principal fue identificar las Causas y Variables Sociodemográficas que influyeron en la decisión de emigrar de una muestra de profesionales y estudiantes en Caracas durante el periodo 2006-2008, concluyendo que la mayoría de profesionales y estudiantes que lograron emigrar se encontraban trabajando en Venezuela en su misma área de estudio antes del salir del país, además que la mayoría se insertó en el mercado laboral en el extranjero por su experiencia laboral que oscilaba entre 8 y más años de experiencia profesional. Las causas que los motivaron a emigrar de Venezuela fueron de tipo político, económico y social.

---

<sup>33</sup> CALDERON, Lissette. y SCHULZE, María. (2008). Fuga de Talentos en Venezuela. Estudio de las Causas y Variables Sociodemográficas durante el periodo 2006-2008. Trabajo de Grado para optar al Título de Licenciado en relaciones Industriales. UCAB. Caracas. Venezuela.

León, Q. Andreina S. (2013)<sup>34</sup> Desarrolló una investigación orientada a determinar las estrategias que el Departamento de Recursos Humanos de una empresa de consumo masivo del sector bebidas, emplea para retener el talento humano necesario para mantener su vigencia en el mercado laboral. La investigación fue de tipo no experimental y descriptiva. La investigación se basó en diferentes teorías, que permitieron conocer cuales aspectos deben cubrir las empresas, para emplear estrategias eficaces para la retención de su talento humano. Se llegó a la conclusión que en la empresa objeto de estudio, los factores considerados como imprescindibles para la retención idónea del talento humano, tienen que ver directamente con los mecanismos de remuneración que permitan satisfacer las necesidades de los empleados.

Requena J. y Caputo, C. (2016)<sup>35</sup> Realizaron un estudio titulado: Pérdida de Talento en Venezuela: Migración de sus investigadores. Exploraron desde una perspectiva cuantitativa la dinámica de la pérdida de talento de la comunidad de investigadores y tecnólogos venezolanos a partir de 1960 hasta 2016, concluyendo que la pérdida de talento en Venezuela es similar en magnitud para todos los campos del conocimiento y que la migración al exterior afecta a todas las instituciones académicas venezolanas, muy especialmente a las grandes universidades públicas donde se lleva a cabo la mayor parte de la investigación científica nacional.

Los trabajos citados se vinculan con el presente estudio, en cuanto tratan variables relacionadas con el tema investigado, los cuales sirvieron de apoyo y referencia respecto a la conceptualización, causas, consecuencias y estrategias para la retención del talento humano en Venezuela para

---

<sup>34</sup> LEÓN, Andreina S. (2013) Estrategias de RRHH para retener el talento humano en empresa de consumo masivo del sector bebidas en el área Metropolitana. Trabajo de Grado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas. Venezuela.

<sup>35</sup> REQUENA J. y CAPUTO, C. (2016): Pérdida de Talento en Venezuela: Migración de sus investigadores. Interciencia: Revista de ciencia y tecnología de América, ISSN 0378-1844, Vol. 41, N°. 7, 2016.

minimizar el impacto que produce la pérdida de talento para el desarrollo del país.

#### **1.4. Impacto de la Pérdida de Talento Humano por La Migración de Trabajadores**

Es indudable que todos los sectores productivos, en mayor o menor grado, están siendo impactados negativamente por la migración de profesionales venezolanos que, por su talento, preparación y competitividad, son acogidos en otros países. Situación que dificulta el margen de maniobra del sector empresarial de cualquier ramo por la descapitalización de su talento humano, lo cual incide en la productividad, en la calidad de la prestación de servicios y por ende también en la competitividad con otras empresas a nivel local, nacional e internacional.

El Capital Humano es más que un recurso, constituye una pieza indispensable para el éxito de una empresa, es el componente principal que posee habilidades que generan acción dentro de la organización. Conseguir capital humano calificado y motivado no es tarea fácil pues el talento es una aptitud que hay que saber buscar, captar y sobre todo retener.

La pérdida de talento es la descapitalización del personal con formación calificada que posee un país, cuando este se desplaza y establece de manera permanente en otro país distinto, desaprovechándose la inversión hecha en su formación y preparación en el país de origen. Situación que complica la productividad de las organizaciones, ya que toma mucho tiempo reclutar, entrenar, capacitar y desarrollar al personal necesario para llenar una determinada vacante. Dicho proceso de sustitución del capital humano que se pierde, se traduce en retraso en el cumplimiento de compromisos e inversión de tiempo extra, no solo para el nuevo integrante de la organización, sino también para las personas relacionadas a las funciones que debe desempeñar, especialmente quienes dependan de estas funciones.

De lo antes expuesto se deduce que toda empresa debe evitar en lo posible la fuga o pérdida de su capital humano, ofreciendo y manteniendo condiciones laborales que satisfagan las expectativas de sus empleados y llevando al mínimo el flujo de rotación de dichos trabajadores debido, a que estos van cambiando de empresas a medida que surgen mejores propuestas. Debido a esta situación toda empresa debe prever en lo posible, minimizar las causas de la pérdida de talento.

Una de las mayores causas de la fuga del talento humano es el estancamiento laboral. Cuando las personas sienten que no avanzan y que no se desarrollan, se desmotivan y su rendimiento disminuye. El estancamiento promueve la inseguridad y la desconfianza. En este sentido, Kerdel, F. (1994)<sup>36</sup> afirma:

Muchos de los hombres y mujeres que en su vida adulta migran de Venezuela y toman esa dura y difícil situación, son gente culta, universitarios (...) que al final nos abandonan porque en su propio cálculo de las probabilidades llegan a un balance negativo acerca del futuro del país. (p.131)

El mismo autor antes citado, señala que la juventud venezolana ha perdido confianza en la capacidad gerencial de sus élites y la probabilidad de resolver los problemas vigentes, cuando se pierde la esperanza, surge entonces la opción de buscar otro país que garantice las mínimas condiciones de seguridad, estabilidad y respeto indispensables para un trabajo productivo.

Por su parte, Linares, Y. (2018)<sup>37</sup> refiere:

---

<sup>36</sup> KERDEL, F. (1994).Venezuela y la Fuga de Talentos. Dialogo (Venezuela: Caracas). OPL/LAC/UNESCO. p.131.

<sup>37</sup> LINARES, Y. (2018). Empresas venezolanas buscan frenar la fuga de talento. Disponible en: <https://actualy.es/empresas-venezolanas-buscan-frenar-la-fuga-talento/>. pp. 1 y 8.

El país no solo pierde a los más calificados por la diáspora. En el último año, se han ido bachilleres y universitarios sin terminar la carrera, funcionarios públicos, técnicos y obreros. Los gerentes de Recursos Humanos implementan alternativas para mantener a los que quedan, entre ellas bonificaciones en moneda extranjera, cesta de alimentos y ofertas de trabajos remotos.(p.1)

Puntualiza, además:

Todo venezolano con una profesión universitaria tiene como proyecto irse del país. Lo peor es que está incidiendo en quienes no han culminado los estudios, que emigran antes de graduarse para buscar una mejor remuneración para apoyar a sus familias en Venezuela. Anteriormente, la razón del éxodo de universitarios con mejores promedios era especializarse con postgrados en el exterior. Ahora los que se van del país buscan la subsistencia. (p.8)

Explica que de la Universidad Central de Venezuela también renunciaron entre 800 y 1.000 profesores; muchos de ellos buscaron residencia en el exterior o se dedicaron a otras funciones. Esto sin contar que también están emigrando los empleados medios de la universidad. Ya no importa el área. Cualquier trabajo de muy poca demanda profesional tiene mejor remuneración que la que ofrecen las casas de estudios.

#### **1.4.1.- Causas**

Revisando las posibles causas que influyen en la decisión de irse del país con el propósito de establecerse en otro distinto se encontraron una serie de determinantes asociados a la posible decisión de emigrar al exterior:

##### **Determinantes individuales:**

- Propósito de migrar: trabajo, estudio, ambos, otro
- Progenitor extranjero

### **Determinantes vinculadas al área profesional:**

- Mayor facilidad de ejercer carrera en el extranjero
- Mayor ingreso salarial en el extranjero
- Mayor libertad para ejercer la carrera en el extranjero
- Posibilidad de obtener reconocimiento en el extranjero
- Relación entre marco jurídico extranjero y carrera
- Conocimiento sobre el ejercicio de la carrera en el extranjero

De todas ellas la que mayor repercusión tiene es la referida a la mayor posibilidad de obtener mejores ingresos en el extranjero, seguida por la libertad de ejercicio de carrera, el conocimiento que se posee sobre el ejercicio de la profesión, las facilidades y posibilidades de obtener reconocimiento y por último el conocimiento de la relación entre el marco jurídico del país destino respecto al ejercicio de la carrera.

### **Determinantes Contextuales Políticas:**

Por razones políticas: oposición a las políticas gubernamentales, persecución.

### **Determinantes Contextuales Económicas:**

Bajo y poco competitivo salario como influencia para emigrar, seguida por el bajo poder adquisitivo e inestabilidad económica y posteriormente por las pocas opciones de inversión en el país.

### **Determinantes Contextuales Sociales:**

Deseo de vivir en el extranjero por la violencia que se sufre en el país,  
Interés de adoptar costumbres y cultura extranjera.

De acuerdo a Aruj (2008)<sup>38</sup>, a decisión migratoria, está fundada en una compleja combinación de factores internos y externos; entre los externos más significativos destaca:

1. Falta de alternativas para los logros ocupacionales.
2. Incertidumbre social sobre el futuro económico.
3. Inseguridad general frente al crecimiento de la violencia.
4. Necesidades básicas insatisfechas.

Entre los factores internos señala:

1. Frustración en las expectativas de vida.
2. Frustración en la realización personal.
3. Mandato generacional ligado a la comunidad de la cadena migratoria familiar.
4. Acceso a la información acerca de las opciones en el exterior.
5. Convicción de la imposibilidad de la realización ético-valorativa en la sociedad de origen.

Lo anterior tiene relación al planteamiento de Maslow, de que el hombre está necesariamente orientado hacia la búsqueda de metas y objetivos para la satisfacción de sus necesidades, tanto biológicas como cognitivas, y como en los países de donde emigran, las condiciones para

---

<sup>38</sup> ARUJ, R. (2008). Causas, consecuencias, efectos e impacto de las migraciones en Latinoamérica. Universidad de Buenos Aires.

lograr esos objetivos se ven cercenadas por la situación de crisis económica permanente e inseguridad personal y social.

Es evidente que Venezuela está atravesando una de sus peores crisis con una de las mayores hiperinflaciones de América Latina, con remuneraciones que no alcanzan a cubrir las necesidades más básicas, servicios públicos inoperativos, estructura sanitaria a nivel nacional casi desmantelada, los niveles de inseguridad y violencia son de los más altos del mundo, entre otras problemáticas que materializan la crisis social, económica, política e institucional que existe en el país. Esta crisis ha empujado a miles de venezolanos a abandonar el país en búsqueda de una vida digna, dando lugar a una crisis migratoria sin precedentes en América Latina.

#### **1.4.2. Consecuencias**

La pérdida de talento humano en las organizaciones tiene consecuencias negativas para la estabilidad económica y social del país, entre ellas: la pérdida de competitividad, detrimento en la economía, cierre de empresas, incremento en el desempleo, violencia social y política, fracturas familiares, entre otras no menos importantes, que se están viviendo actualmente en Venezuela.

Para Aruj (2008)<sup>39</sup>, entre las consecuencias negativas de la emigración, se encuentran: la pérdida de población económicamente activa (PEA) de jóvenes, y por ende, el envejecimiento de la comunidad, la merma de recursos humanos calificados (RHC), la fragmentación familiar y los problemas psicosociales que la migración genera, tales como los derivados por la pérdida de un miembro de la familia, y los problemas personales y

---

<sup>39</sup> Aruj, R. (2008). Causas, consecuencias, efectos e impacto de las migraciones en Latinoamérica.

emocionales que las parejas casadas deben enfrentar debido a la separación física.

El mismo autor señala que los flujos migratorios producen una serie de consecuencias relacionadas con el país de origen y con el país receptor. Expone tres visiones sobre el tema:

Una primera visión, es la que plantea que en el país de origen se podría disminuir el conflicto social y político, cuando un porcentaje importante de la población productiva decide emigrar, pues disminuirían así los niveles de desocupación y de descontento, ya que se crearían posibilidades aparentes, producto de este movimiento de personas hacia otras regiones. La mano de obra que se queda puede tener una mayor posibilidad de ingreso al mercado de trabajo, porque ha disminuido la competencia. Esta última perspectiva, denominada válvula de escape, ha sido aceptada por algunos marcos interpretativos que consideran la emigración de recursos humanos, y sobre todo los calificados, como proceso de circulación de capital humano, lo cual permite una asignación más eficiente de recursos en el ámbito mundial.

La segunda visión sobre el tema es aquella que plantea que con la pérdida poblacional surge una disminución de las posibilidades de consumo en economías cuyo potencial de desarrollo se basa, parcialmente, en la activación de su mercado interno.

Un tercer enfoque plantea que, con la emigración puede aumentar la capacidad de consumo de aquéllos que se quedan y tienen un grado de parentesco con quien se fue; siempre y cuando el emigrante se haya integrado al país receptor, de manera que esté en condiciones de enviar a su familia ayuda económica desde el exterior, lo cual motiva a muchas personas a emigrar, como una salida a las limitaciones impuestas en el país de origen.

De lo expuesto anteriormente no escapan las empresas franquicias de Cervecerías Polar, dedicadas a la distribución de bebidas de consumo masivo a través del sistema de venta de productos de una firma comercial, en una tienda de otro propietario y bajo ciertas condiciones económicas, que en el caso en estudio, han experimentado una migración importante de personal técnico y profesional calificado como: administradores, ejecutivos de ventas, analistas, operarios de equipos, asistentes, entre otros, que deciden presentar su renuncia para buscar mejores expectativas de vida en otro país, puesto que resienten el deterioro de su calidad de vida, pues luego de años de estudio y preparación, ven frustradas sus aspiraciones de un futuro estable para ellos y sus familias, debido a la grave crisis que está atravesando Venezuela desde hace varios años, para la cual no se ha encontrado aún una solución adecuada y eficaz que propenda a la recuperación económica, a la estabilidad política y social del país.

## CAPITULO II

### MARCO METODOLOGICO

Los trabajos de investigación tienen como propósito principal, anunciar problemas y plantearlos y buscar soluciones que garanticen el bienestar del ser humano y su entorno.

En este Capítulo se explican los mecanismos utilizados para el análisis de la problemática planteada en la investigación, resultado de la aplicación sistemática y lógica de los conceptos y fundamentos expuestos en el marco teórico. En este sentido, se detallan a continuación el diseño y tipo de investigación, la unidad de análisis, población y muestra, la forma de recolección de la información, el procesamiento y análisis de los datos.

#### 2.1. Diseño y tipo de investigación

El presente trabajo investigativo, se enmarca dentro del diseño no experimental, transeccional o transversal, documental, descriptiva y de campo; pues lo que se pretende es describir y analizar el impacto de la pérdida de talento ante la migración de trabajadores de empresas del sector privado en el ramo de bebidas, sin influir sobre las variables y sus acciones. Es transversal o transeccional pues, la descripción y análisis del problema se realiza en un solo momento. Ávila, H. (2006).<sup>40</sup>

Igualmente la investigación es de tipo descriptiva, ya que como lo señala Tamayo, M. (1997)<sup>41</sup> consiste en “la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre

---

<sup>40</sup> Ávila, H. (2006). Introducción a la Metodología de la Investigación (EUMED). Disponible en <http://www.eumed.net/libros-gratis>.

<sup>41</sup> TAMAYO, M. (1997). El proceso de la investigación científica. Mexico: LIMUSA. (p.54).

cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente” (p.54)

Igualmente la investigación es documental y de campo, pues la información se obtuvo a partir de la revisión de documentos que fueron utilizados como fundamento teórico del problema planteado en la observación directa de la realidad.

Para el desarrollo de la investigación, se consideraron las siguientes variables:

1. Migración Internacional
2. Pérdida de Talento Humano
3. Impacto de la pérdida de Talento
4. Retención del Talento humano.

Las cuales son estudiadas y analizadas en el marco del desarrollo del trabajo investigativo, a través de la revisión documental y la información aportada por los gerentes de las empresas privadas del sector bebidas en sus respuestas al cuestionario aplicado a los mismos.

El análisis e interpretación de los resultados se realizó fundamentado en los en los enfoques teóricos de Abraham Maslow y Mc Carter y Schreyer, las cuales se basan en determinar los factores que influyen en la motivación y satisfacción de los trabajadores, y describen cuales acciones debe implementar la organización o empresa para retener su talento humano.

## **2.2. Unidad de análisis, población y muestra**

En la Enciclopedia Libre Wikipedia<sup>42</sup> se define la unidad de análisis como la entidad principal que se está analizando en un estudio. Es el

---

<sup>42</sup>[https://es.wikipedia.org/wiki/Unidad\\_de\\_an%C3%A1lisis#:~:text=La%20unidad%20de%20an%C3%A1lisis%20es,organizaciones%20sociales%20y%20artefactos%20sociales.](https://es.wikipedia.org/wiki/Unidad_de_an%C3%A1lisis#:~:text=La%20unidad%20de%20an%C3%A1lisis%20es,organizaciones%20sociales%20y%20artefactos%20sociales.)

"qué" o a "quién" se está estudiando. En tal sentido, la unidad de análisis de la presente investigación son las empresas franquiciadas del sector bebidas de la Empresa Polar en la Región Andina.

De la unidad de análisis se extrae la población, definida por Tamayo (1997)<sup>43</sup> como "la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación" (p.114). Siendo así, la población estudiada la conforman los gerentes de las 72 empresas del sector bebidas franquiciadas por la empresa Polar en el Estado Táchira.

La muestra poblacional representativa es definida por Tamayo, M. (1997)<sup>44</sup> como "el conjunto de operaciones que se realizan para estudiar la distribución de determinados caracteres, en la totalidad de una población, universo o colectivo, partiendo de la observación de una fracción de la población considerada" (p.115). En esta investigación se tomó como muestra aleatoria representativa de dicha población a 25 de las 72 empresas ubicadas en diferentes municipios del Estado Táchira, lo cual representa un 34% de la población seleccionada.

### **3.3. Recolección de los datos**

Para la recolección de la información se elaboró un instrumento tipo encuesta, contentivo de 12 preguntas, las cuales podían ser respondidas con total libertad y de forma anónima por los encuestados. Dicho instrumento fue sometido a validación por dos expertos, quienes luego de su revisión y apreciaciones sobre los aspectos relacionados a redacción, claridad y pertinencia de las preguntas, validaron el mismo. (Ver anexos A, B y C).

---

<sup>43</sup> (*Op.cit.*). p.114.

<sup>44</sup> *Ibidem.* p. 115.

## CAPITULO III

### ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se describe y analiza la información obtenida para alcanzar los objetivos de la investigación desarrollada, se exponen los datos como las frecuencias de las respuestas dadas por los gerentes encuestados, lo cual arrojó los siguientes resultados:

#### 1.- ¿A qué se dedica su Empresa?

Todos los encuestados respondieron que se dedican a la comercialización de productos de consumo masivo de bebidas y alimentos, como empresas franquicias de Cervecería Polar. Es decir, el 100% de la muestra estudiada son personas que manejan franquicias consistentes en un modelo de negocio en el que una persona física o jurídica otorga el derecho a un tercero de utilizar su marca y trabajar bajo su mismo sistema comercial

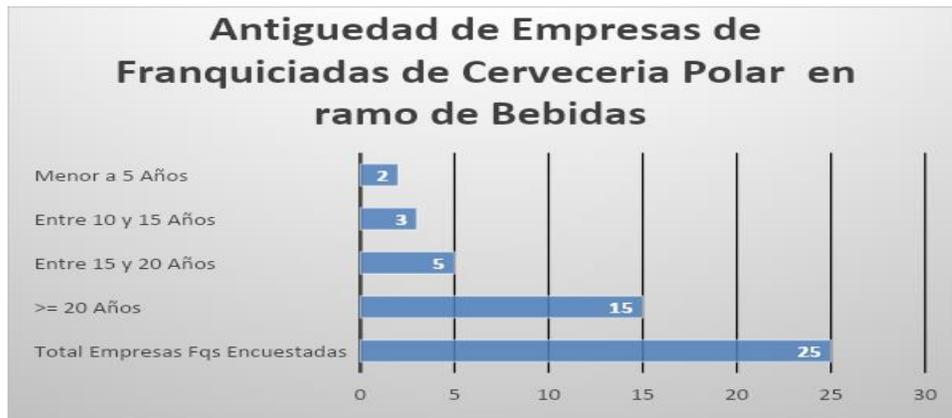
#### 2.-¿Cuántos años tiene su empresa funcionando en Venezuela?

Quince (15) directivos, es decir el 60%, respondieron que cuentan con más de 20 años de relaciones comerciales con Cervecería Polar, cinco (05) que representan el 20%, respondieron que tienen entre 15 y 20 años de relaciones comerciales con Cervecería Polar, tres (03) es decir el 12%, respondieron que tienen entre 10 y 15 años de relaciones comerciales con Cervecería Polar y dos (02) o el 8% de los encuestados, respondieron que cuentan con menos de 05 años de relaciones comerciales con Cervecería Polar.

En función a la trayectoria y antigüedad de las empresas, los resultados anteriores evidencian que la mayoría de ellas se han mantenido

en el tiempo, a pesar de la situación país, siguen confiando en sus inversiones y relaciones comerciales con Empresas Polar en Venezuela.

Gráfico 1:



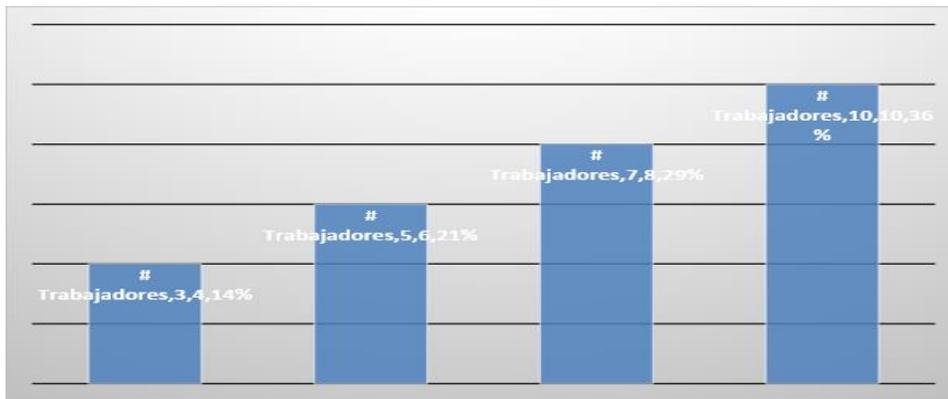
Elaboración propia.

3.- En cuanto a la cantidad de empleados que tiene cada empresa franquiciada.

De los Veinticinco (25) encuestados: tres (03 = 12%) respondieron que cuentan con cuatro trabajadores, cinco (05 = 20%) manifestaron que cuentan con seis trabajadores, siete (07 = 28%) expresaron que cuentan con ocho trabajadores y diez (10 = 40%) de los encuestados, respondieron que cuentan con más de diez trabajadores.

Las respuestas a esta pregunta indican que las empresas de los encuestados son pequeñas y trabajan con poco personal.

Gráfico 2: Cantidad de empleados de la empresa.



Elaboración propia

4. ¿ Ha tenido su empresa renuncia o retiro voluntario de empleados en los últimos 10 años para irse del país?

De los (25) encuestados, veintidós (22 = 88%) respondieron que si han tenido renuncias de sus trabajadores y solo tres (3 = 12%) indicaron que no han tenido renuncia voluntaria de sus trabajadores, debido a que son familiares directos los que trabajan con su empresa, lo cual se traduce en que el 88% de los encuestados, ha perdido capital humano en los últimos 10 años y solo el 12% ha logrado mantener a sus trabajadores en la empresa

Gráfico 3:



Elaboración propia

5. ¿Cuál es el número o porcentaje aproximado de trabajadores que se ha ido de su empresa en los últimos 5 años?

De todos los Encuestados respondieron:

- Dos (02) que por lo menos Un (1) trabajador se ha retirado voluntariamente.
- Tres (03) indicaron que entre dos y cinco (2-5) trabajadores han renunciado de sus empresas.
- Siete (07) respondieron que aproximadamente entre seis y nueve (6-9) trabajadores han renunciado voluntariamente.
- Diez (10) indicaron que se han retirado voluntariamente más de Diez (más de 10) Trabajadores.

Los datos aportados indican que, según la nómina de cada empresa en su mayoría, han registrado una disminución importante de su talento humano, lo que implica que la empresa no ha logrado frenar la migración de trabajadores en busca de mejores condiciones laborales.

Gráfico 4:



Elaboración propia

6. ¿Qué nivel de formación profesional tienen los trabajadores que se fueron de su empresa? (Postgrado, Pregrado, T.S.U, Bachiller, otro) Especifique.

- 22 de los 25 encuestados, indicaron que se han retirado trabajadores con el siguiente nivel de formación:

15 trabajadores con estudios de Post Grado

62 trabajadores con estudios de Pre Grado

46 trabajadores con estudios de TSU

31 trabajadores con estudios de Bachiller.

La información aportada evidencia que la mayoría de trabajadores que se han ido de las empresas tienen un alto nivel de formación, cuya inversión y talento se ha perdido para el desarrollo de la empresa y del del país.

Gráfico 5:



Elaboración propia

7. ¿Cuáles son las razones que han manifestado los empleados al momento de solicitar su retiro o renuncia?

Las respuestas dadas indicaron las siguientes razones y motivos de los empleados al momento de solicitar su renuncia:

-22 de los encuestados coincidieron en sus respuestas al señalar como principales motivos de la renuncia de sus Trabajadores: la Pérdida de Poder Adquisitivo, Inseguridad, Búsqueda de Mejores Oportunidades en el exterior.

-Otros motivos que expresaron 18 de los 22 encuestados que afirmaron haber tenido renuncias de su personal fueron: Deterioro de la calidad de vida e Inseguridad.

-Finalmente 10 gerentes de los 22 encuestados señalaron que una de las razones para la renuncia voluntaria de los trabajadores se debe al deterioro social.

Gráfico 6:



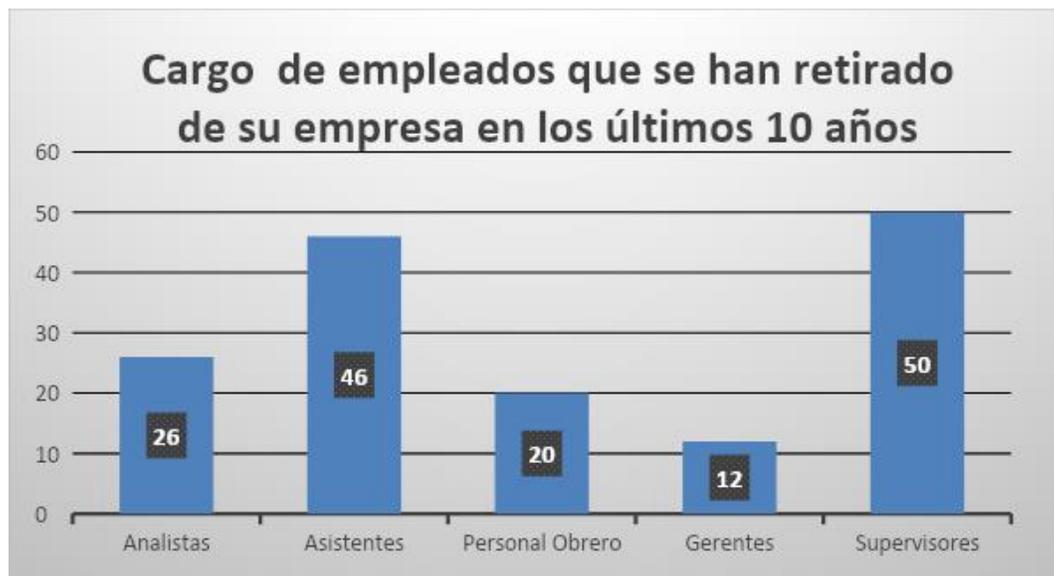
Elaboración propia

8. ¿Qué tipo de empleados ha perdido su empresa en los últimos 10 años? (Ejecutivos, supervisores, analistas, personal administrativo, obrero, otro) Especifique.

De las Veintidós empresas que tuvieron renunciaciones, se cuantificaron que 50 retiros o renunciaciones de trabajadores, correspondían a Supervisores, 46 Asistentes, 26 Analistas, 20 Personal Obrero y doce Gerentes.

Los datos aportados evidencian que la mayoría de trabajadores que ha perdido la empresa, es personal capacitado y de alta calificación, lo cual, afecta a la empresa en su operatividad, productividad y competitividad. Sumado a las dificultades para sustituir el personal que se va.

Gráfico 7:



Elaboración propia.

### 9. ¿Qué efectos ha generado la pérdida de talento humano en su empresa?

Entre los efectos y consecuencias señaladas por los encuestados, ante la pérdida de talento se obtuvieron las siguientes:

1. Baja Productividad y Rentabilidad
2. Mayor carga de trabajo ante la distribución de tareas
3. Aumento de rotación del personal

4. Mayor costo operativo en capacitación de personal de nuevo ingreso
5. Dificultades para la continuidad operativa de la empresa.

Las respuestas obtenidas indican el impacto que genera la migración de trabajadores de las empresas y su consecuente pérdida de talento humano.

10. ¿Cuáles factores considera Usted, han influido en la fuga de talentos en la empresa privada, específicamente en el sector bebidas?

Dentro de los factores que indicaron los encuestados que han influido en la fuga de talentos respondieron principalmente, los referentes a los aspectos económicos y financieros para mantener su calidad de vida ante la hiperinflación que afecta los cuatro focos fundamentales como: alimentación, salud, educación y flujo de caja.

En segundo lugar, factores referidos al entorno social, dentro de los aspectos que consideraron los gerentes encuestados indicaron: la Inseguridad, volatilidad de impuestos, corrupción y la desintegración de la Familia.

En tercer lugar, señalaron factores referentes al entorno político: las decisiones y líneas erradas por parte del Gobierno Nacional, que estanca el progreso y desarrollo del país para el libre mercado y la economía.

En las respuestas obtenidas se evidencia que el principal factor de la migración del talento humano a otros países tiene que ver con los bajos beneficios económicos y el deterioro del poder adquisitivo, que afecta la calidad de vida aspirada por los trabajadores.

11. ¿Qué estrategias ha aplicado la empresa para tratar de evitar la fuga de talentos a otros países?

Los gerentes encuestados indicaron las siguientes:

1. Aumentos frecuentes de salarios ante la inflación y por encima del salario mínimo decretado por el Gobierno Nacional.
2. Bonificación y reconocimiento de productividad.
3. Bonificación especial mensual en moneda nacional o extranjera
4. Beneficios sociales como: alimentos, pago de educación de los hijos de trabajadores, becas para los hijos de los trabajadores, beca a la excelencia para estudio a los trabajadores, respaldo en seguro médico para el grupo familiar directo.
5. Oportunidades de ascensos y crecimiento profesional con reconocimiento a la trayectoria.

Estas respuestas indican que la empresa ofrece incentivos de tipo económico, social, personales y profesionales pero, estos no son suficientes para evitar que algunos trabajadores se vayan del país en busca de mejores condiciones de vida.

12 ¿Cuáles considera Usted serían las posibles acciones que debería implementar el gobierno nacional para reactivar la empresa privada específicamente en el sector bebidas?

Entre las respuestas expresaron las siguientes:

- Incentivar la empresa Privada para la productividad con la adquisición y asignación de divisas para la inversión y compra de materia prima
- Convocatoria del Sector Privado para la Movilidad Social en la búsqueda de mejor educación, Infraestructura, Sistema de Salud
- Dialogo continuo abierto y sincero sin tendencia Política, con la tripartita donde participen: Empresas, Gobierno y Trabajadores.
- Generación de fuentes de trabajo con lo hecho en Venezuela de la mano con la empresa Privada.

-Que cada quien realice lo que le corresponda en su ámbito de acción para beneficiar el país, donde se encuentre lo Público con lo Privado.

-Toma de decisiones acertadas en las Políticas de Gobierno de manera que no afecten la economía del país.

Lo expresado en las respuestas de los gerentes confirma la necesidad de unir esfuerzos entre y alcanzar acuerdos entre el gobierno nacional y la empresa privada que incentiven la productividad, la creación de fuentes de empleo, mejora de los servicios públicos y poder adquisitivo de los trabajadores.

## CAPITULO IV

### ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL PARA REDUCIR LA PÉRDIDA DE TALENTO HUMANO

En toda organización existen elementos vitales para su desarrollo y permanencia en el tiempo. Uno de dichos elementos y sin duda alguna el más importante es el talento humano necesario para el buen funcionamiento, productividad y competitividad empresarial. En tal sentido, es fundamental para toda empresa contar con estrategias organizacionales que favorezcan la retención eficiente y efectiva de su talento humano en condiciones laborales satisfactorias.

En el marco de este capítulo se hace necesario definir los siguientes términos claves:

#### **Estrategia Organizacional:**

Básicamente una estrategia es un conjunto de acciones bien preconcebidas para lograr un objetivo determinado. De ahí que la estrategia organizacional debe estar basada en un modelo de planificación estratégica dirigido a alcanzar los fines de la organización.

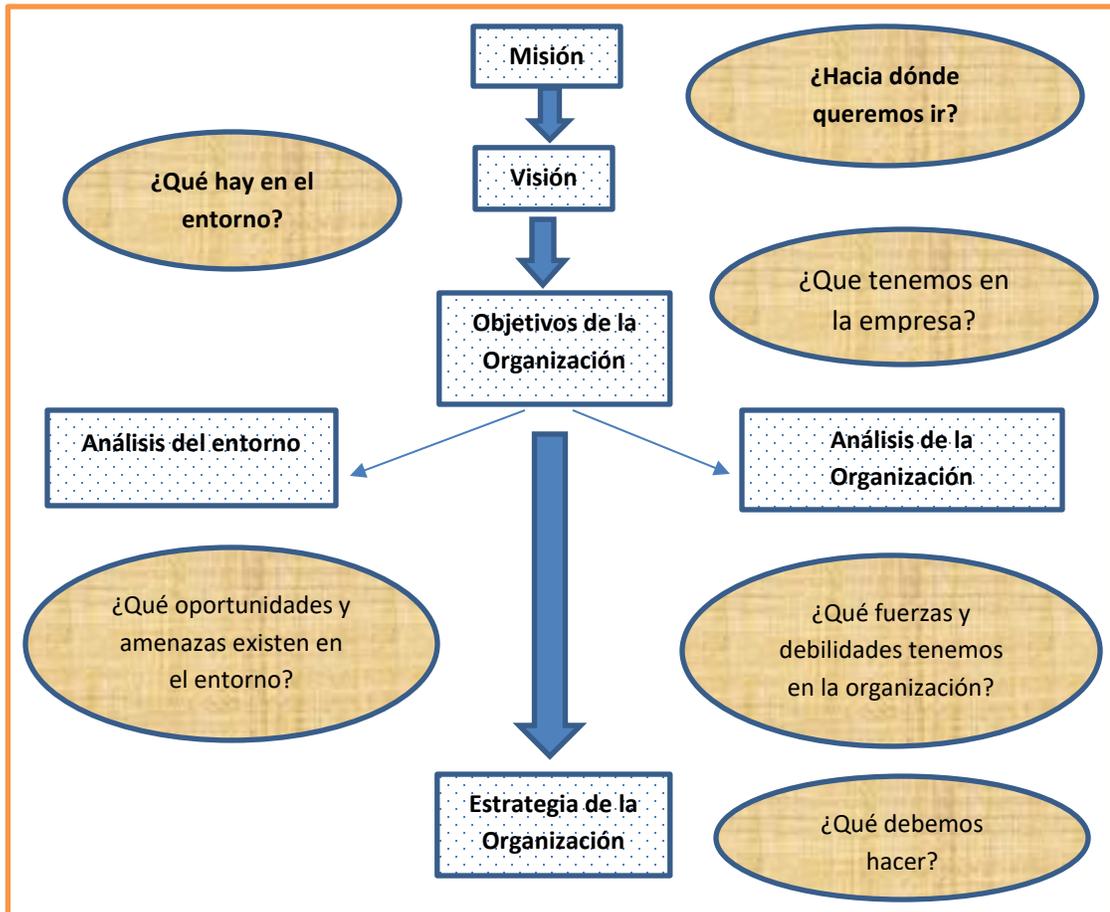
Para Chiavenato, I. (2009)<sup>45</sup> La estrategia organizacional es la aptitud o comportamiento que acoge la organización de manera integral, tomando en cuenta el entorno para fructificar las oportunidades potenciales y estar atentos para neutralizar las amenazas, siguiendo un orden de acciones bien meditadas para lograr el cambio u objetivo aspirado.

---

<sup>45</sup> CHIAVENATO, I. (2009): Gestión de Talento Humano. México D.F., México: Mc Graw Hill

Lo anterior se expone más detalladamente en el siguiente gráfico:

**Gráfico N° 8: Formulación de la Estrategia Organizacional**



**Fuente:** "Gestión del Talento Humano" (Chiavenato, 2009).

Contextualizando el gráfico anterior al tema objeto de estudio, la estrategia organizacional para la retención del talento humano, debe partir del diagnóstico del entorno de la empresa, considerando estratégicamente las fortalezas y debilidades de la misma, así como las oportunidades y posibles amenazas de manera que se conciba acertadamente la finalidad de la estrategia, estableciendo, desarrollando y evaluando los resultados del conjunto de acciones desarrolladas para el logro del objetivo aspirado.

El éxito de la estrategia depende de los siguientes factores determinantes:

1.- La estrategia es definida por el nivel institucional de la organización con la participación de todos los otros niveles y sus integrantes quienes discuten y negocian los intereses y objetivos que se ven involucrados, en este caso en particular, las condiciones laborales que impulsen la retención del talento humano y reduzcan la migración internacional del mismo.

2.- Las estrategias son proyectadas a largo plazo, por lo cual abarca la misión, se enfoca en la visión y hace énfasis especial en los objetivos a largo plazo de la organización.

3.- Es de vital importancia la coordinación e integración de los esfuerzos de las partes involucradas, así las acciones planificadas tendrán mayor aceptación y participación en su desarrollo.

4.- Las estrategias organizacionales se constituyen en mecanismos de aprendizaje para la empresa u organización y sus miembros, ya que se aprende de la retroalimentación de los aciertos y errores.

Para la efectiva implementación de las estrategias y alcance de los objetivos planteados, es necesario el entendimiento y comprensión por todos los miembros involucrados en la organización, pues es ventajoso que todos conozcan de su esfuerzo y dedicación personal, lo cual representa uno de los mayores retos de la administración de los recursos humanos.

Garantizar el éxito de la implementación de las estrategias organizacionales es un desafío más, pues la finalidad es que los directivos

de las empresas u organizaciones tomen decisiones que influyan de forma positiva directamente en el mercado laboral y en la retención de su talento humano, pues de la efectividad de las estrategias empleadas, se tendrá una visión a futuro de lo que se espera de cada uno de los miembros y de la organización para su permanencia en el tiempo en condiciones competitivas favorables.

### **Retención del Talento Humano**

La retención del talento humano es la acción de evitar la migración interna o externa de los trabajadores calificados hacia otras organizaciones o empresas dentro o fuera del país, en otras palabras, es salvaguardar los recursos humanos idóneamente competentes que posee la organización.

Piñango (1991) refiere que la retención de talento humano es la que evita la salida de personas con formación de alto nivel de las organizaciones, como consecuencia de una frustración que puede derivarse de diversos elementos como la falta de oportunidades para realizarse y cumplir sus aspiraciones profesionales en dicha organización.

Hay varias teorías que fundamentan los factores que deben ser considerados para la retención del talento humano, entre ellas:

**Teoría de los dos factores de Herzberg** ( *Apud.* León, A. (2013)<sup>46</sup>, quien afirma en sus estudios que los hombres tienen un doble sistema de necesidades, reconociendo que en el mundo laboral se requieren diferentes incentivos para satisfacer ese doble sistema de necesidades. En su Teoría, Herzberg plantea dos tipos de factores que generan motivación y orientan el

---

<sup>46</sup> LEÓN, A. S. (2013) Estrategias de RRHH para retener el talento humano en empresa de consumo masivo del sector bebidas en el área Metropolitana. Trabajo de Grado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas. Venezuela.

comportamiento de los individuos en mundo laboral: Los factores higiénicos y los factores motivacionales.

Señala que los factores higiénicos son ajenos al personal pues, es la empresa quien los decide y administra y representan el contexto o las condiciones en el que el individuo desarrolla sus labores. Indicando entre los principales factores higiénicos: las condiciones ambientales, el salario, los beneficios sociales, seguridad laboral, las políticas y directrices de la organización, las relaciones entre los empleados y los directivos y las reglas y relaciones entre los colegas de trabajo. Se destaca que estos factores son esenciales en la organización para evitar la insatisfacción, pero no suficientes para mantener satisfecho y motivado al personal.

Respecto de los factores motivacionales o intrínsecos pues es el individuo quien los administra o controla, se basan en el puesto de trabajo que ocupa con las tareas y actividades que desempeña. Estos se relacionan con la estima y la autorrealización del individuo, los sentimientos de crecimiento y desarrollo personal, reconocimiento profesional y el nivel de responsabilidad a su cargo.

Las variables que inciden en los factores motivacionales o intrínsecos son: la delegación y responsabilidad del empleado, la libertad de decidir las acciones en sus actividades, la formulación de objetivos y su evaluación, los aportes del trabajador a la empresa, los ascensos y las metas planteadas y alcanzadas.

León, A. (2013)<sup>47</sup> refiere que, para incentivar la motivación laboral, Herzberg propone lo que denomina como “enriquecimiento de tareas” o “enriquecimiento del cargo”, dándole un nuevo enfoque a las tareas que ya posee el individuo, haciendo que las tareas más simples se conviertan en actividades más complejas que requieran el esfuerzo del empleado, planteándole nuevos retos en su crecimiento personal y laboral, situación que lo mantendrá motivado y satisfecho.

Es necesario acotar que la propuesta de enriquecer las tareas o cargo lleva consigo efectos deseables o indeseables para el individuo. Entre los deseables: mayor motivación para realizar sus actividades, mayor productividad laboral, reducción del ausentismo laboral y rotación de personal. Mientras que los efectos indeseables serían: aumento de la ansiedad y estrés del individuo, crecimiento del conflicto y la reducción de las relaciones interpersonales.

Toda empresa que busque retener su talento humano debe fundamentar sus estrategias considerando los factores higiénicos y motivacionales que plantea de Herzberg. Los cuales se resume en el siguiente cuadro:

### **Cuadro N° 1: Factores Higiénicos y Motivadores de Herzberg.**

---

<sup>47</sup> LEÓN, A. S. (2013) Estrategias de RRHH para retener el talento humano en empresa de consumo masivo del sector bebidas en el área Metropolitana. Trabajo de Grado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas. Venezuela.

<b>Factores Higiénicos</b>	<b>Factores motivadores</b>
- <b>Factores económicos:</b> Sueldos, salarios, prestaciones.	- <b>Tareas estimulantes:</b> Posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente.
- <b>Condiciones físicas del trabajo:</b> Iluminación y temperatura adecuadas, entorno físico seguro.	- <b>Sentimiento de autorrealización:</b> Certeza de contribuir en la realización de algo de valor.
- <b>Seguridad:</b> Privilegios de antigüedad, procedimientos sobre quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos de la organización.	- <b>Reconocimiento de una labor bien hecha:</b> La confirmación de que se ha realizado un trabajo importante.
- <b>Factores Sociales:</b> Oportunidades para relacionarse con los demás compañeros.	- <b>Logro o cumplimiento:</b> La oportunidad de realizar cosas interesantes.
- <b>Status:</b> Títulos de los puestos, oficinas propias, privilegios.	- <b>Mayor responsabilidad:</b> El logro de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y brinden un mayor control del mismo.
- <b>Control técnico.</b>	

Fuente: (Ouchi, 1989)

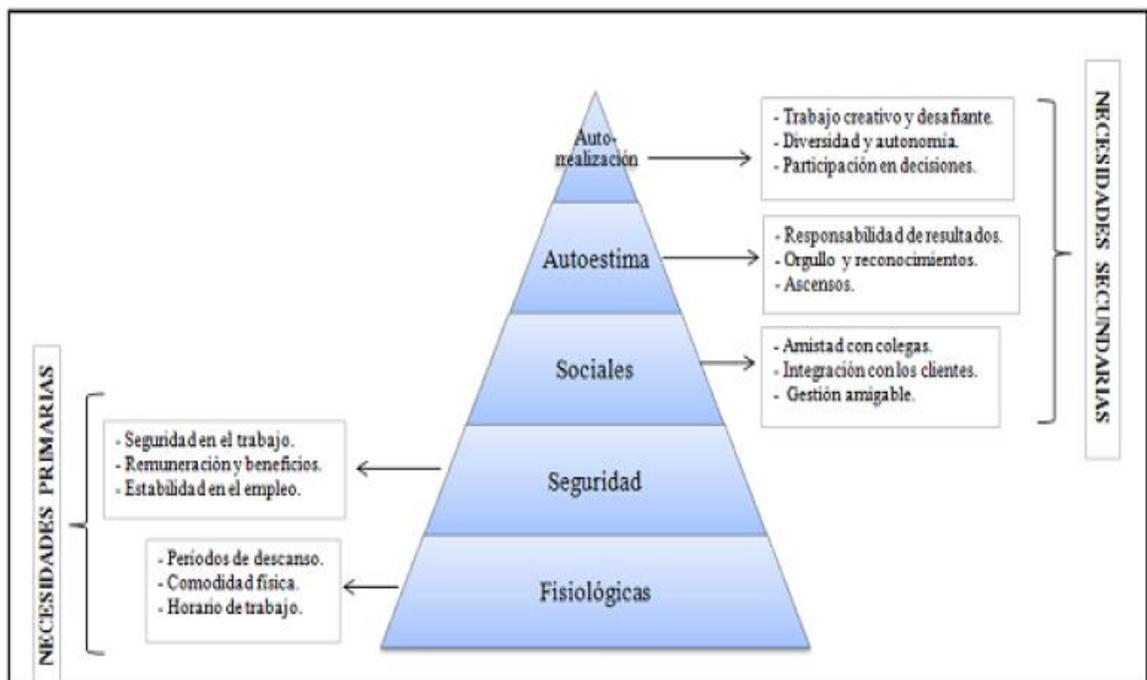
En sus estudios Herzberg, llegó a la conclusión de que la eficiencia y permanencia de una organización depende en gran medida por el nivel de satisfacción y motivación de los trabajadores que constituyen el recurso principal y más valioso dentro de las organizaciones.

### **Teoría de Abraham Maslow: Jerarquía de las necesidades**

Esta teoría contribuye de manera significativa para entender el comportamiento individual de las personas y así explicar el comportamiento organizacional, a través de la clasificación en diferentes categorías de las necesidades motivacionales de las personas según el nivel de preeminencia, las cuales clasificó en necesidades primarias y secundarias.

Las necesidades motivacionales primarias incluyen las necesidades fisiológicas y de seguridad. En tanto que las necesidades secundarias están representadas por: necesidades de socialización, de autoestima y de autorrealización. En el contexto laboral cada nivel de necesidad encierra diversos factores que deben ser satisfechos, lo cual se representa en el gráfico siguiente.

**Gráfico N° 9: Pirámide Jerarquía de las necesidades de Maslow**



**Fuente:** León, A. (2013)

Según esta teoría, las personas buscan primero satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad y es luego de cubiertas éstas, que pasan al siguiente bloque de necesidades de socialización, autoestima y autorrealización. El conocimiento y manejo de los supuestos de esta teoría contribuye significativamente en la elaboración de estrategias para la retención del talento humano en las empresas u organizaciones, al facilitar el reconocimiento de las necesidades en las cuales se debe hacer mayor

énfasis para que el empleado las vaya cumpliendo de forma progresiva, según sus expectativas, permitiendo la correcta motivación de la persona.

Otra contribución importante para el conocimiento de los factores que influyen en la retención del talento humano en las empresas son los Estudios de Mc Carter y Schereyer (*Apud.* León, A. (2013).)<sup>48</sup> plantean cuáles deben ser las iniciativas de las organizaciones para retener el talento humano, enfocándose en los siguientes aspectos:

1. Los costos de reemplazo de un empleado.
2. La deficiencia del talento humano complica cubrir puestos vacantes de la organización que cumplan con los requisitos esperados.
3. Cuando la retención no es efectiva dentro de la organización y hay constantes egresos en la misma, esto genera perturbación en el equipo de trabajo y en el desarrollo de sus actividades.

Dentro de los aspectos que inciden en la retención del talento, Mc Carter y Schereyer señalan los siguientes:

- Trabajo desafiante: retos laborales a los empleados que le permitan desarrollar sus habilidades y aplicar sus conocimientos.
- Trabajo personal interesante: proponiendo dentro de las actividades de los empleados labores que encuentren atractivos a nivel personal y no deban realizarla como parte de una obligación.
- Compensación y paga justa: significa que el pago, compensaciones y otros beneficios que reciba el trabajador, le permitan sentirse seguro social y económicamente. Es decir, el trabajador debe sentirse bien remunerado en relación a sus compañeros y de acuerdo al cargo que ocupa y a las actividades que realiza.

---

48

- Condiciones de trabajo satisfactorias: Hacer que los trabajadores se sientan cómodos y seguros dentro de la organización o empresa y en sus puestos de trabajo, evaluando frecuentemente factores como: iluminación, acceso a materiales y equipos necesarios, acceso a las personas, privacidad, entre otros.
- Confiables y respetuosos compañeros de trabajo, supervisores y gerentes: fomentándose una relación armoniosa y respetuosa entre todos los miembros de la organización.
- Políticas organizacionales y procedimientos que soportan la adquisición de las recompensas del empleado: los trabajadores deben saber que la organización otorga recompensas que van a la par con el desempeño del empleado.
- Problema de roles organizacionales: ocurren cuando el personal desconoce las funciones y responsabilidades a su cargo y cuando no se cuenta con los recursos necesarios para cumplir con las tareas que reconocen como suyas, lo cual genera insatisfacción y desmotivación del trabajador, al sentirse ajeno a la organización.
- Margen de beneficios: la empresa debe ocuparse de crear un amplio abanico de beneficios que atraigan y que a su vez retengan al personal, de no ser así el personal puede sentirse insatisfecho con la empresa y buscar otra que le ofrezca mejores beneficios personales y laborales.
- Empleo a largo plazo: un factor que genera satisfacción en los trabajadores es la estabilidad, la cual los hace sentir seguridad que es una de las necesidades primarias del ser humano.

Otro estudio relevante sobre el tema, es el de Don Grimme (2008) quien plantea diez tópicos básicos a tener en cuenta para atraer, motivar y retener al personal de una empresa u organización:

- Pagar a los empleados bien y de manera justa.
- Trato respetuoso con cada uno de los empleados
- Premiar los logros y los intentos
- Comunicar claramente metas, responsabilidades y expectativas
- Reconocer adecuadamente el desempeño
- Involucrar a los trabajadores en planes y decisiones, especialmente en aquellos que los afectan
- Crear oportunidades de crecimiento y aprendizaje para los empleados
- Escuchar atentamente las metas de los empleados en lo que respecta al trabajo y vida profesional.
- Compartir información inmediata, abierta y claramente
- Celebrar los éxitos tanto personales como profesionales.

El conocimiento y puesta en práctica de las teorías antes descritas sirve de base a los directivos de las organizaciones al momento de planificar, desarrollar y evaluar estrategias orientadas a reclutar, retener y retener el talento en sus empresas.

### **Condiciones Laborales:**

Las condiciones laborales tienen relación con diversos factores o elementos que inciden positiva o negativamente en el desempeño laboral del trabajador.

En las leyes venezolanas están previstas las condiciones específicas que determinan cuales son las características que deben cumplir dentro de las organizaciones para que existan condiciones dignas de trabajo. La Ley Orgánica del Trabajo de los Trabajadores y de las Trabajadoras (2012) establece al respecto, en su Artículo 156, lo siguiente:

El trabajo se llevará a cabo en condiciones dignas y seguras, que permitan a los trabajadores y trabajadoras el desarrollo de sus potencialidades, capacidad creativa y pleno respeto a sus derechos humanos, garantizando: a) El desarrollo físico, intelectual y moral. b) La formación e intercambio de saberes en el proceso social de trabajo. c) El tiempo para el descanso y la recreación. d) El ambiente saludable de trabajo. e) La protección a la vida, la salud y la seguridad laboral. f) La prevención y las condiciones necesarias para evitar toda forma de hostigamiento o acoso sexual y laboral. (p.35)<sup>49</sup>

El cumplimiento satisfactorio de estas condiciones por parte del gobierno nacional y la empresa privada a través de políticas acertadas, son un factor importante para que el talento venezolano no se vea obligado a emigrar a otros países, buscando la seguridad y estabilidad económica, social, personal y profesional que ya no encuentra en su país de origen.

Considerando todo lo antes expuesto, se tiene que reconocer la evidente pérdida de talento humano en las empresas públicas y privadas por la actual crisis económica, social y política que vive la población venezolana, que ha incentivado la migración masiva de trabajadores a otros países, situación que se le escapó de las manos al gobierno venezolano, al no implementar estrategias adecuadas que logren frenar la fuga del recurso humano.

### **3.1.- Políticas asumidas por el Gobierno Nacional frente a la pérdida de talento venezolano**

El Gobierno Nacional ha venido aplicando un conjunto de medidas en los últimos años, que no han logrado frenar la crisis ni el deseo de muchos venezolanos de buscar nuevos horizontes en el exterior.

---

<sup>49</sup> Ley Orgánica del Trabajo de los Trabajadores y Trabajadoras (2012) Gaceta Oficial N° 6.076, 7 de Mayo de 2012. p.35

Los expertos detectan un problema de falta de coherencia y coordinación en la aplicación de las medidas.

En tal sentido, Forero (*Apud.* Del Olmo, G. (2019).).<sup>50</sup> considera que hay líneas de acción contradictorias entre los diferentes reguladores económicos oficiales y lamenta la ambigüedad de la política económica actual del Gobierno Nacional; al no mostrar claridad sobre cuál debe ser el rumbo de la economía venezolana.

Refiere igualmente, que mientras desde el Banco Central de Venezuela parece aplicarse una política monetarista basada en la cantidad de dinero como variable para controlar y mantener la estabilidad económica, otros desde el gobierno siguen apostando por la política de los subsidios y las ayudas con las cajas CLAP, un programa de reparto de alimentos a la población a precio subsidiado.

Por su parte, Del Olmo, G.<sup>51</sup> expresa que Venezuela es un país donde ha regido durante años un severo sistema de control de cambios que nació a comienzos de la década de 1980 con la intención de evitar la fuga de capitales del país.

Dicho sistema implicaba que la única adjudicación legal de divisas extranjeras es la que se realizaba a través del Banco Central de Venezuela, en unas subastas conocidas como Dicom, que han sido muy criticadas porque, según sus detractores, alentaban la corrupción y distorsionaban la economía al aumentar artificialmente el valor del bolívar.

---

<sup>50</sup> DEL OLMO, G. (2019). Crisis en Venezuela: 3 cambios recientes en la política económica del gobierno de Venezuela ( y qué impacto han tenido). BBC News Mundo en Venezuela.

<sup>51</sup> *Ibidem.*

Es solo a comienzos de mayo de 2019, que una Resolución del BCV autorizó a los bancos privados a abrir mesas de cambio para facilitar las transacciones de divisas entre particulares. Decisión que según el economista y presidente de la Consultora Datanálisis, obedece a que el Estado venezolano se quedó sin margen de maniobra y ya no puede seguir asignando divisas a valor inferior al real. En teoría, esta nueva medida implementada por el gobierno venezolano implicaba un cambio radical respecto de la situación anterior, y debería haber permitido al gobierno captar parte de las divisas que los emigrados venezolanos envían a sus familiares en el país. No obstante, no impactó como se esperaba, debido a que la mayor parte del mercado de divisas sigue operando paralelamente al oficial, lo cual hace que apenas se haga un mínimo de operaciones de captación de divisas a nivel gubernamental.

Finalmente, los economistas coinciden en señalar que a pesar de las políticas impuestas por el gobierno venezolano; el desorbitado déficit fiscal debido a la permanente asfixia de las arcas públicas, por las diferencias entre los gastos y los ingresos del Estado, sumado a las sanciones económicas de Estados Unidos y la falta de políticas acertadas, explican los desequilibrios y problemas estructurales de la economía venezolana que han motivado la migración de una gran masa de trabajadores venezolanos, llevándose con ellos su talento y la inversión realizada por el Estado.

En este orden de ideas, León, L. (*Apud.* Del Olmo, G. (2019).)<sup>52</sup>, asegura, se demanda que haya una estructura coherente, para atender la crisis y lograr un restablecimiento de los equilibrios económicos.

---

<sup>52</sup> (Op. cit)

### **3.2. Acciones tomadas por la empresa privada para retener el talento humano**

Respecto a las acciones para mitigar la problemática planteada, es necesario destacar que mientras el Gobierno no termina de admitir el problema, universidades privadas como la Metropolitana y la Católica Andrés Bello, y las propias empresas privadas buscan implementar estrategias para evitar la pérdida de su talento humano.

En la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) en Caracas, Venezuela, donde la rotación de personal es más baja que en las públicas, entre 12 % y 17 %– ha sido más fácil sustituir a los que se van: “Pero el perfil de reemplazo es menor. Se está perdiendo a los docentes de mayor escalafón y dedicación, y es difícil suplantarlos con la misma formación y experiencia”<sup>53</sup>, admite Josué Bonilla, Director de Recursos Humanos de esta casa de estudios. Sin embargo, las estrategias que tienen para mantener al personal incluyen:

- Incrementos salariales agresivos, casi mensuales;
- Bonificaciones que no tienen impacto en las prestaciones sociales,
- Planes de desarrollo profesional y
- Un programa de pago de bonos en dólares para determinados profesores de alto perfil, que han obtenido a través de donaciones.
- También están apelando al valor no monetario que tiene trabajar en la Universidad Católica Andrés Bello.

Igual situación se vive en las empresas, donde la alta rotación de personal que han vivido en el último año, ha obligado a muchos empresarios a:

---

<sup>53</sup> BONILLA, J. Director de Recursos Humanos de la Universidad Católica Andrés Bello.

- Empequeñecer sus nóminas,
- Implementar políticas agresivas de aumentos salariales
- Sobrecargar de trabajo a los que se quedan.

Señala que no es fácil reemplazar rápidamente las vacantes y que la gran preocupación es cómo hacer para retener los talentos pues, no se puede competir con el deseo de la gente de irse del país, pero se está procurando mantener a los que quieren quedarse porque, además, quedan con una carga mayor, porque hay cargos que no se están sustituyendo, advierte.

Algunas empresas han implantado otras estrategias que atienden el bienestar de los trabajadores: Implementando 15 minutos diarios de desahogo, que cada gerente aplica en su área. Han servido para que la gente drene el estrés que generan los problemas para conseguir alimentos y para enfrentar las fallas del servicio de transporte, entre otros.

Se evidencia igualmente que, con la pérdida de talento humano por la migración internacional de este recurso, se están sacrificando los perfiles, bajando los niveles a la exigencia, buscando adultos mayores que no tengan motivación al logro, formando generación de relevo dentro de la propia compañía y aquellas empresas que tienen posibilidades, están ofreciendo bonos en dólares para cargos clave para la firma.

Díaz, R. (s/f) ha recomendado a empresas que no pueden pagar mejores salarios que sean flexibles en la contratación de talentos y trabajen por metas o proyectos, con empleados outsourcing que laboren a distancia y sin horario. Hay negocios de nóminas reducidas en los que han

implementado el beneficio de la caja de comida, similar a la caja CLAP que entrega el Gobierno.<sup>54</sup>

Pero esta fuga de talentos se ha acentuado y en los últimos años, ya se habla de desplazamientos forzados de personas de todos los estratos sociales y niveles educativos. Sobre las cifras de emigrantes no hay consenso. A falta de información oficial accesible quedan las encuestas, sondeos y proyecciones de investigadores académicos o consultores.

La Encuesta Nacional de Vida (2017)<sup>55</sup>, realizada por las universidades Central de Venezuela (UCV), Simón Bolívar (USB) y Católica Andrés Bello (UCAB), reveló la cifra más conservadora: 1.421.000 personas se fueron a vivir a otro país entre 2012 y 2017. Por su parte, el Observatorio de la Diáspora Venezolana, que coordina el sociólogo Tomás Páez, había referido antes que hay 2.700.000 venezolanos en 93 países. La población venezolana es de más de 30 millones de personas.

El estudio de las universidades indica que 80 % de los que emigraron en los últimos cinco años lo hicieron entre 2016 y 2017, y la principal razón fue para buscar trabajo o porque lo consiguieron. Hay un leve predominio de hombres y la gran mayoría (88 %) están en edad productiva: entre 15 y 59 años.

Las organizaciones deben trabajar en la cultura empresarial; es decir, deben de ser motivadoras, inspiradoras y crear entusiasmo. Además, un buen clima laboral es sumamente importante. Las personas les gusta crear lazos con sus compañeros, sentirse en familia y al mismo tiempo sentir que se desarrollan.

---

<sup>54</sup> DIAZ, R. (s/f) Consultor: RD Consultoría en Recursos Humanos. <https://www.google.com>

<sup>55</sup> UCV, USB y UCAB (2017). Encuesta Nacional de Vida. <https://www.google.com>

Es por ello, la vital importancia de garantizar la posibilidad de crecimiento personal y desarrollo profesional del trabajador y utilizar un buen sistema de compensación o incentivos que mantenga a esos profesionales satisfechos y motivados.

Pero no todo es remuneración económica, los beneficios paralelos, como inscripciones a gimnasios, descuentos en tiendas, seguros de salud y flexibilidad de horario son estímulos que brindan motivación y seguridad.

Las organizaciones deben tener en cuenta que los empleados no viven para trabajar, sino que viven del trabajo, por ende, la flexibilidad de horario es muy importante. Permitirles ir a citas médica en horas laborables, atender a actos escolares de sus hijos o trabajar desde casa, son medidas que no cuestan mucho, pero para el empleado significa mucho.

De igual forma, tomar en cuenta las sugerencias de los empleados, darle participación y fomentar una excelente cultura de comunicación, son factores que también influyen en la retención de los empleados.

Considerando todas las acciones o estrategias descritas, y las respuestas dadas por los encuestados, para efectos del presente trabajo, se describen a continuación las que la empresa privada del sector bebidas estudiada ha considerado más apropiadas para minimizar la emigración del talento humano.

### **3.3. Acciones de Compensación y Beneficios de la Empresa POLAR C.A para retener el talento humano**

La empresa demostrando su constante compromiso con los trabajadores y su grupo familiar, realiza esfuerzos significativos a pesar del

entorno tan complejo por el que atraviesa, mantiene las siguientes estrategias:

Frecuentemente desarrolla políticas de beneficio Social Especial (Bonificaciones), así como incrementos de salarios, entre otros para ofrecer mejores condiciones económicas y diferenciadores en el mercado a sus trabajadores.

Así mismo, continúa apostando a que juntos con el compromiso y esfuerzo de cada trabajador podrán construir un futuro en donde la viabilidad de las acciones de compensación y beneficios, dependerá en la medida en que la empresa logre mantener la producción y comercialización de sus productos en el mercado.

Las acciones de compensación y beneficios de la empresa siguen manteniendo como prioridad, la atención de cuatro focos para brindar bienestar en: salud, alimentación, Educación y poder adquisitivo.

En cuanto a los planes de salud, la empresa ratifica su compromiso y ofrece a sus trabajadores realizando esfuerzos importantes para ofrecer la mejor cobertura del plan básico en HCM, póliza de vida y accidentes personales, servicio de atención mediphone la cual es pagado al 100% por la empresa, adicional con la empresa aseguradora ofrece pólizas individuales con excesos que complementan el plan básico, con las mejores condiciones y las tarifas más competitivas en el mercado.

Estas coberturas son respaldadas en dólares para que se pueda preservar el beneficio en el tiempo ante la hiperinflación y se pueda respaldar al momento de necesitar activar la póliza, además de ser la mejor propuesta que puede brindar la empresa, se hace un esfuerzo importante para mantener competitivo el ingreso del trabajador, al contratar una excelente cobertura en exceso. Estar asegurado es una responsabilidad compartida y

permite enfrentar los gastos ante cualquier enfermedad o accidente, así como la tranquilidad de proteger la salud de los trabajadores y sus familiares.

Con respecto a los Alimentos, la empresa realiza la entrega mensual de un Obsequio Transversal con productos de Alimentos de sus propias marcas y adicional, otorga un beneficio local de un Obsequio de Bebidas que es un conjunto de productos elaborados o distribuidos en la localidad, los cuales se entregan al trabajador con la finalidad de contribuir con la Alimentación y disfrute responsable para él y su familia y brindar atención a sus necesidades de la cesta básica para su hogar.

Contribuir con la educación de los hijos de los trabajadores, a través de elementos que faciliten su permanencia en el sistema Educativo, este beneficio ha evolucionado a lo largo del tiempo incorporándose ajustes importantes, con el propósito de que el niño se mantenga en el sistema educativo venezolano como vía para desarrollarse íntegramente y trascender en cada etapa educativa

Dentro de los beneficios educativos la empresa dispone de lo siguiente:

Inscripción: Contribuir con el acceso del niño al nivel de escolaridad, para facilitar la continuidad en el sistema educativo.

Útiles Escolares: Ayudar en la compra de artículos y materiales didácticos para facilitar los procesos educativos.

Pago de Mensualidad Escolar: Cubrir los costos de la matrícula de la institución de su elección, para su permanencia en el sistema educativo.

Contribución Extraordinaria: Cubrir pagos especiales y extraordinarios solicitados por las instituciones educativas para atender situaciones puntuales.

Becas por excelencia académica: Incentivar la excelencia académica en función de la nota alcanzada en el ciclo académico anterior.

Finalmente para proteger el Poder adquisitivo de los trabajadores la empresa ofrece : Incrementos de Salarios Básicos y entrega de Beneficio Social , Gastos Reembolsables , Fondo de ahorro y Contribuciones especiales para acontecimientos como Matrimonio, Nacimiento y Defunción como apoyo a tener un complemento de beneficios atractivo en su oferta salarial.

Esta estrategias han contribuído a que el talento humano que se mantiene en la empresa continúe en sus puestos de trabajo, esperando que en un futuro no muy lejano, la situación económica, social y política del país mejore sustancialmente.

## CONCLUSIONES

El desarrollo de los objetivos específicos del presente trabajo investigativo condujo a las siguientes conclusiones:

El estudio de la migración del talento humano venezolano, debe valorar los factores que inciden en la decisión de migrar, sin referirse exclusivamente a la dimensión económica del problema, sino complementando las estructuras analíticas y conceptuales empleadas actualmente, con las dimensiones sociales, psicológicas, políticas y culturales, propias de la concepción del problema de la migración como un todo complejo.

Se entiende que la migración internacional de talento está relacionada con el éxodo, desplazamiento, fuga o desarraigo del capital humano que posee un determinado país hacia otros lugares del mundo en la búsqueda de seguridad laboral, estabilidad económica y social, que le procuren mejores condiciones de vida. En el caso de Venezuela, ya es evidente la desbandada de venezolanos y la consecuente pérdida de la inversión realizada en su formación profesional que pasa a ser fructificada por los países que los acogen. Hecho del cual no escapa la empresa privada.

Respecto a los antecedentes de la migración internacional de talento humano, se tiene que Venezuela pasó de ser un país receptor de inmigrantes de diferentes nacionalidades, a convertirse en las últimas dos décadas, en un país en el que su talento humano se ve forzado a emigrar a otros lugares del mundo en búsqueda de mejores condiciones laborales y socio-económicas que le permitan tener una calidad de vida satisfactoria, aspiración que con la actual crisis económica, social y política del país no ve garantizada, por lo que tanto a nivel público y privado, se ha incrementado de

forma más que preocupante, la fuga de talentos hacia otros países y la consecuente pérdida de inversión en la formación y capacitación de dicho capital humano, indispensable para el desarrollo de un país.

En segundo lugar, se pudo precisar dentro de las consecuencias que enfrentan los directivos de las empresas privadas del sector bebidas ante la emigración de los trabajadores hacia otros países que la crisis socioeconómica y política que viene arrastrando Venezuela indujo a la corrupción, el desempleo, el deterioro en la producción y servicios públicos. Situación que afectó el comportamiento de la población y desde entonces el país comenzó a mostrar signos preocupantes de emigración de venezolanos.

De ahí que la migración internacional de talento humano supone, en términos generales, una incidencia negativa en el desarrollo para el país de origen, aunque implique un mejoramiento de la situación individual del emigrante. En este contexto, se ve afectado el margen de maniobra del sector empresarial de cualquier ramo por la descapitalización de su talento humano, lo cual incide en la productividad, en la calidad de la prestación de servicios y por ende también en la competitividad con otras empresas a nivel local, nacional e internacional.

De esta realidad no escapan las empresas privadas del sector bebidas en la Región Andina, viéndose obligadas a considerar necesariamente determinantes económicas, políticas y sociales para poder enfrentar efectivamente este fenómeno desatado en los últimos 15 años, donde la rotación de empleados, la sustitución de cargos y la adecuación de las remuneraciones salariales que satisfagan las aspiraciones de los trabajadores, se han convertido en el principal problema de los empresarios.

Finalmente, el carácter negativo de la emigración de talentos para el desarrollo del país de origen, conlleva la imperiosa necesidad de promover políticas públicas y privadas tendientes a minimizar dicha migración de

recursos humanos a través de estrategias que incentiven su permanencia en el país de manera que la inversión realizada en su formación y capacitación contribuya al desarrollo del mismo y se evite la tan nefasta descapitalización del talento humano.

Para lograr lo anterior se debe, necesaria e indiscutiblemente, entender la corresponsabilidad que tiene el Estado y la Empresa privada en aportar estrategias consensuadas orientadas a la Retención del talento humano en Venezuela.

## RECOMENDACIONES

Sería interesante investigar sobre el tratamiento que dan los países receptores al talento venezolano que ha migrado en los últimos años, cual es la opinión de estos migrantes sobre dicho trato y si la decisión de migrar ha llenado todas sus expectativas.

Considerando la actual crisis que afecta sin distinciones, la economía de todos los países del mundo que ha conllevado a que muchos emigrantes tengan forzosamente que regresar a sus países de origen, sería importante analizar en futuras investigaciones, el impacto que esta migración de retorno puede tener en campo social, económico, cultural y político de Venezuela.

Hacer seguimiento a las estrategias que aplica la empresa privada del sector bebidas para determinar su efectividad en la retención o salvaguarda del talento humano en las empresas estudiadas.

## GLOSARIO DE TERMINOS

**Emigrante:** persona que sale o migra de su país de origen para otro distinto.

**Estrategia:** serie de acciones muy meditadas encaminadas hacia un fin determinado.

**Estrategia organizacional:** actitud o comportamiento muy bien planificado que la organización adopta en la toma de decisiones tomando en cuenta el entorno para aprovechar las potenciales oportunidades y estar atentos para neutralizar las posibles amenazas.

**Franquicia:** consiste en un modelo de negocio en el que una persona física o jurídica otorga el derecho a un tercero de utilizar su marca y trabajar bajo su mismo sistema comercial.

**Franquiciante:** Empresa que cede los derechos de comercializar sus productos mediante un contrato.

**Franquiciado:** Persona física o jurídica que invierte y adquiere los derechos del franquiciante.

**Inmigrante:** persona que llega a un país distinto al de su origen.

**Migración:** se define como **emigración** respecto del lugar de origen que se deja y como respecto al lugar de destino.

**Política monetaria:** o política financiera es una rama de la política económica que usa la cantidad de dinero como variable para controlar y mantener la estabilidad económica.

**Talento Humano:** capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias, formación.

**Fuga de Talentos:** es la emigración de personas profesionales, con formación académica universitaria científica o técnica en su país de origen a otras naciones.

**Retención de Talento:** es una estrategia que comprende mantener a aquellos trabajadores con talento de calidad, con buen desempeño, y valiosos para la gestión de una empresa, negocio y el desarrollo de un país.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARUJ, Roberto S. (2008). Causas, consecuencias, efectos e impacto de las migraciones en Latinoamérica. Universidad de Buenos Aires.

ÁLVAREZ, Raquel. (2006). "Evolución Histórica de las migraciones en Venezuela. Breve recuento". En Aldea Mundo: Revista sobre fronteras e integración, 11, (22), pp. 89-93. Recuperado de [http://www2.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1316](http://www2.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316)

ÁVILA, Baray H. (2006). Introducción a la Metodología de la Investigación(EUMED).Disponible en <http://www.eumed.net/libros-gratis>.

BERMÚDEZ Ángel. (2016). Cómo Venezuela pasó de la bonanza petrolera a la emergencia económica. BBC Mundo. Entrevista en línea: <https://www.youtube.com/watch?v=eutEgjjUSKY>

BOLÍVAR, Miguel. (1993). "Las migraciones externas en Venezuela: fuentes de datos, medición e incidencia en el diseño y formulación de políticas migratorias". Trabajo presentado en el Seminario Internacional sobre la Medición de las Migraciones Internacionales en América Latina organizado por la Universidad de Georgetown, la O.I.M. y la Universidad de los Andes de Bogotá. Recuperado de: <http://www.cuft.tec.ve/publicaciones/barquisimeto/umbral/revistas/rev13/docII13.pdf>

BONILLA, Josué. (s/f). Director de Recursos Humanos de la Universidad Católica Andrés Bello.

CALDERON, Lissette. y SCHULZE, María. (2008). Fuga de Talentos en Venezuela. Estudio de las Causas y Variables Sociodemográficas

durante el periodo 2006-2008. Trabajo de Grado para optar al Título de Licenciado en relaciones Industriales. UCAB. Caracas. Venezuela.

CASTELLANO, Actual. (2012) ¿Migrante, emigrante o inmigrante? <http://udep.edu.pe/castellanoactual/migrante-emigrante-o-inmigrante/>-

CHACON, Luis (2002). Reflexiones sobre la migración de recursos humanos calificados. La “fuga de cerebros” chilenos

CHACÓN, Luis. (2006) Reflexiones sobre la migración de recursos humanos calificados, *Amérique Latine Histoire et Mémoire. Les Cahiers ALHIM* [En línea], 5 | 2002, Publicado el 24 febrero 2006, consultado el 11 diciembre 2019. URL : <http://journals.openedition.org/alhim/700->

CHIAVENATO, Idalberto. (2009): *Gestión de Talento Humano*. México D.F., México: Mc Graw Hill.

COELHO, Fabiàn (s.f.): "Diferencia entre emigrante, inmigrante y migrante". *Diccionariodedudas.com*. Disponible en: <https://www.diccionariodedudas.com/diferencia-entre-emigrante-inmigrante-y-migrante/> Consultado: 12 de diciembre de 2019, 10:28 pm. [riodedudas.com/diferencia-entre-emigrante-inmigrante-y-migrante/](https://www.diccionariodedudas.com/diferencia-entre-emigrante-inmigrante-y-migrante/) Comisión Económica Para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2002): *La migración internacional y la globalización*. Disponible en: <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/05/30/la-fuga-del-talento-humano/> Consulta: el 08-11-2019.

CORTIZO, José. (1993). *Tipologías de las migraciones internacionales*. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/324759416\\_Migracion\\_del\\_Talento\\_Estrategico\\_Venezolano\\_MTEV](https://www.researchgate.net/publication/324759416_Migracion_del_Talento_Estrategico_Venezolano_MTEV)

DE LA VEGA, Iván. (2013). Emigración Intelectual de Venezuela. CentrubussinesSchool.[https://www.researchgate.net/publication/262590813\\_Emigracion\\_intelectual\\_en\\_venezuela\\_el\\_caso\\_de\\_la\\_ciencia\\_y\\_la\\_tecnologia](https://www.researchgate.net/publication/262590813_Emigracion_intelectual_en_venezuela_el_caso_de_la_ciencia_y_la_tecnologia).

DEL OLMO, Guillermo. (2019). Crisis en Venezuela: 3 cambios recientes en la política económica del gobierno de Venezuela (y qué impacto han tenido). Corresponsal de BBC News Mundo en Venezuela. Disponible en <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-48551629>

DIAZ, Rafael A. (s/f) Consultor: RD Consultoría en Recursos Humanos. <https://www.google.com>.

DURAND, J. (2004) Ensayo teórico sobre la migración de retorno. El principio del rendimiento decreciente. Cuadernos Geográficos, 35.

FERNÁNDEZ, Carlos. y SOSA, Emilio. (2004) Motivos de la Fuga de Talento en Venezuela. Trabajo de Grado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas. Venezuela.<http://biblioteca>.

FREITEZ, L. Anitza. (2000) Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales. Universidad Católica Andrés Bello. Consultado en: <http://udep.edu.pe/castellanoactual/migrante-emigrante-o-inmigrante/>

FREITEZ, L. Anitza.. (2011) “La emigración desde Venezuela durante la última década”. Temas de coyuntura. Venezuela.ca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ1316.pd

FREITEZ, L. Anitza. (2018): "La emigración venezolana en tiempos de crisis". En A. Freitez (coordinadora), Espejo de la crisis humanitaria venezolana. Encuesta Nacional de Condiciones de Vida 2017. Caracas: Abediciones.

GARBI, Esmeralda. (1991) La Fuga de Talento; ¿Problema grave o problema potencial? En E. Garbi (Ed). La fuga de talento en Venezuela. Caracas. Venezuela. Ediciones IESA C.A

GERMANÁ, César. (2006). La fuga de cerebros de profesionales y científicos peruanos a EE.UU. Disponible en: <http://www.unesdoc.unesco.org/Images/0018/001864/186433/pdf>

Informe sobre Movilidad Humana venezolana II. Realidades y perspectivas de quienes emigran (8 de abril al 5 de mayo 2019) <https://cpalsocial.org/documentos/795.pdf>. Consulta 09/12/2019.

KERDEL, V. Francisco. (1994).Venezuela y la Fuga de Talentos. Dialogo (Venezuela: Caracas). OPL/LAC/UNESCO.

LEÓN, Andreina S. (2013) Estrategias de RRHH para retener el talento humano en empresa de consumo masivo del sector bebidas en el área Metropolitana. Trabajo de Grado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas. Venezuela.

Ley Orgánica del Trabajo de los Trabajadores y Trabajadoras (2012) Gaceta Oficial N° 6.076, 7 de Mayo de 2012.

MARTINEZ, Jorge. (1992). *La migración de mano de obra calificada dentro de América Latina*, CELADE, serie A, N° 275, Santiago, Chile.

MASLOW, Abraham. (1991) Motivación y personalidad. Madrid, España: Díaz de Santos, S.ANUNES, M. Y RIERA, J. (2003). La Fuga de Talento en Venezuela. Estudio de las causas y variables sociodemográficas durante el período 2006-2008. Trabajo de Grado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas. Venezuela. Consulta:<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR5098.pdf>.

MONTERO, J. (2013).El Escándalo en Educación. Artículo de Opinión. Disponible en <https://www.abc.com.py/edicion-impres/opinion/el-escandalo-de-la-educacion-529902>.

MORAO, Carla. (1997) Caracterización de la fuga de talentos en Venezuela: Una aproximación a la realidad. Trabajo de Grado de Licenciatura no publicado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas. Venezuela.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (2002) América Latina y el Caribe migraciones internacionales y mercado de trabajo global. <http://www.oit.org.pe/portal/documentos/te5-migraciones.pdf>.

PELLEGRINO, Adela. (2008) La migración calificada EN América Latina. <http://www.foreignaffairsp.org/20080401faenepessay080203/adela-pellegrino/la-migración.calificada-en-américa-latina.html>.

PIÑANGO, Ramón. (1991) La Fuga como opción de carrera ante las limitaciones de las organizaciones venezolanas para aprovechar el talento. Caracas. Venezuela. Ediciones IESA.

REQUENA, Jaime. y CAPUTO, Carlo. (2016): Pérdida de Talento en Venezuela: Migración de sus investigadores. Interciencia: Revista de ciencia y tecnología de América, ISSN 0378-1844, Vol. 41, N°. 7, 2016.

SÁNCHEZ, Magaly y MASSEY, Douglas. (2014). Migración de talento y profesionales cualificados: El caso reciente de inmigrantes venezolanos a EE.UU. En Peralta, R, Lares, C y Vegas, K (Eds.). Diáspora del talento

migración y educación en Venezuela: análisis y propuestas. Venezuela-FUNDACELAC.

SOUTH, A., y BOSSON, A. (2007). La definición de migraciones forzadas. Disponible en [https://www.researchgate.net/publication/324759416\\_Migracion\\_del\\_Talento\\_Estrategico\\_Venezolano\\_MTEV](https://www.researchgate.net/publication/324759416_Migracion_del_Talento_Estrategico_Venezolano_MTEV).

STEFONI, Carolina. (2003). Inmigración peruana en Chile: una oportunidad a la integración. Editorial Universitaria. Santiago de Chile.

TAMAYO, Mario. (1997). El proceso de la investigación científica. México: LIMUSA.

TORRADO, Susana (1992) “Las políticas de migraciones internacionales en la América Latina”, en *Cuadernos CELADE*, N° 1, Santiago de Chile.

UNCTAD, (2007) Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo. Los Países Menos Adelantados. Informe 2007. Por el Secretario de la UNCTAD. <http://www.untac.org/Templates/Webflyer.asp?docID>

URDANETA, Humberto. (2016) Fuga y Retención de Talentos. HU Consulting, Experto en desarrollo organizacional y gestión humana.

VARGAS, R. Claudia. (2018). La Migración en Venezuela como dimensión de la crisis. Investigación y análisis. Disponible en: <http://www.cries.org/wp-content/uploads/2018/09/009-Vargas.pdf> .

WEEKS, Jonh R., (1990). *Sociología de la población*, Editorial Alianza, Madrid. [http://w2.ucab.edu.ve/tl\\_files/IIES/recursos/Noticias/Foro%20de%20Migraciones/Factores%20asociados%20a%20la%20posible...pdf](http://w2.ucab.edu.ve/tl_files/IIES/recursos/Noticias/Foro%20de%20Migraciones/Factores%20asociados%20a%20la%20posible...pdf)

WIKIPEDIA. La Enciclopedia libre. Disponible en: [https://es.wikipedia.org/wiki/Pol%C3%ADtica\\_monetaria](https://es.wikipedia.org/wiki/Pol%C3%ADtica_monetaria).

WIKIPEDIA. La Enciclopedia Libre. Disponible en:  
[https://es.wikipedia.org/wiki/Unidad\\_de\\_an%C3%A1lisis](https://es.wikipedia.org/wiki/Unidad_de_an%C3%A1lisis).

## ANEXOS

## ANEXO: "A"



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TÁCHIRA  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO**

San Cristóbal, Agosto 2019

### ENCUESTA

Sr. Empresario, se solicita su valiosa colaboración respondiendo la presente encuesta de la forma más sincera y objetiva posible. La información aportada en sus respuestas a la misma será utilizada exclusivamente para el desarrollo del Trabajo de Grado titulado: **IMPACTO DE LA PERDIDA DE TALENTO ANTE LA MIGRACIÓN DE TRABAJADORES DE EMPRESAS DEL SECTOR PRIVADO, como requisito** para Optar al título de Especialización en Relaciones Económicas Internacionales en la Universidad Católica del Táchira.

1.-¿Qué cantidad de empleados tiene su Empresa ?

---

2.-¿Cuántos años tiene su empresa funcionando en Venezuela?

- |                         |                    |
|-------------------------|--------------------|
| a. Menos de 10 años     | b) De 10 a 20 años |
| c) De 21 años a 30 años | d) Más de 30 años? |

3. ¿A qué se dedica su Empresa?

---

4. ¿Ha tenido su empresa renuncia o retiro voluntario de empleados en los últimos 10 años para irse del país?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

5. ¿Cuál es el número o porcentaje aproximado de trabajadores que se ha ido de su empresa en los últimos 5 años?

---

6. ¿Qué nivel de formación profesional tienen los trabajadores que se fueron de su empresa? (Postgrado, Pre-grado, T.S.U, Bachiller, otro) Especifique.

---

7. ¿Cuáles son las razones que han manifestado los empleados al momento de solicitar su retiro o renuncia?

---

---

8. ¿Qué tipo de empleados ha perdido su empresa en los últimos 10 años? (Ejecutivos, supervisores, analistas, personal administrativo, obrero, otro) Especifique.

---

9.- ¿Qué estrategias ha aplicado la empresa para tratar de evitar la fuga de talentos a otros países?

---

10. ¿Qué efectos ha generado la perdida de talento humano en su empresa?

---

---

11.- ¿Cuáles factores considera Usted han influido en la fuga de talentos en la empresa privada específicamente en el sector bebidas?

---

---

12. ¿Cuáles considera Usted serían las posibles acciones que debería implementar el gobierno nacional para reactivar la empresa privada específicamente en el sector bebidas?

---

---

---

Gracias por su valioso aporte.

Ronny Peña  
CI: 12.456.130

## ANEXO: "B"

### OBSERVACIONES DE LOS EXPERTOS

**EXPERTO N° 1:** Mcs. Erica Pérez

**Aporte: organización de las preguntas debería ser:**

1. ¿A qué se dedica su Empresa?

---

---

2. ¿Cuántos años tiene su empresa funcionando en Venezuela?

b. Menos de 10 años

b) De 10 a 20 años

c) De 21 años a 30 años

d) Más de 30 años?

3. ¿Qué cantidad de empleados tiene su Empresa?

a. 1 a 100    b) 101 a 300    c) 301 a 500    d) Más de 500

4. ¿Ha tenido su empresa renuncia o retiro voluntario de empleados en los últimos 10 años para irse del país?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

5. ¿Cuál es el número o porcentaje aproximado de trabajadores que se ha ido de su empresa en los últimos 5 años?

---

**2° EXPERTO:** Dr. Freddy Parada Valero

- Sugiero en la pregunta 1 dejarla abierta, o modificar la opción (a) a menos de 100 trabajadores.
- Cambiar el orden de las preguntas
- 9 a N° 11. La 11 a N° 9

Así:

9. ¿Qué efectos ha generado la perdida de talento humano en su empresa?

---

---

10. ¿Cuáles factores considera Usted han influido en la fuga de talentos en la empresa privada específicamente en el sector bebidas?

---

11. ¿Qué estrategias ha aplicado la empresa para tratar de evitar la fuga de talentos a otros países?

---

---

---

## ANEXO “C”



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TÁCHIRA  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO**

**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

Quien suscribe: Erika Susana Pérez Moreno Titular de la Cédula de Identidad N°V-14418365 de Profesión Docente  
Ejerciendo actualmente como: Coordinadora Socio Académica  
en la Institución: Universidad Bolivariana de Venezuela.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento (Encuesta) a los efectos de su aplicación a gerentes de las Franquicias del Sector Bebidas en la Región los Andes (Táchira, Mérida y Trujillo), población seleccionada por el autor del trabajo de Grado Titulado: **“IMPACTO DE LA PERDIDA DE TALENTO ANTE LA MIGRACIÓN DE TRABAJADORES DE EMPRESAS DEL SECTOR PRIVADO”** como requisito para Optar al título de Especialización en Relaciones Económicas Internacionales en la Universidad Católica del Táchira.

Luego de hacer las observaciones pertinentes puedo formular las siguientes apreciaciones:

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Redacción			X	
Claridad y Precisión			X	
Pertinencia			X	

FIRMA  \_\_\_\_\_

## ANEXO: “D”



### UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TÁCHIRA VICERRECTORADO ACADÉMICO DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

#### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Quien suscribe: Freddy Alberto Parada Valero. Titular de la Cédula de Identidad N°V- 5.028.260 de Profesión Docente Universitario y Abogado. Ejerciendo actualmente como: Profesor universitario y abogado. en la Institución: Universidad Bolivariana de Venezuela.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento (Encuesta) a los efectos de su aplicación a gerentes de las Franquicias del Sector Bebidas en la Región los Andes (Táchira, Mérida y Trujillo), población seleccionada por el autor del trabajo de Grado Titulado: **“IMPACTO DE LA PERDIDA DE TALENTO ANTE LA MIGRACIÓN DE TRABAJADORES DE EMPRESAS DEL SECTOR PRIVADO”** como requisito para Optar al título de Especialización en Relaciones Económicas Internacionales en la Universidad Católica del Táchira.

Luego de hacer las observaciones pertinentes puedo formular las siguientes apreciaciones:

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Redacción			X	
Claridad y Precisión			X	
Pertinencia			X	

FIRMA F. New / M. S. M.

## ANEXO: "E"

### INSTRUMENTO DEFINITIVO



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TÁCHIRA  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO**

San Cristóbal, Agosto 2019

### ENCUESTA

Sr. Empresario, se solicita su valiosa colaboración respondiendo la presente encuesta de la forma más sincera y objetiva posible. La información aportada en sus respuestas a la misma será utilizada exclusivamente para el desarrollo del Trabajo de Grado titulado: **IMPACTO DE LA PERDIDA DE TALENTO ANTE LA MIGRACIÓN DE TRABAJADORES DE EMPRESAS DEL SECTOR PRIVADO, como requisito** para Optar al título de Especialización en Relaciones Económicas Internacionales en la Universidad Católica del Táchira.

1. ¿A qué se dedica su Empresa?

---

---

2. ¿Cuántos años tiene su empresa funcionando en Venezuela?

a) Menos de 10 años

b) De 10 a 20 años

c) De 21 años a 30 años

d) Más de 30 años?

3. ¿Qué cantidad de empleados tiene su Empresa?

---

4. ¿Ha tenido su empresa renuncia o retiro voluntario de empleados en los últimos 10 años para irse del país?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

5. ¿Cuál es el número o porcentaje aproximado de trabajadores que se ha ido de su empresa en los últimos 5 años?

---

6. ¿Qué nivel de formación profesional tienen los trabajadores que se fueron de su empresa? ( Postgrado, Pre-grado, T.S.U, Bachiller, otro) Especifique.

---

---

7. ¿Cuáles son las razones que han manifestado los empleados al momento de solicitar su retiro o renuncia?

---

---

8. ¿Qué tipo de empleados ha perdido su empresa en los últimos 10 años?  
(Ejecutivos, supervisores, analistas, personal administrativo, obrero, otro)  
Especifique.

---

---

9. ¿Qué efectos ha generado la perdida de talento humano en su empresa?

---

---

---

10. ¿Cuáles factores considera Usted han influido en la fuga de talentos en la empresa privada específicamente en el sector bebidas?

---

11. ¿Qué estrategias ha aplicado la empresa para tratar de evitar la fuga de talentos a otros países?

---

---

---

12. ¿Cuáles considera Usted serían las posibles acciones que debería implementar el gobierno nacional para reactivar la empresa privada específicamente en el sector bebidas ?

---

---

---

Gracias por su valioso aporte  
Ronny Peña  
CI: 12.456.130

## ANEXO: "F"

### CONSTANCIA DE APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS

Yo, Johan Danilo Jiménez Guerrero, titular de la cédula de identidad N° 13.973.278, en mi carácter de Coordinador de Franquicias de Cervecería Polar C.A, hago constar que a las empresas de Franquicias de Cervecería Polar que realizan su distribución en San Cristóbal Estado Táchira fueron aplicados los instrumentos tipo Encuesta presentado por Ronny Rafael Peña Lara, titular de la cédula de identidad N° 12.456.130, como parte de la investigación titulada: **"IMPACTO DE LA PERDIDA DE TALENTO ANTE LA MIGRACIÓN DE TRABAJADORES DE EMPRESAS DEL SECTOR PRIVADO"**, desarrollada como requisito para optar al título de Especialista en Relaciones Económicas Internacionales.

Solicitud que se expide a solicitud de la parte interesada en San Cristóbal a los 30 días del mes de Marzo de 2020.

  
Johan Jiménez

Coordinador de Franquicias Territorio Andes

Ci: 13.973.278

Telf.: 04147122216



## ANEXO: "G"



Empresas de Franquiciados en Cervecería Polar C.A



Cant.	Cod. R.C.M.	Franquiciada	Cod. A072	Atención:	Territorio:	Correo Electrónico	Teléfono
1	22400134	DISTRIBUIDORA NELIPE S.R.L.	A072	San Cristóbal	Andes	jean711980@hotmail.com	4147429492
2	22401908	DISTRIBUIDORA ENGOZMAR C.A.	A072	San Cristóbal	Andes	enderjavier72@hotmail.com	4147011252
3	22402217	DISTRIBUIDORA CARJUA C.A.	A072	San Cristóbal	Andes	carjua1@hotmail.com	4147112636
4	22402279	DISTRIBUIDORA DANIVER CA	A072	San Cristóbal	Andes	daniver1067@gmail.com	4147377108
5	22402339	DISTRIBUIDORA DULMAR C.A.	A072	San Cristóbal	Andes	dulcedmgd@gmail.com	4147059246
6	22402350	DISTRIBUIDORA EDERCA C.A.	A072	San Cristóbal	Andes	edgarfrancisco Ruiz@gmail.com	4247208463
7	22402535	DISTRIBUIDORA ISAVENT C.A.	A072	San Cristóbal	Andes	enaconestor@gmail.com	4247308120
8	22402555	DISTRIBUIDORA JAIGER C.A.	A072	San Cristóbal	Andes	jairochacon35@hotmail.com	4247170731
9	22402658	DISTRIBUIDORA LEAH C.A.	A072	San Cristóbal	Andes	leas.67@hotmail.com	4265753101
10	22402687	DISTRIBUIDORA LOS SANGUINOS	A072	San Cristóbal	Andes	josesanguino20@hotmail.com	4247193030
11	22403379	DISTRIBUIDORA LAHER C.A.	A072	San Cristóbal	Andes	herlanmenco@hotmail.com	4147065679
12	22403708	DISTRIBUIDORA PISPIRILLO C.A.	A072	San Cristóbal	Andes	distripica2@gmail.com	4147188179
13	22403758	DISTRIBUIDORA ANDALUZA C.A.	A072	San Cristóbal	Andes	oscaromezord@hotmail.com	4147075169
14	22403730	DISTRIBUIDORA ALDALUJO C.A.	A072	San Cristóbal	Andes	aldalujo@gmail.com	4147112278
15	22403837	DISTRIBUIDORA VIVAS CARVAJAL	A072	San Cristóbal	Andes	rigovivas81@gmail.com	4147086818
16	22403987	DISTRIBUIDORA MONSARI C.A.	A072	San Cristóbal	Andes	elgolosoo@hotmail.com	4142247207
17	22404060	DISTRIBUIDORA LUISFECA C.A.	A072	San Cristóbal	Andes	distribuidoraluisfeca@gmail.com	4147541078
18	22405278	DISTRIBUIDORA COWELL C.A.	A072	San Cristóbal	Andes	dist.cowell@gmail.com	4247768502
19	22405468	DISTRIBUIDORA HERDANIS, C.A.	A072	San Cristóbal	Andes	mitos_2512@hotmail.com	4147132928
20	22405483	DISTRIBUIDORA YAÑEZ OVALLES	A072	San Cristóbal	Andes	pedrotutor@hotmail.com	4147380137
21	22405563	DISTRIBUIDORA MARRON, C.A.	A072	San Cristóbal	Andes	distri_marron@hotmail.com	4247742264
22	22405568	DISTRIBUIDORA JILAR, C.A.	A072	San Cristóbal	Andes	jairosimonji@gmail.com	4141754827
23	22405628	DISTRIBUIDORA MICHAJOR, C.A.	A072	San Cristóbal	Andes	jorgerinconcastrellon@hotmail.com	4140756765
24	22405630	DISTRIBUIDORA DIBERCA 77, C.A.	A072	San Cristóbal	Andes	johnwguerrero@hotmail.com	4140794868
25	22405697	DISTRIBUIDORA CASTILLO YAÑEZ	A072	San Cristóbal	Andes	angelcastillo26@gmail.com	4141208284
26	22405802	DISTRIBUIDORA LUCENCI, C.A.	A072	San Cristóbal	Andes	lucianorensi@gmail.com	4149757509

Johan Jiménez

Coordinador de Franquicias Territorio Andes

Ci: 13.973.278

Telf.: 04147122216



**CERVECERIA POLAR C.A.**  
TERRITORIO COMERCIAL ANDES  
RIF J-00006372-9