



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

PROYECTO DE TRABAJO DE GRADO

**Factores económicos que han incidido en la Compensación Variable en
Empresas Venezolanas desde 1998 hasta 2003**

Tesista: Aura Dakduk

Tutor: Patricia Monteferrante M.

Caracas, 17 de Octubre de 2005

DEDICATORIA

A mis padres dedico con orgullo esta finalización
de una etapa importante en mi vida...

AGRADECIMIENTOS

Principalmente a los Santos, que a pesar de haber llegado un poco tarde en esta etapa, lograron colmarme de razones para creer en mí misma, en que sí podía hacerlo, en que era capaz...

A mis padres, por hacerme entender que las tempestades, nunca serán más grandes que nuestras propias fortalezas... y por no dejar de creer en mí ni un solo instante, a pesar de los tropiezos amargos pero necesarios para ser la persona que soy ahora... Gracias por haberme criado de la manera que lo hicieron y por seguir alimentándolo al pasar de los años...

A mi hermana, por haber estado hasta el último instante corriendo conmigo para redactar, arreglar y empastar... además de haber sido mi compañera y amiga en esta etapa universitaria, que nos unió y nos alejó geográficamente, pero que a pesar de eso, continuamos siendo un apoyo mutuo profesional y personalmente... Faltas tú!! La fiesta es compartida!!!

A mis hermanos, por haber creído en mí, en que lo lograría, aunque las palabras de aliento siempre eran en lugar de disfrazadas con palabras de más de seis sílabas como se acostumbra, fueron chistes y burlas... oportunas por supuesto!!!

A toda la familia Dakduk – Valle, que durante las vacaciones y las llamadas, siempre estuvieron pendientes de mi carrera universitaria, llenándome de ganas de seguir buscando la cima...

A Patricia, por haber sido no sólo mi tutora, sino mi jefa y amiga, que me hizo entender que era capaz de lograrlo, que sólo bastaba un poco más de confianza de mi parte para alcanzarlo...

A mis padrinos José Gregorio y Juan José, por ser siempre mi conciencia estos últimos años y por enseñarme que la fe y el compromiso son las bases fundamentales del ser humano... y también por haberle dado esa necesidad de intensos detalles que le

urgían a mi vida... Gracias a ambos por estar allí incondicionalmente dejándome como aprendizaje la ventaja de practicar la tesis del “patria o muerte”... Bendición!!

A Alejandra, Susana y Carila, por haber sido amigas siempre e incondicionales, y haber estado pendiente de todos los detalles de esta novela que finaliza en estas líneas, sin contar con tener que calarse los mismos cuentos una y otra vez con olor a nicotina!! Besos para las tres...

A Teresa y la Sra. Eduvigs que me abrieron las puertas de su casa y me brindaron el calor de hogar que tenía a ocho horas de camino... Gracias friend!! Nuestras rumbas y vacaciones son insuperables...

A todas las personas que han compartido y comparten un techo a mi lado, todas esas que han visto mis cambios, mis arranques, mis nostalgias, mis locuras, mis ocurrencias y hasta mis molestias; no es tarea fácil soportarme!! Gracias, a todas por estar allí, por haber sido partícipes de esta maravillosa pero difícil etapa universitaria...

A mis amigos, Patico, Itsvan, Liz. Clau y Doug... por haber estado en gran parte de la vida de estudiante, por los chistes en las clases, por la búsqueda del entendimiento en cada reunión para un trabajo o un parcial, por los momentos inolvidables que pasé junto a ustedes... BIENVENIDOS!!!

Y finalmente a todas aquellas que siguen estando o estuvieron en algún momento pero se me perdieron al pasar de los años, porque si llegaron a mi vida, fue por causalidad y no casualidad, y todos dejaron en mi, granitos de arena necesarios en su momento...

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	7
INTRODUCCIÓN	8
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	11
OBJETIVOS	12
Objetivo General	12
Objetivos Específicos	12
MARCO TEÓRICO	13
Diseño y evaluación de programas desde la gente y para la gente: una necesidad.....	13
Retribución total: ¿por qué una parte variable?	17
Factores económicos que inciden en la Retribución total	28
MARCO METODOLÓGICO.....	38
Variables de estudio	40
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	43
Filosofía de remuneraciones	44
Retribuciones versus contexto económico.....	48
- Inflación.....	49
- Desempleo	50
Evolución de las remuneraciones desde el año 2003 en adelante.....	51
DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	53
CONCLUSIONES	56
RECOMENDACIONES	58
BIBLIOGRAFÍA	59
ANEXOS	63

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Figura 1: Fundamento del Programa de Remuneraciones.....	15
Figura 2. Componentes de la Retribución Total.....	18
Gráfico 1. Estructura de las remuneraciones en empresas venezolanas	27
Tabla 1. Inflación anual (%).....	31
Gráfico 2: Inflación anual (%).....	32
Tabla 2. Indicadores de la Fuerza de Trabajo.....	36

RESUMEN

El presente estudio tiene por objeto explorar la incidencia de los factores económicos inflación y desempleo, en las estrategias de remuneración variable de empresas venezolanas durante los años 1998 – 2003, a fin de investigar la importancia del contexto en las decisiones a tomar en materia salarial para las organizaciones en este período y si ha habido diferencia significativa en los años o en los niveles jerárquicos.

Para verificar esta relación, se escoge un enfoque cualitativo, debido a la necesidad de tener un bosquejo profundo de la situación vista desde la óptica de los actores involucrados y de sus experiencias intersubjetivas. Además, se basa en un estudio exploratorio por la carencia de explicaciones que permitan dar cuenta de las variables objeto de análisis.

Las entrevistas en profundidad, es la estrategia seleccionada para recolectar los datos, y así lograr la descripción del mundo del entrevistado, en relación a los fenómenos descritos. El análisis de la información recabada está fundamentado en la técnica de análisis de contenido, debido a la posibilidad de establecer reglas que permitan comprender el cuerpo de los resultados.

La población se seleccionó a partir del último ranking de la Revista Dinero de las “*200 Empresas más exitosas de Venezuela*” (2003), para contar con organizaciones importantes, con trayectoria reconocida en el mercado y homogéneas en términos de productividad.

Los resultados revelan, la constancia en las estrategias empleadas por las organizaciones para diseñar paquetes de retribución, específicamente la porción variable durante 1998 – 2003, sólo se evidencia cambios en las empresas que han pasado por procesos de fusión, compras o absorciones por otras. Así mismo, se refleja la importancia del factor inflación para estas decisiones, en contraste con el desempleo, que se cuantifica pero no se toma en cuenta para tales fines.

INTRODUCCIÓN

La actividad económica de un país está determinada por la productividad de las organizaciones que en ella se ubican y para lograrlo no sólo deben disponer de capital para poner en marcha sus motores, sino también, de gente capaz de conducirlos, personas que cultiven un compromiso con la empresa, para ser así garantes del cumplimiento de la misión, visión y objetivos que la definen.

Esa labor de lograr que el capital humano que se desenvuelve en las organizaciones, adquiera un sentimiento de compromiso con éstas, es una tarea ardua de la que dependen varios elementos que fortalecen tal sentimiento. Uno de ellos es la retribución que devengará la gente a razón de la prestación de sus servicios; ese intercambio de dinero por esfuerzo que existe entre patrono y empleado, el cual debe ser diseñado con bases en criterios objetivos para evitar problemas futuros debido a la carencia de claridad en tales estrategias.

Estos programas de remuneración deben ser exclusivos de cada empresa, porque cada una de éstas tiene características propias y la puesta en práctica de planes que fueron exitosos para una organización en otra, tendrá marcado el fracaso incluso antes de la aplicación.

Las estrategias que definen estos programas de retribución son diversos, pero en la realidad son sólo algunos los más comunes en las prácticas de las organizaciones. En cualquier caso, el éxito de estos planes, dependen a su vez de elementos que están dentro y fuera de las empresas simultáneamente, los cuales, deben ser tomados en cuenta para lograr captar y retener al talento que está fuera, en contraste con el alcance de la motivación y retención de los que ya forman parte de éstas.

Entre los factores externos a las organizaciones, se encuentran los de orden económico, por ejemplo: presiones inflacionarias, desempleo, crecimiento del producto interno bruto (PIB), devaluación de la moneda, entre otras. Todos estos elementos, juegan un papel fundamental al momento de tomar decisiones relacionadas con los salarios.

Es por ello, que en este estudio tiene como objetivo fundamental, explorar cuál ha sido la incidencia de los factores económicos inflación y desempleo en la retribución variable en empresas venezolanas desde el año 1998 al 2003; a fin de conocer con más certeza la posible relación entre estos elementos, y la variación de las estrategias durante ese período en la fracción de la remuneración que está atado al desempeño de los empleados.

Para poder llegar a conclusiones satisfactorias en torno al objeto de este estudio, se utilizó un enfoque cualitativo, a fin de lograr la aprehensión de la práctica de los actores involucrados en esta relación, brindando la oportunidad de comprender el tema a partir de la experiencia intersubjetiva de los participantes.

Así mismo, se escogió un estudio exploratorio, por ser la vía más idónea de abordaje de este tema, considerando la necesidad de responder por un lado, a la intersubjetividad de los fenómenos, y por otro, obtener una panorámica global que permita comprender la relación, en caso de existir entre los distintos tópicos de interés.

Como estrategia de recolección de los datos, se llevaron a cabo entrevistas en profundidad, debido a que permite obtener descripciones del mundo del entrevistado respecto a la interpretación de los fenómenos descritos, para así profundizar y analizar con intensidad un fenómeno, de donde se puedan establecer generalizaciones acerca de una población más amplia. Dichas entrevistas, fueron moderadas con un guión de discusión, donde se alcanzara investigar los objetivos de este estudio de manera lógica y coherente.

La población seleccionada como objeto de estudio, fueron las primeras 10 empresas, ubicadas en el último ranking de la Revista Dinero de las “*200 Empresas más exitosas de Venezuela*”, para lograr homogeneidad en términos de productividad y reconocimiento a nivel del mercado.

Finalmente, se utilizó la técnica de análisis de contenido como estrategia de análisis de los datos obtenidos, para alcanzar una comprensión profunda de la información recabada, estableciendo reglas que hicieran comprensibles los datos resultantes.

El motor fundamental de empuje para llevar a cabo este estudio, fue principalmente la necesidad de conocer las estrategias puestas en práctica por importantes y reconocidas empresas venezolanas durante el período 1998 - 2003, independientemente del sector económico al que pertenecieran, en materia de retribuciones, específicamente esa parte que está ligada al desempeño de los empleados, además de la incidencia que tienen los factores económicos inflación y desempleo, durante el proceso de decisión de este ámbito, elementos que se han hecho cada vez más relevantes en Venezuela, por las elevadas proporciones que han alcanzado, y de pasar de ser agentes importantes, para formar parte de la vida de cada uno de los venezolanos. La presencia de estas variables en nuestro contexto, se han hecho prácticamente un modo de vida que impera en todos los rincones del país, inmiscuyéndose en todas las actividades de la gente, aún cuando jueguen el rol de asalariados o de patronos, y necesariamente ambos, están definidos social y económicamente según el poder adquisitivo que poseen, que se logra a través de la remuneración.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo ha sido la relación entre factores económicos, tales como: inflación y desempleo, en las estrategias puestas en práctica por empresas venezolanas, durante el período 1998 – 2003?

OBJETIVOS

Objetivo General

El presente trabajo tuvo por objeto, explorar la relación entre variables económicas: inflación y desempleo, en las estrategias tomadas para construir la porción variable de la retribución de los empleados, en empresas venezolanas desde el año 1998 hasta el 2003, a fin de establecer relaciones entre el contexto económico del país y la variación del desempeño, medida en función de la remuneración variable a partir de la perspectiva de los encargados de la decisión del cálculo fijo – variable.

Objetivos Específicos

- Explorar si los mismos factores económicos son los agentes de cambio de la retribución variable en cada una de las empresas por separado a lo largo de todos los niveles jerárquicos de éstas.
- Explorar si ha sido el(los) mismo(s) factor(es) la razón de cambio en la porción variable de la remuneración en todo el período establecido.
- Explorar si las empresas escogidas han dejado de tener una estructura salarial que incluya la retribución variable en uno o más puestos de trabajo en el período establecido.
- Explorar las diferencias en la construcción de la compensación variable a lo largo del período han sido representativas de un año a otro en cada una de las empresas escogidas.
- Explorar si las empresas cambiarán para el futuro inmediato la construcción de su compensación variable a causa del mismo(s) factor(es).

MARCO TEÓRICO

Diseño y evaluación de programas desde la gente y para la gente: una necesidad

Las palabras gente, capital humano, trabajador, empleado, obrero, son las que al pasar del tiempo, definen esa masa laboral que esta detrás de altos edificios o grandes galpones, en los que se llevan a cabo las distintas actividades que marcan la productividad de un país, y en los que paralelamente intentan visualizar sus objetivos personales, sus metas. Todo este grupo de personas, representa un porcentaje importante de la población, que en términos económicos es conocido como población activa, y son todos aquellos individuos mayores de dieciséis años que se encuentran realizando un trabajo a cambio de una remuneración (Schiller, 1996). Además de ser una parte considerable del total de habitantes de un país, son alineados por un conjunto de expertos en materia de administración de tareas relativas a esa masa laboral, que ha ido en constante evolución las últimas décadas y que juegan actualmente un rol fundamental en el desarrollo de las empresas.

La gestión de estas áreas de Recursos Humanos depende directamente de la cultura de cada organización, así como también de la estructura, contexto, negocio, funciones, etc. En una época colmada de incertidumbre, restricciones, dificultades y un sin fin de problemas, acompañada además de altas presiones inflacionarias, recesión y elevadas tasas de desempleo, la administración del capital humano juega un papel crucial y cada vez más retador, intentando poner en práctica a toda costa la tesis de crear misioneros y no mercenarios.

Esta constante búsqueda, además de elevar la demanda de talento por parte de las organizaciones, ha generado la explotación del potencial interno, logrando disminuir los costos laborales basados en programas de desarrollo rotatorio donde se definen perfiles para niveles superiores, práctica común en empresas con criterios de selección agresivos, que persiguen disponibilidad inmediata de personal calificado y talentoso (Ming y Bell; 2002).

Probablemente, una de las labores de más envergadura de las que depende el futuro de una empresa, está íntimamente relacionada con los procesos que encausan el esfuerzo de la gente que allí trabaja, actividad en la que se juega el éxito o el fracaso de la compañía, por ser medular y considerarse una pieza fundamental del rompecabezas organizacional, además de ser la puerta de entrada a la que será la futura casa de aquellos que se desenvolverán día a día para alcanzar sus objetivos.

El diseño de programas que se adapten al área de Recursos Humanos puede pensarse como una tarea fácil y sin mayores contratiempos; pero en la realidad requiere de un plan acertado que encaje perfectamente con la empresa para el cual fue estructurado. Se tiene la falsa creencia, que el éxito en la puesta en práctica de algún programa en una empresa, puede ser adaptable a otra empresa y responder así a sus necesidades; lográndose en lugar de una solución, un problema debido a la inexistencia de dos organizaciones iguales (Rimsky, 2005).

No sólo tener pleno conocimiento de la naturaleza de la compañía, es suficiente para delinear lo que a futuro definirá todos y cada uno de los procesos que la regirán, sino además se debe tener claro la inexorable relación que existe entre personas y organizaciones. Las primeras, transcurren una parte importante de sus vidas laborando en las empresas, invirtiendo tiempo y esfuerzo para poder materializar sus objetivos personales e individuales. Las segundas, dependen directa e irremediamente de la gente, porque les proporcionan dinamismo, impulso, creatividad y racionalidad para alcanzar su misión (Chiavenato, 2002). Además, es importante acotar, que esta simbiosis entre ambos actores, tienen un punto en el que confluyen y deben estar de acuerdo para continuar sin problemas las metas planteadas, como lo es el salario; conocido como la remuneración, provecho o ventaja, que pueda ser evaluado en efectivo, que corresponda al trabajador por la prestación de su servicio (LOT, 1997).

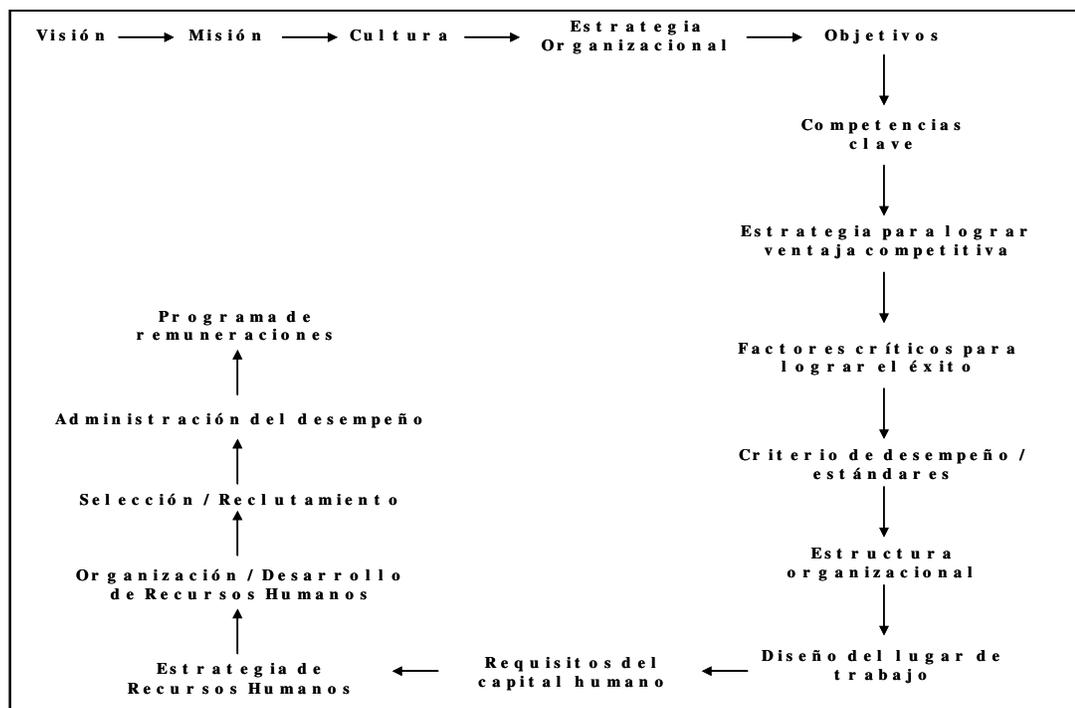
El tener en cuenta la presencia de este factor clave donde se encuentran ambas partes, requiere también del diseño de adecuado, que debe estar alineado con la misión, visión, objetivos y la cultura de la organización, y así poder romper con la creencia que los costos laborales son un gasto, todo lo contrario, deben ser considerados una

inversión productiva de la que depende la gestión de la empresa (Morales y Velandia, 1999).

No sólo se debe alcanzar la ruptura de esta visión de gasto frente a inversión, sino además se debe tener plena convicción de este viraje, que se hace cada vez más imperioso, debido a la necesidad de hacer entender que el capital humano no genera un gasto, porque se perdería la motivación como motor de empuje para todas y cada una de las labores que deben llevar a cabo, para lograr posteriormente la maximización de las utilidades de la empresa.

El poder lograr este cambio de percepción, requiere el tránsito por una serie de factores que construyen el día a día de la gente que forma y le da vida a las organizaciones, de donde resulta el programa de remuneración que definirá los paquetes a devengar por los trabajadores, tal como se muestra en la Figura 1.

Figura 1: Fundamento del Programa de Remuneraciones (Rimsky, 2005)



A pesar de la recomendación de esta ruta para el diseño de un programa de remuneraciones, las organizaciones confían en un principio simple: los empleados con mayores calificaciones, más responsabilidades, y deberes más complejos en el trabajo deben recibir una paga más alta que empleados con pocas calificaciones, pocas responsabilidades, y deberes menos complejos (Martocchio, 1998).

Sin duda alguna, tomar una decisión para definir las estrategias de compensación de una organización puede ser una tarea más fácil que ponerla en práctica, no es precisamente en el diseño si no en la aplicación de los programas donde pueden surgir inconvenientes, por la necesidad imperiosa de explicar exhaustivamente las razones que condujeron hasta esas decisiones tanto a los trabajadores como a los responsables de dar la última palabra para echar a andar tal plan.

Retribución total: ¿por qué una parte variable?

El engranaje que se forma entre patrono y trabajador, ha existido y existirá siempre, debido a la dependencia de ambos actores, de donde se puede observar fácilmente una relación directa entre la motivación de los empleados en el desempeño de sus tareas y el trato a estos por parte de sus supervisores, para lograr posteriormente el éxito y rentabilidad de la empresa. Este enlace, tiene un único punto de encuentro, y es la remuneración.

La concepción de lo que encierra la expresión salario, puede llegar a discrepar entre lo que significa para el que lo otorga y el que lo recibe. En una cara de la moneda, se representa el valor de la inversión realizada para costear el factor de producción trabajo, que luego se reflejará como ganancia en un plazo determinado. En contraste, los segundos consideran que el trabajo es un medio para alcanzar un objetivo intermedio, el salario, a través del cual, podrán conseguir muchos objetivos finales; y que además es percibido como una fuente de renta que define su patrón de vida, en función de su poder adquisitivo (Chiavenato, 2000).

En los últimos años, se ha optado por emplear el término remuneración o retribución, puesto que se considera, que en el medio laboral el significado de salario enmarca todo elemento monetario recibido por el trabajador como recompensa directa de su labor, sin abarcar conceptos como beneficios o prestaciones de servicios, los cuales influyen en su desempeño y en el mejoramiento de su nivel de calidad de vida (Morales y Velandia, 1999).

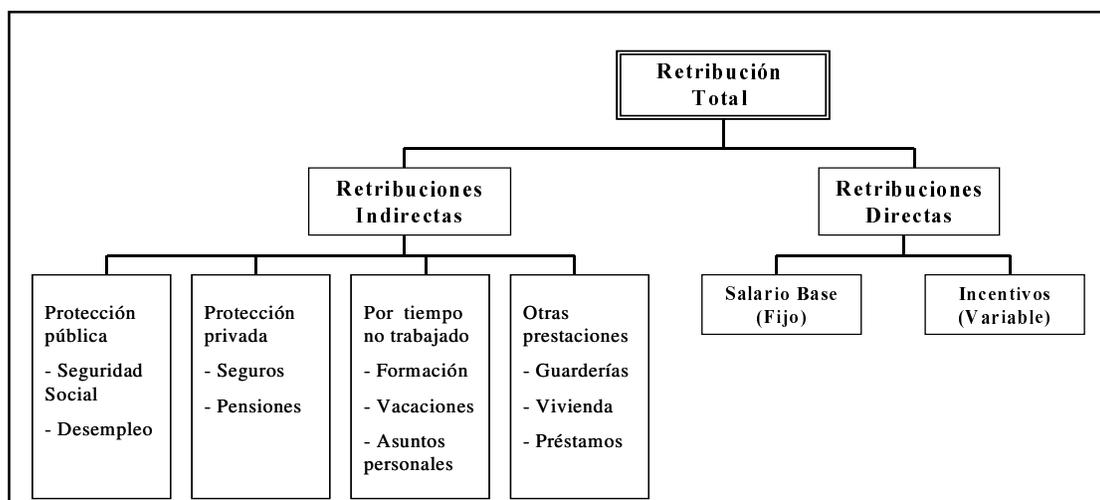
El cambio de una noción a otra, ha sido básicamente porque las mismas organizaciones se han percatado que el capital humano ha pasado de ser un simple factor de producción, para convertirse en dueños de las herramientas artífices del éxito que persiguen y que alineadas con la misión, visión, valores y cultura que predicán, forman parte de un todo que se engrana con cada decisión y estrategia que pongan en marcha. Es importante destacar, que uno no sería nada sin el otro, forman lo que podría considerarse una dualidad: empleado / empleador. Por ello, este último lado se ha visto en la obligación de crear lo que hoy se conoce como paquetes de compensación, que tienen un efecto psicológico, económico y sociológico en el primero, así como también

un reflejo de poder y prestigio (Gómez-Mejía; Balkin y Cardy, 2001). No es un secreto, que los gastos de personal pueden llegar a representar hasta un porcentaje importante de los costos totales de las empresas, indicador que descarta la percepción de no rentabilidad de la misma; es por esto que, la puesta en práctica de tácticas que redistribuyan estos montos en una filosofía de ganar – ganar, ha logrado ser la luz al final del túnel que buscan a toda costa las organizaciones a través de planes o programas encaminados en ese mismo rumbo.

Un sistema de remuneración debe tener como norte en el momento de ser diseñado varios objetivos principales, que son finalmente las razones que impulsan a tomar la decisión de crear estos programas: motivación y compromiso del personal, aumento de la productividad, control de costos, tratamiento justo de los empleados y cumplimiento de la legislación (Chiavenato, 2002).

Los paquetes de retribución engloban una serie de conceptos que pueden ser tergiversados debido al desconocimiento de cuáles de ellos son considerados parte del salario y cuáles no lo son. En la Figura 2, se muestra de manera detallada los elementos que componen la retribución total.

Figura 2. Componentes de la Retribución Total
(Dolan, Cabrera, Jackson y Schuler, 2003)



Como refleja la figura, la retribución total esta conformada por una parte directa y otra indirecta, donde a partir de estas se deriva una nueva división que incluye otros

conceptos que son piezas que constituyen lo que se conoce como **Paquete de Remuneración Total**, que generalmente es sobre la base de un período fiscal, un año.

El lado izquierdo de la Figura 1, está atado a todos los servicios o beneficios que recibe el empleado (Dolan, Cabrera, Jackson y Schuler, 2003). En Venezuela, varios de estos puntos están regulados por la Ley Orgánica del Trabajo (LOT), donde son establecidos como obligatorios, como son: bono vacacional, artículo 219 y prestación de antigüedad, artículo 108; pero pueden variar en función de la política que tenga cada empresa, siempre y cuando no sean menores que lo establecido en dichos artículos.

Estos conceptos que forman parte de la retribución indirecta, pueden variar de una empresa a otra y en cada una de ellas, pueden ser aplicables a unos cargos y a otros no, restricciones que están en función de las políticas de cada organización, su establecimiento depende de factores internos (valoración de los puestos, responsabilidades, etc.) y también externos (inflación, desempleo, crecimiento del PIB, entre otras).

La retribución directa, ubicada al lado derecho de figura en cuestión, es la porción de carácter monetario. El salario base o fijo es el que recibe un trabajador de forma regular, ya sea con frecuencia quincenal o mensual (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy; 2001); es decir, representa la fracción mínima asegurada que éste tiene a razón de la prestación de sus servicios, que a su vez puede estar en función del tiempo necesario para llevar a cabo sus tareas (jornada laboral) o del resultado obtenido (trabajo a destajo) (Dessler, 2001). La retribución variable, es también conocida como Pago por incentivo, que es la recompensa a los empleados por el logro parcial o total de uno o más objetivos determinados (Martocchio, 1998).

Todo el proceso de administrar remuneraciones de manera formal, tiene como punto de partida el salario base, porque es una percepción garantizada que se le ofrece al trabajador como inicio de la retribución total que devengará posteriormente (Rimsky, 2005). Establecer un programa que solo incluya una parte fija puede pensarse más fácil de diseñar y aplicar, pero debe cumplir con varias características:

- Internamente equitativo: que haya relación directa entre los sueldos o salarios y la descripción del cargo.

- Externamente competitivo: que se establezcan valores de remuneración competitivos con las tasas prevalecientes en el mercado en el que la empresa opera.
- Costeable: el programa debe alcanzar un cierto mínimo nivel económico que la organización pueda costear.
- Protector responsable de los recursos de la empresa: que logre atraer, retener y motivar el personal, por ello se debe tener un costo razonable que proteja los intereses de la empresa.
- Comprensible y fácil de administrar: el programa debe contar con una sencillez cristalina, donde se comunique abierta y fácilmente todo lo necesario para ayudar al personal a comprender mejor sus trabajos, sin necesidad de alterar la confidencialidad de la información considerada como restringida.
- Adaptable al futuro: que haya posibilidad de modificarlo en el tiempo, porque la empresa es un ente dinámico y está en evolución permanente.
- Apropiado para la organización: debe haber garantía que el programa será el más idóneo para la compañía, no debe ser improvisado, ni copiado de otra.

Estas características pudiesen ser consideradas lógicas a la hora de diseñar un programa de remuneraciones fijas, pero en la realidad, estos factores claves pueden ser omitidos con facilidad, lo que podría traer como consecuencia inmediata no sólo el fracaso del plan, sino además desmotivación de los empleados, que repercutirá directamente en la utilidad de la organización y también la fuga del talento.

En lo que respecta a la inclusión de una parte que dependa del desempeño del trabajador, ésta ha sido utilizada generalmente para la alta gerencia o para cargos de ventas, es decir, en puestos considerados ejes fundamentales para la maximización de las utilidades que persiguen las empresas (Rimsky, 2005). Esta creencia se ha convertido en un mito e incluso ha sido desplazada por nuevas estrategias que evidencian la importancia de todas y cada una de las personas que forman el lado humano de las organizaciones, y que tienen en su poder los granitos de arena necesarios para el éxito de éstas; sentimiento que se refuerza a través de la filosofía cultural y compromiso que prediquen, fungiendo como acelerador de la motivación de la gente en el cumplimiento de sus tareas.

El logro de este cambio de percepción, no ha sido una tarea que se reduzca a un simple ejercicio numérico, es decir, que sea una representación básica donde se establezcan cuántos puntos porcentuales quedarán consolidados como una parte fija y los restantes lo estarán en manos de la parte variable correspondiente, ha sido más que eso. Se han convertido en la creación de estrategias que permitan ser el reflejo de la necesidad, por parte de los trabajadores de sobrepasar las metas trazadas para obtener un mayor poder adquisitivo, traduciéndose al mismo tiempo, en una garantía por parte de los patronos de tener de su lado socios que multiplican las ganancias de su organización, pero esto no termina aquí. Una vez creados los mecanismos más idóneos para conseguir esos objetivos, pareciera que ponerlos en práctica es la etapa más difícil, porque no se hace clara la transmisión de estos valores a todos los niveles jerárquicos (Granell, 1994).

Según Gómez-Mejía; Balkin y Cardy (2001), existen diversos criterios para diseñar un plan de compensación, pero no son tantos como se puede pensar, muchos son creados para organizaciones con una estructura particular; aún así, los cuestionamientos que deben ser respondidos para la construcción de estos programas, son básicamente los mismos:

1. **Equidad interna frente a equidad externa:** la idea de justicia debe ser percibida dentro de la organización o en función del mercado.
2. **Retribución fija frente a retribución variable:** los pagos fluctuarán sobre la base de un salario fijo, o en criterios establecidos previamente como rendimiento o utilidad de la empresa.
3. **Rendimiento frente a participación:** se enfatizará en el rendimiento como contribución o en la participación como horas de trabajo.
4. **Retribución en función del puesto de trabajo frente a retribución individual:** se hará hincapié en el valor intrínseco de un trabajo concreto o en el aporte de habilidades y conocimientos al puesto por parte del empleado.
5. **Igualitarismo frente a elitismo:** la aplicación de un plan será para todos los empleados por igual o dependerá del nivel o grupo al que pertenezca el empleado.
6. **Remuneración inferior a la del mercado o remuneración superior a la del mercado:** serán tomados los datos del mercado para construir los planes.

7. **Recompensas monetarias frente a recompensas no monetarias:** maximizar la motivación de la gente será a través de bonos, opciones de acciones (monetarias); o con seguridad laboral (no monetarias).

8. **Retribución pública frente a retribución secreta:** la información relacionada con la compensación será fluida entre los trabajadores o será ocultada.

9. **Centralización frente a descentralización en las decisiones salariales:** las decisiones referentes a la compensación serán controladas o delegadas a las unidades de la empresa.

La variedad de políticas y sistemas salariales que una organización puede utilizar plantea un doble desafío: diseñar un sistema de retribución que permita a la empresa cumplir con sus objetivos estratégicos y al mismo tiempo, se adapte a sus características propias y al entorno. La mayoría de los puntos a tomar en cuenta para delinear un programa salarial, señala la importancia del desempeño de los empleados, cuestión determinante en el ambiente laboral por la inevitable competencia que se manifiesta entre ellos, sobretodo, si varios realizan la misma actividad.

El reconocimiento de las diferencias individuales a través de una fracción variable, permite el aumento de la motivación de los empleados, sintiéndose recompensados por su esfuerzo y compromiso con el puesto de trabajo en el que se desempeñan; mientras que para los patronos, se convierte en un medidor del talento de la fuerza laboral con que cuentan y de la eficiencia de los programas de retribución que poseen, los cuales logran la retención de esos buenos empleados percibiendo su paga como equitativa y competitiva (Dolan, Cabrera, Jackson y Schuler, 2003).

Los incentivos o pagos por méritos refuerzan esa concepción de justicia por parte de los trabajadores, siendo una expresión transparente que refleja que quienes más aporten a la organización, serán justamente recompensados por un monto que fluctúa de acuerdo a criterios previamente definidos por expertos en el área, y que además deben ser conocidos a plenitud por todos los cargos que dependan de este mecanismo de retribución. Todos los empleados, así desempeñen un mismo puesto de trabajo, contribuyen con diferente eficacia a los objetivos de la empresa; un mejor nivel de rendimiento individual o de los equipos de trabajo repercutirá en el rendimiento global

de la misma; por tanto resultará también equitativo la premiación al mayor resultado efectivo (Morales y Velandia, 1999).

La puesta en práctica de un programa de pago en función del rendimiento, podría ser muy fácil de lograr, pero también pueden crear consecuencias negativas para las empresas, que son considerados obstáculos a superar por las que se dispongan a ponerlo en práctica (Gómez-Mejía; Balkin y Cardy, 2001):

1. **El síndrome de “haz únicamente lo que te pagan por hacer”:** se debe evitar caer en favoritismos o en apreciaciones subjetivas, por lo que la definición del pago debe estar en función de elementos objetivos más cómodos de medir, cuidándose de dejar de lado, aquellos indicadores que puedan ser aprovechados por los trabajadores por la dificultad que resulta evaluarlos.

2. **Efectos negativos sobre el espíritu de cooperación:** todos los empleados tienen expectativas acerca de lo que pueden recibir a cuenta de su desempeño, pero si la evaluación arroja un monto inferior a lo que esperaban, pueden surgir rivalidades entre los que ganaron un reconocimiento mayor que el de ellos.

3. **Falta de control:** existen muchos factores que no pueden ser controlados por el recurso humano y que inevitablemente están vinculados a su rendimiento, por ejemplo: condiciones laborales, productividad de sus pares, apoyo de sus superiores, entre otros.

4. **Dificultades para medir el rendimiento:** no es fácil la tarea de algunos supervisores de evaluar a su equipo de trabajo, sobretodo cuando a partir del resultado de ésta se fija el monto de la compensación variable del evaluado. Por lo cual, se debe evitar los juicios personales hacia los empleados, así como también ser excesivamente estrictos o benevolentes a la hora de valorar el alcance de metas de los trabajadores.

5. **Contratos psicológicos:** luego de implementar un programa de retribuciones basado en el rendimiento, se crean una serie de expectativas resistentes al cambio entre empleado y empleador, lo que se conoce como contrato psicológico, y su ruptura puede generar efectos contraproducentes para la organización. Además, puede traer como consecuencia dos problemas: la dificultad de cambiar el plan aún cuando las condiciones obliguen a ello; y la definición de una fórmula justa que se adapte a todos los grupos de trabajo.

6. **La brecha de credibilidad:** hablar de la justicia o equidad en las remuneraciones de un plan basado en el desempeño y de la eficacia de los criterios con

que se medirá, puede ser un tema poco objetivo para los empleados. Esto es lo que se conoce como brecha de credibilidad, aspecto que puede traer resultados negativos a lo largo del desarrollo del plan, por ello se debe intentar explicar con claridad y evitar así la posible desconfianza en el plan.

7. **Insatisfacción y estrés laboral:** estos sistemas pueden generar una relación inversa entre productividad y satisfacción laboral.

8. **Reducción potencial del dinamismo intrínseco:** los trabajadores con tal de alcanzar la recompensa monetaria acordada, maximizarán su creatividad y talento; por lo que no se debe hacer énfasis excesivo en el dinero que tendrán a cambio, para así evitar la disminución del dinamismo de cada uno de ellos.

A pesar de todo, si el diseño de un programa basado en el rendimiento es adecuado, éstos ofrecen una excelente oportunidad para alinear los intereses de los empleados con los de la organización. Estos elementos, son sólo recomendaciones que permiten acelerar el éxito de estos planes (Gómez-Mejía; Balkin y Cardy, 2001).

Aún cuando, la implementación de un plan de esta naturaleza pueda parecer una carrera de obstáculos, en lugar de ser camino fácil de transitar, muchas organizaciones no tienen la misma creencia. Un estudio llevado a cabo por la conocida consultora Hay Group, titulado: *“Las lecciones de las empresas más admiradas del mundo”* (Pfau, 1997), evidencian la importancia de recompensar el rendimiento de los empleados entre otras cosas, y por ello ser merecedoras de respeto a nivel internacional en cuanto a sus prácticas en Recursos Humanos, por ejemplo: Sony, Citibank, Procter & Gamble, General Electric, Bayer, Disney, Nestlé, L’Oreal, Smith Kline Beecham, Federal Express, etc. Estas lecciones, se basan en el rotundo convencimiento de que la gente es lo más importante para alcanzar el éxito que buscan constantemente:

- **Lección 1: “Practica lo que predicas” de la misión, valores y cultura.**
- **Lección 2: Entiende y respeta la relación que existe entre la gente y el éxito.**
- **Lección 3: Adopta un enfoque estricto para seleccionar a los empleados.**
- **Lección 4: Considera el desarrollo de carrera como una inversión.**
- **Lección 5: Mantente preparado para promover internamente**

- **Lección 6: Premia el desempeño.**
- **Lección 7: Mide lo que quieres administrar y “tómate el pulso” con frecuencia.**

Son específicamente las dos últimas lecciones, las que tocan el tema del desempeño. Las empresas más admiradas del mundo en su sexta lección sostienen la importancia de premiar desarrollo de las tareas con los siguientes criterios: Incentivos económicos a una porción mayor de su capital humano, porcentaje de la remuneración variable más alto del paquete total y más recompensas a largo plazo como planes de opción de acciones; además argumentan que los empleados han logrado entender mejor el significado de la retribución total, cuando esta basado en el desempeño. Por otro lado, en la séptima lección afirman que medir lo que se administra a través de la retroalimentación interna, es un principio básico que respetan y usan encuestas de opinión a los empleados o evaluaciones de 360°, para confirmar que van por el camino correcto y al mismo tiempo demuestren que las habilidades y competencias del personal a todos los niveles continúan alineadas con la misión general de la compañía y están satisfechos.

Todas estas lecciones hacen que esas empresas sean respetadas a nivel mundial, e incluso ser patrones a seguir por el resto, dejando por sentado sin duda alguna que lo más importante para las organizaciones son y seguirán siendo su lado humano, y que una justa y competitiva recompensa a su desempeño, a su talento, debe ser el motor principal de este engranaje, donde haya una preocupación mutua por el alcance de las metas de ambos actores: empleado y empleador, aún cuando no sea un proceso fácil ni rápido.

Otro estudio, confirma la importancia de estas lecciones. Patrick Wright, Lee Dyer y Michael Takla (2000) en su investigación *“Nuevos desafíos de la Gerencia Estratégica de Recursos Humanos. Creatividad, agilidad y acción”*, hallaron que entre las mejores e innovadoras prácticas en relación a la gente, que deben ser diseñadas por los expertos en la materia, es el rediseño de las prácticas de desempeño y recompensa para apoyar las prioridades del negocio, así como también el seguimiento y medición de los resultados de los trabajadores.

A pesar que estas tácticas son generales y parecieran no ser aplicables al contexto venezolano, los hallazgos de las tendencias en las empresas nacionales son interesantes. A mediados de los años noventa, existía un predominio arraigado de sistemas individuales, cambios casi imperceptibles en las evaluaciones de desempeño y establecimiento de una porción variable de la retribución sólo para altos cargos gerenciales; mientras que para inicios del período fiscal pasado (2004), comenzaban a utilizarse instrumentos de medición de los resultados, así como también la puesta en práctica de bonificaciones y compensación variable extendida a diversos niveles jerárquicos (Monteferrante y Malavé, 2004).

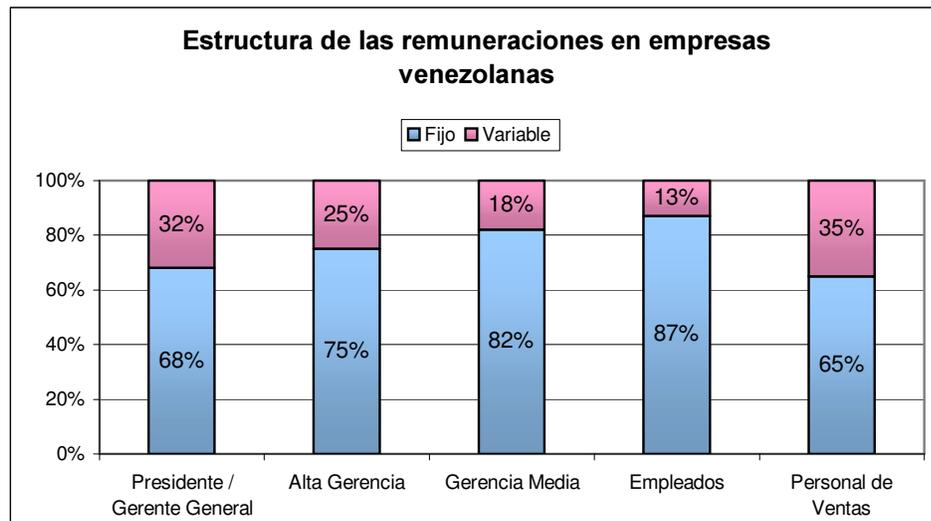
Una de las razones que probablemente explique por qué las empresas de nuestro país han pasado por un lento proceso de expansión general en cuanto a la compensación variable en sus nóminas, es por el impacto que ésta tendría en el cálculo de las prestaciones sociales; por ello, las organizaciones han optado por ofrecer a sus trabajadores una serie de beneficios socioeconómicos que no aumente de una manera exorbitante estos pasivos laborales establecidos en la Ley Orgánica del Trabajo, garantizando así una mejora para el nivel de vida de los empleados (Granell, 1994).

Se podría inferir entonces, que la LOT en lugar de ser un aliado de los patronos, parece ser un enemigo, debido a la poca o casi nula flexibilidad que les provee de diseñar estrategias relacionadas con el desempeño, por el temor de elevar en demasía los pasivos laborales de los trabajadores obligatorios según el estatuto; pero a pesar de esto, las organizaciones han logrado hacerlo y han percibido excelentes resultados, al igual que la gente.

A pesar de esta restricción, existen empresas consultoras en el área de Recursos Humanos, que han jugado y juegan, un papel importante para éstas, no sólo para el establecimiento de las valoraciones de los cargos que forman la estructura de las organizaciones o para proveerles de la información del mercado, sino además para contribuir con el diseño de programas de retribución, en los que se incluya el desempeño de los trabajadores.

Hay Group, consultora en prácticas de Recursos Humanos, confirma con sus estudios, cómo las organizaciones venezolanas para el año 2004 han ampliado sus percepciones con respecto a la retribución variable aplicándola a cargos distintos de la alta gerencia, aunque sea en un pequeño porcentaje. El **Gráfico 1**, ilustra estas tendencias de las empresas locales.

Gráfico 1. Estructura de las remuneraciones en empresas venezolanas
(Hay Flash, 2004)



En líneas generales, no sólo la cultura, misión, visión y valores, son puntos claves necesarios para implementar un programa de compensaciones basado en el desempeño; existen factores exógenos a las organizaciones realmente influyentes a la hora de tomar una decisión de esta envergadura, que puede ser en lugar de un éxito, un rotundo fracaso difícil de superar. Presiones inflacionarias, desempleo, devaluación, competencia del mercado, etc., son sólo algunas de las variables que deben ser tomadas en cuenta al momento de cambiar las reglas de juego aceptadas al inicio de la relación de trabajo; y que inevitablemente afectan tanto al empleador como al empleado.

Factores económicos que inciden en la Retribución total

1.- Presiones Inflacionarias

Muchas personas piensan que la economía son estadísticas aburridas e incomprensibles. Pero, en realidad, la economía trata de la conducta humana, de la manera en que los individuos deciden utilizar los recursos escasos y del modo en que afectan esas decisiones a los resultados del mercado. Es por ello, que cada vez se hace más difícil hablar de poder adquisitivo, dejando de lado el entorno en el que se desenvolverá esa cantidad de dinero de un individuo, que irremediablemente lo deja inmerso en uno u otro nivel socio económico, por eso la economía somos nosotros, los seres humanos.

La pertenencia a un grupo en particular, viene dado por la retribución que cada persona devenga a cambio de su esfuerzo y trabajo; es decir, es un monto que no sólo se calcula a partir del nivel jerárquico que se ocupa en una empresa en términos organizacionales, sino además es un valor que representa el estatus socio económico que define las costumbres y conducta de esa persona, que varía inevitablemente por el entorno.

Ese medio en el que se desenvuelven todas y cada una de las respectivas rutinas del día a día de los individuos, es el escenario donde se hacen medibles los factores que sirven de guías para tomar decisiones de envergadura para las empresas, por estar en juego la continuidad de la misma en el mercado.

Aunque la mayoría de las personas temen a la inflación, pocas la entienden. Muchos creen que es un resultado directo de un aumento de precios de bienes y servicios específicos, pero en términos económicos, las presiones inflacionarias no son experimentadas necesariamente cuando sube el costo de la luz o el de un chocolate, esta determinada por una subida en el nivel medio de precios (Schiller, 1996).

Tal incremento, puede pensarse como un aspecto negativo para toda la población, pero esto es un error. La inflación puede empeorar a unos y mejorar a otros simultáneamente, porque está en función directa con el aumento de los precios de los

bienes y servicios, que realmente compre o venda cada persona, por ello está atado a las variaciones de demanda real de dinero o de la cantidad de papel moneda que está en circulación (Barro, 1986). Si hay menos dinero disponible para adquirir un bien o servicio específicamente, disminuirá la demanda para tal artículo y por ende se preferirá un producto más accesible a la cantidad de dinero que se tiene disponible haciéndolo más codiciado, lo que incrementará su valor con respecto a otros, apareciendo así niveles inflacionarios.

En la práctica, la inflación se mide normalmente por la variación del Índice de Precios al Consumidor (IPC), que es el precio promedio de una canasta de bienes y servicios consumidos por una familia representativa (Sachs y Larraín, 1994). Los mismos niveles inflacionarios pueden hacer variar los bienes y servicios que constituyen esa canasta, debido al aumento en los precios de algunos de estos, por lo que el individuo debe renunciar a unas cosas para lograr cubrir otras, sacrificio que depende de las necesidades que tenga y la prioridad de las mismas.

Nadie es capaz de pronosticar con exactitud el ascenso de la inflación en el futuro, lo que se tienen son expectativas basadas en la tendencia que haya mostrado los últimos meses, pero esto no se puede considerar una previsión confiable, por lo que la economía y por consiguiente las decisiones, se verán afectadas por la incertidumbre, debido al desconocimiento de la ganancia o pérdida de dinero que se tendrá (Faría y Sabino, 1997).

En la medida en que haya demanda de bienes y servicios, las empresas que los producen y distribuyen están obligadas a contratar mano de obra para satisfacer esa demanda. A su vez, la demanda de esos bienes y servicios depende del ingreso de las personas, el cual se origina, entre otras cosas, en la remuneración por su trabajo (Freije, 2003).

Los sueldos o salarios son quizás los más afectados en épocas con altos niveles inflacionarios. A pesar que las empresas le dan mucha importancia a este factor para tomar decisiones relacionadas con la compra y venta de sus productos, también lo hacen para otorgar incrementos salariales a sus empleados, pero estos no son actualizados con la misma velocidad que lo hacen otros precios, por lo que se produce una pérdida del

ingreso a lo largo del tiempo y se hace cada vez menor en términos reales (Faría y Sabino, 1997). De allí surge la expresión popular que dice tan gráficamente, que “los sueldos suben por las escaleras mientras que los precios van por el ascensor”.

Venezuela es un país que no escapa de esta “enfermedad” denominada inflación, que desde finales del siglo XVIII inicia su padecimiento, y desde entonces ha sido un factor no solo importante, sino vital para cualquier decisión en la que este juego dinero. En este caso, los sueldos y salarios tienen un límite inferior establecido por decretos presidenciales amparados además por la LOT, que pueden tender a distorsionar las estimaciones de las empresas y por ende elevar las tasas inflacionarias.

En la última década, nuestro país ha estado colmado de diversos cambios políticos, sociales y económicos, que han afectado a toda la población sin ninguna distinción particular. Más allá que hubiesen varios procesos electorales (presidenciales, referéndum y regionales), se han experimentado momentos que marcan la vida de los venezolanos, por ejemplo: la inflación más alta registrada en la historia (según cifras del BCV 103,2 por ciento en 1996), despido masivo de altos y bajos cargos en la empresa nacional más importante (mas de 19.000 empleados de PDVSA en el 2002), creación de numerosos planes de orden social (misiones gubernamentales), decreto de inamovilidad laboral mas larga, control cambiario, entre otros. Todos y cada uno de estos procesos, han traído como consecuencia la visualización de un entorno poco predecible en términos económicos para las organizaciones, pero que inevitablemente se tienen que soportar, se esté o no preparado para ello.

A pesar de haber sido difícil para los venezolanos olvidar que el dólar ya no valía 4,30 y esa época en la que los precios eran mas o menos constantes sin necesidad de regulaciones oficiales, todos nos terminamos acostumbrando a comprar hoy porque la próxima semana sería más costoso, y a crear estrategias personales para evitar ser afectados tan fuertemente por esta amenaza inminente. No obstante, varios gobiernos alarmados por el descontento de esta situación, encontraron que la solución más sencilla era imponer controles en determinados productos, en especial aquellos con una demanda generalizada considerados de primera necesidad, sin contar, que venían acompañados por decretos de aumentos salariales generales y obligatorios, con la esperanza de poder restituir parte del poder adquisitivo de la población trabajadora.

Todos estos mecanismos fallaron y resultaron inefectivos para controlar la constante marcha de la inflación (Faría y Sabino, 1997)

En Venezuela a lo largo del tiempo, se han registrado súbitas elevaciones y disminuciones de un año a otro, según los indicadores del Banco Central de Venezuela (BCV), en unos con mayor magnitud que en otros. En este caso, el período de tiempo tomado como referencia, cuenta inicialmente con la finalización de una gestión para dar paso a la actualmente tenemos.

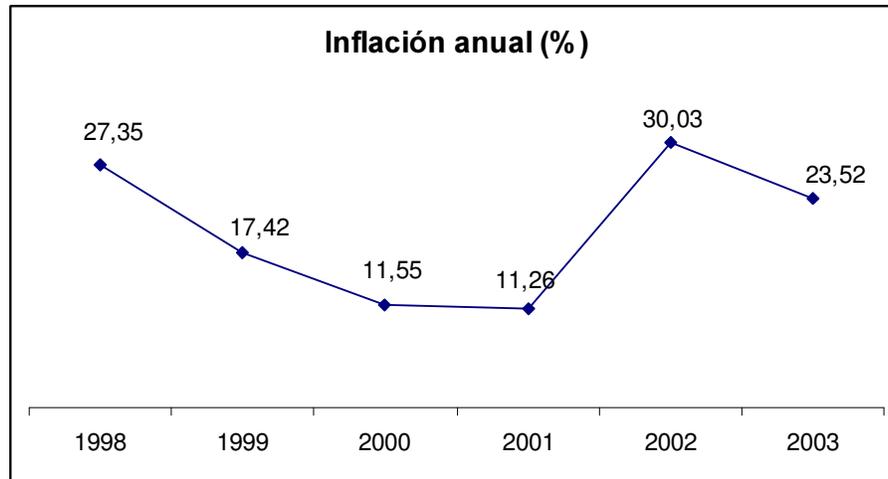
Años	Inflación anual (%)
1998	27,35
1999	17,42
2000	11,55
2001	11,26
2002	30,03
2003	23,52

Tabla 1. Inflación anual (BCV – Cálculos propios)

Tal como se puede observar en la tabla 1, las inflaciones han ido en ascenso desde principios del período, a excepción de los años 2000, 2001 y 2003. La mayor proporción de aumento es en el 2002, momento en el cual, nuestro país vive uno de los paros nacionales más drásticos de la historia, debido al despido masivo de las altas esferas gerenciales de la empresa más importante para la actividad económica Venezolana. A pesar, que esta paralización de gran parte de las empresas que dan vida a la productividad del país por los primeros dos meses del año 2003, se observa una clara recuperación en el aumento de los precios de los bienes y servicios, tal y como lo expresan las presiones inflacionarias, y por ende del poder adquisitivo de los individuos, debido a que éstos comenzaban a estabilizarse de una recesión que duró por tres meses y que al pasar de los años, se siguen sintiendo las consecuencias del mismo, independientemente del nivel socio económico al que pertenecieran o del lugar geográfico en el que habitaban.

Gráficamente, se puede apreciar con más detalle las variaciones porcentuales de las inflaciones para este lapso.

Gráfico 2: Inflación Anual (BCV – Cálculos propios)



Una vez que se inició el paro en diciembre del año 2002 en nuestro país, por primera vez hay despidos de altos cargos gerenciales, lo que sorprendió mucho a la población, debido a la creencia que existió siempre que estos altos niveles en las organizaciones prácticamente eran eternos, los gerentes eran los que decidían dar punto final a la relación de trabajo, mas no el patrono. Este episodio, alteró el curso económico del país, porque a pesar que los niveles inflacionarios continuaban su ascenso, el cierre de las empresas durante casi tres meses, trajeron como consecuencia inmediata un repunte del 30, 03 por ciento en la inflación para el cierre del año 2002.

Ese dato numérico, además de expresar la cuantía de tal incremento, trae intrínsecamente una toma de decisiones por parte de las empresas que finalmente afectan a la masa laboral que en ella trabaja. Los dueños de las organizaciones, se ven en la necesidad de disminuir la compra de materia prima por su elevado precio, quedando mano de obra ociosa debido al descenso en las actividades. No obstante, también se pueden otorgar incrementos salariales al cabo de mas tiempo que lo acostumbrado, o en el mejor de los casos ser menos sustanciales (Riutort, 2002).

La inflación, mas que ser un fenómeno macroeconómico, es un flagelo que cuando se instala en un país y no se ponen en práctica políticas adecuadas, sus

consecuencias pueden ser devastadoras, sobretodo para las personas que dependen de un salario, que se va haciendo cada vez menor en términos reales, y también para aquellos que poseen un poder adquisitivo elevado, mientras el proceso inflacionario toma fuerza hasta “tocar el bolsillo” de todos los que lamentablemente la padecen, aun sin estar preparados para ello.

2.- Desempleo

Se podría pensar que siempre los problemas terminan rompiendo el extremo más débil de la soga que los sostiene, y en muchas ocasiones efectivamente es así. En épocas de recesión económica, que es una disminución de la producción total durante dos o mas trimestres consecutivos por ejemplo, no solo sufren las empresas, sino también los individuos, debido a la eliminación de los puestos de trabajo (Schiller, 1996).

La reducción de plantillas, desvinculación de los trabajadores o ruptura de los contratos de trabajo, son algunas de las diversas maneras como se conoce la finalización de la relación de trabajo que existe entre patrono y empleado. Cuando una persona atraviesa esta situación, queda automáticamente desempleada, a menos que sea solo una transición de un trabajo a otro.

El término desempleo, es equivalente a la desocupación en la fuerza de trabajo, es decir, aquellas personas mayores de 15 años de edad que desean trabajar y no están trabajando (Huerta, 2004). Es importante acotar, que la disposición es un punto importante para llegar a hacer distinciones importantes entre la gente que se encuentra empleada y la que no lo está. No es necesario, alcanzar la edad suficiente para llegar a ser empleado formalmente, sino además querer hacerlo.

Aún teniendo estas características, las organizaciones juegan un papel importante para que las personas dejen de estar desempleadas y tengan la oportunidad de emprender una actividad laboral en estas, porque son las que demandan mano de obra para lograr posteriormente sus objetivos. Por lo tanto, si las empresas debido a los elevados precios de sus insumos, adquieren cantidades menores, la necesidad de gente para trabajar disminuye, por la escasez de tareas a ser ejecutadas y por ende, de ingresos necesarios para cubrir los costos laborales.

Para los economistas, la demanda de trabajo es una demanda derivada; es decir, consecuencia de la demanda de otros bienes y servicios, mientras ésta aumente, las empresas que los producen y distribuyen están obligadas a contratar mano de obra para satisfacer esa demanda. A su vez, la demanda de bienes y servicios depende del ingreso de las personas, el cual se origina, entre otras cosas, en la remuneración por su trabajo (Freije, 2003).

Altos niveles de desempleo pueden ser negativos para los empleados, pero no tanto para las organizaciones. Para los primeros, una disminución en la plantilla afecta principalmente su poder adquisitivo, y se hace más cuesta arriba encontrar otro empleo que le provea estabilidad nuevamente; en contraste, los segundos, tienen diversas opciones para escoger la mejor oferta para una vacante, o incluso la decisión de finalizar un contrato de trabajo tiene un trasfondo: buscar capital humano nuevo por tres meses, tiempo en el cual el empleado no genera pasivos laborales a la empresa, tal y como lo establece la LOT. Es por ello, que la gente se esmera en su trabajo aferrándose a él, mientras que las empresas se desprenden fácilmente de ese lado humano que las moldea y les da forma.

Parece que las consecuencias potencialmente desastrosas de un período prolongado de desempleo merecen un compromiso nacional para garantizar el empleo a todas las personas que forman parte de la población activa. Sin embargo, este objetivo no necesariamente es deseable. Hay varias y buenas razones para tratar de conseguir un empleo bajo, pero no nulo (Schiller, 1996). Muchas de estos motivos son:

- **Desempleo estacional:** las estaciones del año constituyen una causa persistente del desempleo. Venezuela por ser un país tropical, no específicamente presenta este desempleo a cabalidad, pero puede adaptarse esta razón a las épocas en las que la actividad económica tiende a aumentar, por ejemplo: la temporada decembrina, vacaciones escolares o días de asueto.

- **Desempleo Friccional:** cuando los trabajadores tienen sólidas razones económicas o personales para dejar un empleo y buscar otro, y esa transición puede durar días y hasta semanas sin tener graves consecuencias sociales o personales. Esto también se presenta con los estudiantes que se intentan insertar por primera vez al mercado laboral.

- **Desempleo Estructural:** en el caso de muchos demandantes de empleo, el período que transcurre entre dos empleos puede prolongarse meses o incluso años, debido a la carencia de cualificaciones que exigen las organizaciones.
- **Desempleo Cíclico:** se produce cuando no hay suficientes puestos de trabajo, es decir, cuando el número demandado de trabajadores es menor que el número de personas que forman parte de la población activa. No se trata de un problema de movilidad entre los puestos de trabajo (desempleo friccional), ni de las cualificaciones de los demandantes de empleo (desempleo estructural), sino, simplemente, en la existencia de un nivel insuficiente de demanda de bienes y servicios, y por lo tanto de trabajo.

Todas estas razones no pueden darse simultáneamente, lo que ocasionaría un desempleo mayor y probablemente más difícil de superar. El objetivo principal de las políticas económicas que se deseen poner en práctica para disminuir estos niveles, es evitar al máximo posible, el desempleo cíclico y el estructural, pero sin duda alguna, la inflación es una amenaza latente, que necesariamente obliga a mantener un cierto grado de inactividad en la economía para absorber las presiones de los precios (Schiller, 1996).

La oferta laboral en Venezuela se encuentra actualmente en “transición demográfica”, lo que significa que el número de personas que ingresan al mercado laboral (mayores de 15 años) es mayor que el número que se retira (mayores de 65 años), fenómeno que acelera el crecimiento interanual de esta variable. Ciertas estimaciones señalan que en los últimos 10 años, la oferta laboral se ha incrementado aproximadamente en 4.000.000 personas, mientras que el número de empleos formales sólo lo ha hecho en 470.000, es decir, que de cada 100 demandantes de empleo sólo 12 pueden ser absorbidos por el sector formal de la economía (Daza, 2003).

La entrada en el mercado laboral de la mujer venezolana, es una verdad innegable, basta referir que entre los años 1975 y 1987, sólo el 30 por ciento de las

mujeres en edad de trabajar estaban incorporadas en el mercado laboral, mientras que para el año 2002 esta cifra se elevó al 55 por ciento, representando el 38 por ciento de la fuerza laboral total venezolana (Ortega, 2003).

Esta situación se ha visto acrecentada por la incorporación cada vez mayor de la mujer al mercado laboral y por el incremento de la deserción escolar¹, hechos atribuibles en buena medida a la crítica situación económica experimentada en Venezuela desde mediados de la década de los noventa, que impulsó principalmente a los miembros de hogares menos privilegiados a una mayor participación en el mercado laboral (Daza, 2003).

La proporción de la población activa que se encuentra desempleada, es lo que se conoce como tasa de desempleo (Schiller, 1996). Venezuela ha sufrido durante el período escogido, un incremento constante de esta tasa, a excepción de los años 1999 – 2001, tal y como se puede observar en la Tabla 2.

Indicadores de la Fuerza de Trabajo	Años					
	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Tasa de desocupación (%)	11,0	14,5	13,2	12,8	16,2	18

Tabla 2. Indicadores de la Fuerza de Trabajo 1998 – 2003 (INE)

A pesar del paro nacional en el año 2002 en nuestro país, la tasa de desocupación no se incrementó de manera abrumadora, como en los años 1998 – 1999 (3,5 por ciento), sólo se registró un repunte de 1,8 puntos porcentuales. Para ese lapso, únicamente hubo un aumento total 7 por ciento en la tasa de desocupación en Venezuela, es decir, a excepción de las amas de casa, las personas que trabajan para asociaciones benéficas y los menores de 15 años, el porcentaje de la población que estaba realizando una actividad formal, superaba el 85 por ciento.

¹ Para el período 1997-1998, la deserción escolar en toda la educación básica se ubicó en 12 por ciento. Información obtenida en la siguiente dirección electrónica: http://www2.unesco.org/wef/countryreports/venezuela/rapport_1.html

El desempleo, puede ser para algunos unas vacaciones o por lo menos, una situación superable y sin grandes inconvenientes; mientras que para otros, es un multiplicador de problemas, debido a la carencia de un poder adquisitivo necesario para cubrir sus necesidades básicas y por ende, causante de la pérdida del bienestar y tranquilidad. Las organizaciones no son las responsables de la existencia de altos niveles de desempleo, estas solo cuidan sus beneficios y buscan mantenerse en el mercado, y si esa búsqueda amerita la reducción de sus plantillas, desafortunadamente deben hacerlo.

Por todo este panorama económico que define el contexto venezolano y por tanto la rutina diaria de los individuos, que son finalmente quienes representan y le dan ese carácter dinámico a las organizaciones, se hace relevante hacer exploraciones que permitan mostrar la posible incidencia de factores que afectan los poderes adquisitivos de la gente, que necesariamente está en función de la “quincena” y se empobrece cada vez más por elementos que no están contemplados en los recibos de nómina, pero que se apropian de ese monto.

MARCO METODOLÓGICO

El capital humano que le da vida a las organizaciones siempre ha sido un tema de estudio interminable, debido al dinamismo que los caracteriza y la constante movilidad que experimentan, en especial en una época donde los cambios, las rotaciones o reestructuraciones resultan necesarias y obligatorias. Es por ello, que el presente estudio tiene como objetivo fundamental comprender la dinámica para el cálculo de la compensación variable, a partir de la consideración del desempeño y el contexto económico del país en el período comprendido del 1998-2003. Específicamente, se desea entender el proceso de integración de estos factores desde la perspectiva de quienes planifican o tienen a su cargo la responsabilidad de tomar decisiones acerca del cálculo de esta parte de la remuneración.

A pesar de la existencia de diversas estrategias para el abordaje de este tema, se eligió el enfoque cualitativo debido a que permite capturar la experiencia desde los actores implicados en la relación que está siendo objeto de estudio, brindando la oportunidad de comprender el tema a partir de la experiencia intersubjetiva de los participantes.

Este tipo de metodología, está basada en la rigurosa descripción contextual de un hecho o una situación, que garantice la máxima intersubjetividad en la captación de una realidad compleja mediante la recolección sistemática de datos que haga posible un análisis interpretativo (Pérez, 1994).

El enfoque cualitativo, como indica su propia denominación, tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno. Se busca hablar de entendimiento en profundidad, en lugar de exactitud, se trata de obtener una comprensión más exhaustiva, siendo a la vez de naturaleza flexible, evolucionaria y recursiva (Durán, 2005). Además de la descripción que puede constituir un factor polémico e impreciso del alcance de esta perspectiva, siguiendo a Ruiz e Ispizua (1989:23), los postulados básicos que subyacen a este enfoque de investigación son los siguientes:

- a) Énfasis en el estudio de los fenómenos en el contexto en que ocurren
- b) Primacía de los aspectos objetivos sobre las características subjetivas
- c) Exploración del significado del actor
- d) Predilección por la observación y entrevista abierta como herramientas de exploración,
- e) Uso del lenguaje simbólico en contraste con signos numéricos

Las teorías o estrategias acerca de la retribución variable son diversas, al igual que los modelos y estudios que expliquen la importancia y los efectos de variables económicas que inciden en esta relación. Sin embargo, la relación entre la compensación variable y factores de orden económico, carece de explicaciones que permitan dar cuenta de este enlace, en especial, desde la postura de quienes la deciden y planifican. Es por ello, que el presente trabajo posee un carácter no sólo descriptivo sino exploratorio, que de acuerdo con Sampieri, Collado y Lucio (1991) es la vía más idónea atender el objetivo planteado, considerando la necesidad de responder por un lado, a la intersubjetividad de los fenómenos, y por otro, obtener una panorámica global que permita comprender la relación, en caso de existir entre los distintos tópicos de interés.

Un estudio cualitativo de esta naturaleza, permite sentar las bases para la comprensión de la relación objeto de interés por su flexibilidad y apertura, permitiendo obtener una visión amplia de las posibles relaciones entre la retribución variable y factores económicos como inflación y desempleo, la cual sirve de punto de partida para futuras investigaciones en las que se puedan realizar estimaciones que permitan cuantificar y generalizar el impacto de estas relaciones.

Una vez seleccionados el enfoque, se seleccionó como estrategia de recolección de datos las entrevistas en profundidad, que de acuerdo con Alvarez - Gayou (2003) es la técnica que permite obtener descripciones del mundo del entrevistado respecto a la interpretación de los fenómenos descritos. Esta técnica, permite al investigador profundizar y analizar con intensidad un fenómeno, que sirvan luego para establecer generalizaciones acerca de una población más amplia (Pérez, 1994)

Variables de estudio

Cabe señalar que en la metodología cualitativa no se establecen definiciones de variables tal y como se realiza en nivel de la investigación tradicional, pues el fin de ésta última, es definir una aproximación conceptual y operacional que garantice la medición más apropiada del fenómeno. En el presente trabajo, lo que se enuncia a continuación como variables responden a los tópicos o temas de interés que se deseaba conocer, así solo se citan las definiciones conceptuales que fueron asumidas por el investigador, a fin de generar consenso en el análisis posterior. Estas definiciones fueron las siguientes:

- **Retribución variable:** recompensa a los empleados por el logro parcial o total de uno o mas objetivos determinados (Martocchio, 1998).
- **Inflación:** aumento sostenido del nivel medio de los precios de bienes y servicios (Schiller, 1996).
- **Desempleo:** desocupación en la fuerza de trabajo, aquellas personas mayores de 15 años de edad que desean trabajar y no están trabajando (Huerta, 2004).

Elección de los participantes

A pesar de la naturaleza cualitativa del presente trabajo, se utilizó como criterio para la selección de los participantes, el último ranking realizado por la Revista Dinero de las “200 Empresas más Exitosas de Venezuela” (2003), a fin de obtener una muestra de empresas con trayectoria en el mercado y homogéneas en términos de productividad, por tener utilidades destacadas con respecto al resto del contexto empresarial. Además se tomó en cuenta, que estuviesen ubicadas geográficamente en la región Capital, que no fuesen transnacionales, y que construyesen los paquetes de retribución total con una mezcla fijo – variable, en por lo menos dos de los cargos que poseen en su estructura. Esas organizaciones fueron según el orden del ranking:

1. CANTV y sus filiales
2. Empresas Polar
3. Movistar (según el ranking Telcel Bellsouth)
4. C.A. La Electricidad de Caracas y compañías filiales
5. Banco Provincial
6. Cemex Venezuela, S.A.C.A.
7. Banco Mercantil

8. Toyota
9. Banco Venezuela
10. Seguros Caracas

Se excluyeron las empresas CVG Electrificación del Caroní, C.A. – CVG Edelca; Siderúrgica del Orinoco, Sidor; C.A. y C.A. Cigarrera Bigott, debido a la falta de disponibilidad de tiempo para responder a la entrevista y en el caso particular de Sidor, por tener sus oficinas en una región distinta a la seleccionada inicialmente.

Instrumento de evaluación

Para obtener la información necesaria, se diseñó un guión de discusión que contenía una serie de preguntas relacionadas con los objetivos planteados, (Ver Anexo 1). Este guión, tal y como su nombre lo indica, sirve de estructura acerca de los temas a tratar durante el desarrollo de la entrevista, pero posee la flexibilidad para captar la particularidad del hecho de estudio, a saber la intersubjetividad. Es importante acotar, que para la estructuración de la guía estructurada, se tuvo en consideración la naturaleza de las empresas previamente seleccionadas, para evitar posibles vacíos en los resultados y sobretodo que fuese adaptable a todas las organizaciones independientemente de su cultura e historia.

Procedimiento

Las entrevistas fueron solicitadas con previa cita telefónica a los Gerentes o Especialistas de Recursos Humanos o del Departamento de Retribución de las empresas, fueron llevadas a cabo en las oficinas de cada uno de ellos y grabadas en audio con sus autorizaciones para así poder utilizar la información con estrictos fines académicos, para su posterior transcripción y análisis.

Análisis de los resultados

Una vez transcrita la información derivada de las entrevistas, la estrategia de análisis seleccionada fue la técnica de análisis de contenido, que consiste en la selección e interpretación de las unidades de información derivadas del discurso de los participantes en función de los objetivos de investigación (Pérez, 1994). Es intentar establecer reglas para sistematizar y que hagan comprensibles el cuerpo de información

obtenido en las entrevistas (Miles y Huberman, 1994). El análisis de contenido, siguiendo el esquema de Strauss y Corbin (1990) se realizó del siguiente modo:

- 1) Se realizó una primera lectura de las entrevistas a fin de familiarizarse con el tema
- 2) Se realizó una segunda lectura a fin de identificar las unidades de información, las cuales podían estar constituidas por palabras, oraciones o párrafos, pero que comparten dar cuenta de los procesos, eventos y relaciones de interés a la investigación.
- 3) Cada unidad seleccionada fue identificada con un código compuesto por dos dígitos: el primero, consiste en el número de la entrevista y el segundo, el número de la página de la cual se extrae el fragmento objeto de análisis. Esta identificación permite fragmentar el texto de forma contextualizada y respetar la secuencia de hechos que relata el entrevistado. La selección de unidades de información y su identificación, corresponde a lo que Strauss y Corbin (1990) denominan codificación abierta.
- 4) Se elaboró un índice de contenidos a partir de las unidades de información identificadas, a fin de proceder al análisis interpretativo, tomando como referencia para cada tema los extractos seleccionados de las entrevistas, es decir, las unidades de información previamente seleccionadas. Cada aspecto del índice se conformó en función de la afinidad de los temas, identificando categorías y subcategorías en aquellos casos en que así lo requerían. Este paso responde a la codificación axial descrita por Strauss y Corbin (1990), que sigue a la codificación abierta.
- 5) Posteriormente se procedió al análisis interpretativo de las entrevistas, siguiendo la secuencia del índice de contenidos y ceñido a los fragmentos de las citas seleccionadas.
- 6) La presentación del análisis como se muestra en la siguiente sección se estructuró, realizando bloques interpretativos seguidos de la unidad de información objeto de interpretación debidamente identificada.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

El análisis de las entrevistas se estructuró en tres grandes bloques con el propósito de facilitar la comprensión de los resultados, esta clasificación no ha sido arbitraria pues se corresponde con los temas centrales explorados durante las entrevistas y a su vez con los objetivos de la presente investigación. El primer apartado consiste, en la exploración de la filosofía de remuneraciones puesto en práctica por las empresas seleccionadas durante el período de tiempo establecido, a fin de conocer las estrategias empleadas en este ámbito y los posibles cambios que ha sufrido entre los años 1998 y 2003. El segundo bloque, se centra en el análisis de la relación existente entre las variables económicas de interés a este estudio: inflación y desempleo, con las decisiones respecto a las retribuciones en el período de tiempo determinado. Finalmente, en el último bloque se exponen las perspectivas de análisis sobre la evolución de tal filosofía, a partir del año 2003 y las consideraciones futuras en torno al tema.

Filosofía de remuneraciones

A pesar de la diversidad de las naturalezas de las empresas seleccionadas y por consiguiente de sus respectivas culturas, todas convergen fundamentalmente en los mismos pilares que caracterizan la filosofía de las retribuciones durante el período 1998 – 2003, aún cuando en algunos casos hayan sido más importantes unos que otros en un año en particular, debido a los cambios organizacionales que han experimentado, producto de fusiones, compras o absorciones de otras compañías. Estos principios son básicamente:

- Atraer y captar el mejor talento
- Motivar y retener al capital humano que forma parte de la organización
- Reconocer el desempeño de los trabajadores

Básicamente es a través de retener al mejor talento e investigar un poco más las estrategias de compensar, cuáles son los programas que debemos aplicar para reconocer a la gente que más contribuye. Básicamente eso, atraer-retener; una vez dentro es realmente reconocer los logros[...]
(E1; 1)

Busca retener a la gente de afuera y motivar al de adentro, ese talento que se adecue a nuestras necesidades (E9; 1)

Estos principios, se han mantenido en el tiempo, debido a la necesidad de las empresas de mostrarse competitivas y ser rivales agresivos en el mercado. Sin embargo, las reestructuraciones organizacionales, producto de fusiones, compras o absorciones por parte de otras compañías han logrado formalizar aspectos específicos, necesarios en estos procesos de cambio, puntos que hacían las prácticas de compensación más organizadas y sistematizadas, para tener patrones de comparación estándares con el mercado.

En 1998, cuando llegaron los españoles, se traen una especialista de compensación con muchísima experiencia y se comienza a desarrollar lo que es la compensación realmente, antes las prácticas era muy a dedo, muy manuales[...] (E5; 3)

[...] anteriormente el sistema de compensaciones era un poco más artesanal[...] más apegado a la persona, no había un sistema de valoración de cargos definido; compensar a la persona independientemente del nivel que tenga, si fuese clave o no[...] ya es un poco más profesional, un poco más estructurada, hay una metodología de valoración concreta, hay niveles, rangos, ya se ve con más detenimiento el mercado, se definen algunas características particulares[...]. es mucho más estructurada[...] (E3; 3, 4)

Los principios en los que se han apoyado estas estrategias han sido fundamentalmente las mismas a lo largo del período y de las empresas:

- Regirse por la Ley Orgánica del Trabajo y en algunos casos también por contratos colectivos.
- Tener un sistema de valoración de cargos basados en la metodología de una empresa consultora de recursos humanos, como Hay Group o Mercer Human Resources Consulting
- Construir paquetes de remuneración con una mezcla fijo – variable en altos niveles gerenciales, y en algunos casos para el área de ventas y cargos medios de la estructura.
- Establecer objetivos al inicio del año que deben ser revisados trimestral o semestralmente y se evalúa el alcance de los mismos al final del ejercicio, para poder otorgar bonos por alcance de metas o la porción variable del paquete que fue acordada inicialmente. Estos objetivos son mensurables y cuantificables según su propio criterio, que conoce a cabalidad su plantilla.
- Las empresas que tienen operaciones en otros países, tienen la figura de un bono por cumplimiento de objetivos de globales de todo el grupo.
- Otorgar uno o dos incrementos salariales al año, que varían en función de las estimaciones inflacionarias y del mercado laboral con el cual se comparan.

- Realizar mediciones de clima organizacional, o en algunos casos específicamente evaluaciones de satisfacción salarial, a fin de obtener una estimación de la equidad interna que perciben los trabajadores en relación con su retribución.
- Participar en encuestas salariales para cotejar sus niveles de competitividad en términos de mercado, con empresas de todos los sectores económicos, con diversidad de culturas y estructuras organizacionales, preocupándose por estar acorde con el mercado o por encima de esta tendencia, utilizando como punto de comparación la mediana o el percentil 75 de esa proyección.

[...] nos movemos dos veces al año de manera lineal, son casi siempre abril y octubre o septiembre, todo depende del movimiento del negocio[...] tomamos en cuenta la ley para las prestaciones, bonos, beneficios, pero tenemos algunos topes[...] generalmente al nivel de todos los gerentes tienen un porcentaje variable, alta gerencia y algunos de gerencia media[...] pagamos en el percentil 75 del mercado[...] usamos la metodología de puntos Hay para todo lo que son valoraciones de cargos[...] (E10; 4, 5, 7)

La gente que labora en estas empresas, tiene conocimiento pleno de las políticas que rigen los paquetes de retribuciones que devengan a razón de la prestación de sus servicios, a excepción de aquella información que consideran confidencial, como por ejemplo: movimientos del mercado, montos de los paquetes de sus pares, superiores o subordinados, entre otras.

Todo esto que te estoy diciendo lo deberían saber todos los empleados. Un secreto es que por lo menos el mercado se está moviendo muy agresivamente, pero yo no voy a ser tan agresiva porque el mercado se está recuperando de todo lo que había perdido. Las valoraciones las conocen, saben que hay un mínimo y un máximo para cada puesto y que los aumentos son en base a un punto de control; todo lo saben, o por lo menos lo deberían saber (E5; 6)

Cabe destacar, que las empresas además de saber que son consideradas rivales agresivos en el mercado, conocen a plenitud en cuáles no son tan atractivos; es decir, reconocen que poseen puestos muy bien pagados, en contraste con otros, que están por debajo del mercado, en algunos casos, porque no son medulares en la organización.

Claro, pero adicional a eso, el mercado para la gente que maneja tecnología en términos salariales, es muy agresivo y en el caso de nosotros que usamos tecnología SAP, conseguir gente en SAP, nos cuesta mucho traer gente buena, buena, buena, porque salarialmente sabemos que estamos un pelito por debajo del mercado (E2; 4)

A pesar que las empresas seleccionadas, son diversas no sólo en la actividad y el mercado en el que están presentes, la filosofía de retribuciones que mantienen y las describen, tienen puntos comunes en los que convergen, siendo éstos una atractiva carta de presentación a los demandantes de empleo y también, elementos que buscan una mayor identificación de su plantilla con la cultura, misión y visión de la organización, acrecentando así el compromiso por parte de su gente con ellos.

Retribuciones versus contexto económico

La toma de decisiones relacionadas con las prácticas en materia de remuneración es una tarea arriesgada, porque se pone en juego dinero y el esfuerzo de los trabajadores en el alcance de sus metas, por lo que son diversos los factores que deben ser tomados en cuenta para la construcción de estas estrategias y garantizar así la motivación de la gente, para que esta se vea reflejada de una manera directa en la productividad de la empresa.

Se podría pensar, que estas estrategias por ser exclusivas de cada organización, las pautas que las rigen deben ser igualmente internas, pero en la realidad no es así. También hay factores externos (económicos, políticos y sociales) que afectan inevitablemente estas prácticas. La razón que explica esta relación, es básicamente porque las organizaciones además de depender de estas, se desarrollan en un entorno social, contribuyen a la actividad económica del país y deben apoyan sus políticas referentes al capital humano que en ellas laboran en la Ley Orgánica del Trabajo, estatuto redactado y validado por el estado. Este último punto puede variar para cada empresa, pero lo que manifiesta la LOT debe ser el mínimo de cada una de éstas, aunque sus políticas internas difieran.

En todo momento nuestra estrategia de compensaciones, está mirando indicadores económicos, macroeconómicos como primer indicio e indicadores de mercado, se hace un monitoreo continuo de estos factores (E3; 2)

Las variables económicas tienen una relación directa con la construcción de los paquetes salariales que ofrecen las organizaciones a la gente. Muchas de las decisiones que se toman en cuenta referente a este tema, van alienadas con las estimaciones de las cifras que podrían alcanzar estos factores en un lapso de tiempo determinado.

- Inflación

La motivación de los trabajadores en el alcance de sus objetivos es una de los aspectos que preocupa a las organizaciones, y eso va necesariamente ligado a un tema de bienestar personal y profesional. Esta satisfacción, viene dada por el poder adquisitivo que tienen para poder cubrir sus necesidades, si esto no se puede alcanzar, entonces, la motivación y por lo tanto el desempeño irán en descenso.

Las presiones inflacionarias que ha experimentado y experimenta el país, han sido en todos los casos, una variable importante a tomar en cuenta al momento de otorgar incrementos y construir paquetes de retribución, y así poder garantizar a los trabajadores, una recuperación en la pérdida del poder adquisitivo que esta ocasiona para cubrir sus necesidades básicas. En las siguientes citas, se aprecia como la inflación forma parte del proceso de decisión en las organizaciones, aún cuando su consideración varíe de acuerdo al momento de la planificación, el punto de encuentro es la necesidad de incluir este aspecto para mantener el estándar de la empresa respecto al mercado.

Nosotros siempre medimos la inflación, para nosotros eso es un insumo bien importante. Nosotros la medimos a final del año, medimos un ajuste salarial en diciembre, entonces medimos noviembre, diciembre, enero, febrero, marzo, abril, hasta el momento en el que vayamos a dar el ajuste. Para el próximo semestre volvemos a medir el punto donde dejamos de dar en adelante (E6; 3)

Tenemos discusión de políticas en comités en Marzo y se incluye el contexto económico. Se toman en cuenta todas las variables, pero la inflación es muy importante (E7; 4)

Siempre han sido muy importantes, tanto que por ejemplo, el año pasado, se tomó la decisión de que el aumento que se tenía previsto fuese menor, y como la inflación viene en descenso el incremento también, las proporciones vienen en descenso. Cuando la inflación tú tratas de estar un poquito por

arriba, 6 o 5 por ciento por arriba, para que la gente proteja su empresa real (E2; 5)

En líneas generales, el factor inflación juega un rol fundamental en las tareas de retribuir al capital humano, debido a la importancia y a la inevitable relación directa que existe entre satisfacción personal y desempeño profesional. Si uno está bien, el otro también lo estará. Además, si esta conexión es negativa, tendrá impacto obligatoriamente en las utilidades de la empresa y fracasará en la querencia de ser agresivos en el mercado, debido a que sus paquetes son insuficientes en términos reales para las necesidades de los empleados, y por lo tanto no podrán responder al objetivo de retener al mejor talento, tal y como lo expresa su filosofía de remuneraciones.

- Desempleo

A diferencia de las presiones inflacionarias, la variable económica desempleo, no es precisamente un factor importante al momento de tomar decisiones relacionadas con el diseño de paquetes de retribución o con ajustes salariales. A pesar de ser un elemento que siempre han medido las organizaciones seleccionadas, de sus estimaciones no dependen las estrategias a poner en práctica por éstas.

[desempleo] no, nunca la medimos; No sé si eso es importante para el mercado pero para nosotros no. Si la medimos, pero tampoco tomamos decisiones sobre eso (E6; 7)

Más que un agente de cambio, el desempleo podría considerarse una consecuencia del resto de los factores económicos del país y por tanto ajenos a las organizaciones. Si la productividad de las empresas disminuye y las presiones inflacionarias ascienden, las tasas de desempleo aumentarán inevitablemente, porque las organizaciones no tendrían disponibilidad para correr con los costos que genera el personal. De esto se puede deducir, las tasas de desocupación de la fuerza laboral, más que ser una amenaza para las compañías, lo es para la gente, debido a la dificultad para volver a emplearse formalmente, a causa del aumento de otras variables, como inflación, crecimiento del producto interno bruto (PIB), devaluación monetaria, entre otros.

Evolución de las remuneraciones desde el año 2003 en adelante

Las estrategias de retribuciones no han sufrido grandes cambios para todas las empresas desde el año 2003 hasta la actualidad. Sólo una de ellas, está en un proceso de reestructuración salarial desde el pasado año, debido a una absorción por parte de otra empresa se vieron en la necesidad de construir estructuras salariales que antes no poseían. En contraste, el resto pasó por cambios organizacionales durante en ese período o está planificado para los próximos años.

Estamos en un proceso de maduración que no termina nunca, ahorita vendrán bandas anchas, valoración de macroperfiles, eso no cambia nunca porque va a depender de hacia donde vaya tu organización en ese momento (E3: 10)

Todo esto que te acabo de decir, va a cambiar, porque estamos en pleno proceso de reestructuración del área de recursos humanos, porque queremos incluir muchas cosas que nos hacen falta, queremos estandarizar los procesos con respecto a todo el grupo porque estamos desactualizados (E9; 8)

Todos los entrevistados, están de acuerdo en que la filosofía de retribuciones actual de esas empresas, no son las mejores, carece de aspectos que la haga atractiva al máximo de una manera global. Consideran que hay muchas variables para que eso sea así, por ejemplo: las fusiones, culturas, entre otras.

No son lo suficientemente agresivos, a pesar que se quiere el máximo, lo hacen de manera muy lenta, cuando lo alcanzan, vuelven a estar por debajo, nuestra cultura es así, es de manera progresiva pero muy lenta (E8; 8)

Falta crecimiento, estructura y lineamientos un poco más fuertes, todavía estamos como que ajustándonos, no nos hemos terminado de

ajustar como en un proceso de reajustes y ver lo que queremos al final (E10; 7)

Finalmente, todas las empresas están conscientes que los paquetes de retribución por sí solos, no son suficientes para lograr que la gente esté en una constante búsqueda conjunta de mantener la misión, visión y objetivos de toda la organización. Hace falta, que los procesos y la cultura sean estándares de esos aspectos que la define, que haya capital humano identificados con ellos.

La política de retribución sola no, tienes que contar con líderes que estén casados con el proceso, tienes que contar con un líder que se de cuenta que el empleado está maltratando al cliente, y que lo castigue en la evaluación, el jefe es el que tiene el poder de definir cómo es esa compensación, porque es él que evalúa, entonces, sino cuentas con un líder comprometido con eso, que van a pasar las cosas y no le vas a decir nada a nadie, entonces, no te sirve de nada el modelo, porque todo el mundo va a valer lo mismo, no existirá diferenciación (E5; 8)

Esta última cita, pone en evidencia la importancia de variables personales en contraste con las económicas; las cuales tienen un gran impacto en la relación exitosa de la gente con la organización. Ese engranaje perfecto, se logra no sólo con pagar de manera equitativa y competitiva, sino además, alcanzando un alto compromiso personal con los aspectos subjetivos que definen a las empresas, pero que se hacen necesarios para obtener la maximización de las utilidades que busca constantemente la compañía.

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Las teorías que sustentan la existencia de una parte variable de la retribución, son diversas, pero el punto común en todas éstas, es el mérito a los empleados por el logro parcial o total a los objetivos establecidos (Martocchio, 1998), lo que se asemeja con los resultados de las entrevistas realizadas. Luego de la planificación al inicio de cada año, al finalizar el período se realiza una evaluación de las metas, y a partir de esto, se otorga la porción del paquete cuantificado en función del desempeño.

Esta estrategia, es puesta en práctica por la totalidad de las empresas, de hecho es uno de los pilares en los que se basa el diseño de los paquetes de remuneración de las mismas, y que no ha variado a lo largo del período tomado como referencia en este estudio, a pesar de los cambios de estructura y cultura organizacionales que han sufrido, a causa de fusiones, compras o absorciones por otras empresas. En estos casos, las modificaciones han servido para establecer y formalizar reglas claras y estandarizadas en este ámbito, o también para incluir un mayor porcentaje de la plantilla bajo este esquema, más no para eliminarlo.

Las políticas de retribuciones que rigen a estas empresas, poseen varios factores comunes, que no han variado en el período 1998 – 2003, y que además se corrobora con las características que debe tener un paquete de remuneración que señala Rinsky (2005):

- Internamente equitativo
- Externamente competitivo
- Costeable
- Protector responsable de los recursos de la empresa
- Comprensible y fácil de administrar
- Adaptable al futuro
- Apropiado para la organización

Cada vez se hace más importante para estas empresas, premiar el desempeño, debido a un cambio de percepción del significado de la retribución, específicamente de la parte variable para los patronos, en el cual, la maximización de sus utilidades están

íntimamente relacionadas con el cumplimiento de los objetivos por parte de los empleados, y además, traducirse en una mejora salarial para ellos. Adicionalmente, sirve para descubrir el talento que forma parte de la plantilla, para así poder retenerlo y permitir la garantía de su motivación a través del reconocimiento de sus méritos, sin alterar su percepción de equidad (Morales y Velandia, 1999).

Las presiones inflacionarias, son un factor fundamental para la toma de decisiones relacionadas no sólo con la construcción de los paquetes de retribución, sino también a la hora de otorgar un incremento salarial. Aspecto en el que convergen todas las empresas objeto de estudio a lo largo de todo el período en cuestión, para así garantizar a los empleados un equilibrio en la pérdida del poder adquisitivo que trae intrínseco la inflación, logrando además, cubrir sus necesidades básicas. En la medida en que haya demanda de bienes y servicios, las empresas que los producen y distribuyen están obligadas a contratar mano de obra para satisfacer esa demanda. A su vez, la demanda de esos bienes y servicios depende del ingreso de las personas, el cual se origina, entre otras cosas, en la remuneración por su trabajo (Freije, 2003).

Una vez que se instala en un país el flagelo de la inflación, son los sueldos y salarios los más afectados por este problema. Por ello, las empresas se ven obligadas a sobrellevar las distorsiones económicas que trae como consecuencia este fenómeno, y que además las afecta inevitablemente, porque es un círculo: si la gente no tiene dinero suficiente para costear los bienes y servicios que producen las empresas, éstas últimas perderán su razón de ser, que es maximizar sus utilidades; es una relación bidireccional entre ambas partes.

Esta práctica por parte de la totalidad de las organizaciones, se ha mantenido a lo largo del período objeto de estudio, y para todos los niveles jerárquicos que conforman su estructura, porque la inflación es un fenómeno de orden macroeconómico que afecta a todos por igual y que durante esos años específicamente (1998 – 2003), ha ido en ascenso, por lo que podría inferirse, que más que una estrategia, se ha convertido en una costumbre, tanto para las empresas que deben alinearse con ella, como para los empleados que viven a sus expensas.

Otro factor también de orden macroeconómico, es el desempleo; aspecto que a pesar de ser medido por estas organizaciones, no es tomado en consideración para la construcción de los paquetes de remuneración total, ni al momento de otorgar incrementos. Esto pareciera un problema que afecta más a los empleados que a las políticas salariales de las empresas, si bien son éstas últimas las demandantes de empleo formal.

El desempleo, es una variable que causa malestar para los oferentes de sus servicios, y no para los demandantes de ellos, realidad que se ha visto muy arraigada en Venezuela en los últimos 10 años, tal y como lo expresa Daza (2003), en donde la oferta laboral se ha incrementado en 4.000.000 de personas, mientras que las empresas sólo han tenido disponibilidad de 470.000 vacantes formales.

Todas estas estrategias puestas en práctica por las organizaciones, durante este período (1998 – 2003), serán las mismas que se tomarán en cuenta para el futuro, a pesar, haber posibles reestructuraciones en los departamentos de recursos humanos en alguna de ellas, estas continuarán siendo los patrones a seguir en materia de retribuciones, y así seguir velando por ser atractivas y competitivas en el mercado y equitativas internamente, factores que les garantizarán la continuidad de la filosofía de remuneraciones que las caracteriza y las identifica:

- Atraer y captar el mejor talento
- Motivar y retener al capital humano que forma parte de la organización
- Reconocer el desempeño de los trabajadores

CONCLUSIONES

Los paquetes de retribuciones del capital humano que labora en una organización, es un tema difícil de estudiar, debido al carácter confidencial de esta información, pero a pesar, de este margen, las investigaciones de este aspecto han sido innumerables. En este estudio, se pretendió indagar acerca de las estrategias en este ámbito que se había puesto en práctica por las empresas venezolanas en el período 1998 – 2003, y cómo los factores de orden económico, inflación y desempleo incidieron en la toma de decisiones relacionadas con la retribución variable de los paquetes salariales.

Se pudo constatar que la presencia de una parte que estuviese en función del desempeño y alcance de objetivos de los empleados, era relevante para las organizaciones debido a la necesidad de garantizar la maximización de las utilidades, mientras que se retribuía en igual magnitud el esfuerzo de la gente; y que al pasar del tiempo, la inclusión de esta porción en los paquetes de otros niveles jerárquicos, repercutía positivamente en las ganancias de las empresas y en el poder adquisitivo de los trabajadores. Esto generaba además, un cumplimiento cabal de los pilares en los que se apoya la filosofía de retribuciones que define a estas corporaciones.

Los cambios organizacionales, como fusiones, compras de empresas o absorciones por parte de otras, en lugar de generar alteraciones bruscas en la filosofía de remuneración, han sido razones para formalizar procesos en esta materia que carecían de sistematización y estandarización con respecto a otras compañías independientemente del sector económico al que se dediquen.

La equidad interna y la competitividad externa siempre han sido factores relevantes para las organizaciones. El primero por reflejar la satisfacción del capital humano que en ellas labora con su retribución, y el segundo por ser el espejo de su agresividad en el mercado y al mismo tiempo, ser garante de la captación y retención del talento en sus plantillas.

Adicionalmente a esto, se logró verificar la incidencia que tuvo y tienen, las presiones inflacionarias para otorgar incrementos salariales una o dos veces anualmente,

para equiparar la pérdida del poder adquisitivo de los trabajadores a causa de ésta. En contraste, los niveles de desempleo, a pesar de ser un factor que cuantifican constantemente, no han sido ni son, un factor fundamental a tomar en cuenta, en lo concerniente al diseño de estrategias de remuneración o para los ajustes salariales.

Además se pudo indagar acerca, de la evolución de las prácticas en materia de salarial, la cual, refleja la continuación de las políticas en función del contexto económico, pero en algunas se constató la necesidad de reestructurar el área de recursos humanos a fin, de estandarizar procesos y así mejorar aún más, su postura agresiva en el mercado.

Es importante destacar, que se evidenció la importancia de variables personales para poder lograr el éxito de estas estrategias puestas en práctica por las organizaciones, es decir, no sólo es necesario, otorgar un salario competitivo en el mercado y equitativo internamente, sino además, es relevante que la gente se alinee a la misión, visión y objetivos que persigue la empresa, comulgando así con la cultura que la define.

RECOMENDACIONES

Con miras a generar un modelo en función de la retribución variable aplicado al nuestro contexto, se recomienda realizar un estudio cuantitativo de análisis de correlación entre los factores económicos de mayor importancia para las empresas y los paquetes de remuneración total que devenguen los empleados, específicamente la parte variable de los mismos. Se proponen, no sólo las variables inflación y desempleo, si no también, la inclusión de otros elementos que igualmente juegan un papel importante para las organizaciones en materia salarial, tales como: crecimiento del producto interno bruto (PIB) y devaluación de la moneda, para así poder lograr estimaciones porcentuales del grado de relación entre cada una de esas variables, con la porción que está ligada al desempeño de los trabajadores. Se recomienda además, ampliar la muestra para englobar empresas medianas, y poder realizar diferencias en las prácticas, en función del tamaño de éstas.

BIBLIOGRAFÍA

Alvare-Gayou, J (2003) Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología, México:Paidós

Ander-Egg, E (1982) Técnicas de investigación social, Argentina:Humanitas

Baron y Kreps (1999) Strategic Human Resources. Frameworks for General Managers, Estados Unidos:Wiley

Bruce, P (1998) Las lecciones de las empresas más admiradas del mundo. En La educación humana, California:Hay Group

Chiavenato, I (2002) Gestión del Talento Humano, Bogotá:McGraw Hill

Daza, A. (2002) El costo de la regulación laboral en Venezuela. En El costo de la regulación laboral y de las decisiones judiciales en Venezuela, Caracas Consejo Nacional de Promoción de Inversiones CONAPRI

Daza, A. (2003) El mercado laboral en Venezuela: hechos estilizados. [Homepage]. Consultado el día 26 de septiembre de 2005 de la World Wide Web: http://www.anri.org.ve/canales/seguridad/foro_seg_soc/mercadolaboral.pdf

Dolan, Cabrera, Jackson y Schuler, (2003) La gestión de Recursos Humanos, España:Mc Graw Hill

Dolan, S. (2004, Enero) Executive Compensation Eligibility in Global Businesses: A Global Banding Approach [Homepage]. Consultado el día 10 de agosto de 2005 de la World Wide Web: <http://www.ilr.cornell.edu/depts/cahrs/downloads/PDFs/WorkingPapers/CAHRS-WPLISTmaster.pdf>

Faria y Sabino (1997) La inflación. ¿qué es y cómo eliminarla?, Caracas:Panapo

Granell, E. (1994) Recursos Humanos y Competitividad en Organizaciones Venezolanas, Venezuela:Ediciones IESA

Gómez-Mejía, L. (1997) Gestión de Recursos Humanos, Madrid:Prentice Hall

Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2002) Dirección y Gestión de Recursos Humanos, España:Prentice Hall

Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (1998) Managing Human Resources, New Jersey:Prentice Hall

Harvey y Bowin (1996) Human Resource Management, New Jersey:Prentice Hall

Hay Group [Homepage]. Consultado el día 7 de octubre de 2004 de la World Wide Web: http://www.haygroup.es/HAY_home.asp

Huerta, J (2002, Enero) El Desempleo en Venezuela [Homepage]. Consultado el día 28 de septiembre de 2005 de la World Wide Web:
<http://www.mipagina.cantv.net/jbhuerta/desempleo.htm>

Ley Orgánica del Trabajo (1997). Venezuela

McConnell, Brue y Macpherson (2003) Economía Laboral, España:McGraw Hill

Matías, R (2001) Inflación, desempleo y pobreza en Venezuela. En Estudios sobre la inflación en Venezuela, Caracas:Banco Central de Venezuela

Martocchio, J. (1998) Strategic Compensation: A Human Resource Management Approach, Estados Unidos:Prentice Hall

Matthew y Huberman (1994) Qualitative Data Analysis, California:Sage

Mercer Human Resource Consulting [Homepage]. Consultado el día 7 de Octubre de 2004 de la World Wide Web:

<http://www.mercerhr.com/summary.jhtml/dynamic/idContent/1127650>

Ming y Bell (2005, Febrero) Design, Implementation, and Evaluation of HR Leadership Development Programs. [Homepage]. Consultado el día 10 de agosto de 2005 de la World Wide Web:

<http://www.ilr.cornell.edu/depts/cahrs/downloads/PDFs/WorkingPapers/CAHRS-WPLISTmaster.pdf>

Monteferrante y Malavé (2004) ¿Qué están haciendo las gerencias de recursos humanos en Venezuela?. Debates IESA, X, (1), 39-44.

Morales y Velandia (1999) Salarios. Estrategia y sistema salarial o de compensaciones, Colombia:McGraw Hill

Ortega, Daniel E. (2003): Descripción y perfiles de desigualdad de ingresos en Venezuela, 1975-2002. En Documentos para la discusión. Informes sobre Desarrollo Humano en Venezuela, Caracas: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD

Pérez, G (1994) Investigación Cualitativa. Retos e interrogantes Volumen I Madrid: La Muralla.

Revista Dinero [Homepage]. Consultado el día 5 de Octubre de 2004 de la World Wide Web: <http://www.dinero.com.ve/ranking100.html>

Rimsky, T (2005) Administración de la Remuneración Total. Nuevos sistemas de pago al personal, México:McGraw Hill

Sachs y Larraín (1994) Macroeconomía en la economía global, México:Prentice Hall

Sampieri, Collado y Lucio (1991) Metodología de la Investigación, Colombia:McGraw Hill

Schiller, B. (1996) Principios Esenciales de Economía, Venezuela:McGraw Hill

Sierra, R (1994) Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios, Madrid:Paraninfo

Strauss y Corbin (1990) Basics of Qualitative research, Newbury:Sage

Taylor y Bogdan (1990) Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación, Argentina:Paidós

Wright, Dyer y Takla (1999) Nuevos desafíos de la gerencia estratégica de Recursos Humanos. Creatividad, agilidad y acción, Caracas:Ediciones IESA

ANEXOS

Anexo 1

Guión de discusión

Buenos días (tardes), mi nombre es Aura Dakduk estudiante de 5° de Relaciones Industriales de la UCAB. A continuación, le haré una serie de preguntas relacionadas con las estrategias de compensación que pone en práctica su empresa, con el fin de responder al problema de investigación formulado para mi trabajo de grado titulado: **“Factores económicos que han incidido en la Compensación variable en Empresas Venezolanas desde 1998 hasta 2003”**. La escogencia de su empresa como población de estudio, se debe a que fue tomado del Ranking de las 100 empresas más exitosas de Venezuela de la Revista Dinero, en el que ustedes forman parte. Se mantendrá la confidencialidad de la información suministrada y se respetará la propiedad intelectual de la misma, descartando la posibilidad de ser manipulada para otros fines. No se intentará indagar acerca de los montos de los paquetes de compensación que ofrecen al capital humano que aquí labora, sólo se buscará conocer las estrategias y mecanismos puestos en práctica durante el período de tiempo mencionado, y cómo han sido afectados por el entorno económico del país.

1. ¿Cómo describiría la filosofía de compensaciones de su compañía hace 7 años?
2. ¿Había alguna distinción en los programas de retribuciones para esa época según el nivel jerárquico que ocupasen los trabajadores?
3. ¿Cuál era el aspecto más importante en ese entonces para usted como Gerente de RRHH o de Compensación y beneficios (según sea el caso)?
4. ¿Cree Ud. que ese factor era también importante para sus empleados?
5. ¿Había alguna relación entre la compensación a devengar y el desempeño hace 7 años? **De ser positiva continuar, de lo contrario pasar a pregunta 6.**
 - 5.a. ¿Cuál era el criterio para medir esa relación? ¿por qué?
 - 5.b. ¿Con qué frecuencia se realizaban estas evaluaciones?
 - 5.c. ¿Quién realizaba estas evaluaciones?
6. A su juicio, ¿consideraría el paquete de compensaciones ofrecido hace 7 años en términos de competitividad en el mercado por encima, por debajo o sobre el mercado?

7. Si tuviera que calificar el programa de compensaciones de ese entonces, siendo, 1: Excelente, 2: Bueno, 3: Regular, 4: Malo, 5: Muy malo. ¿Cómo lo calificaría? ¿Por qué?
8. ¿Cómo describiría la filosofía de compensaciones de su compañía hace 2 años?
9. ¿Hay alguna distinción entre los niveles jerárquicos y el paquete de compensación?
10. ¿Cuál es el aspecto más importante para usted de este programa? ¿Por qué?
11. ¿Hay alguna relación entre el pago y el rendimiento de sus empleados? **De ser positiva continuar, de lo contrario pasar a pregunta 12.**
 - 11.a. ¿Cuál es el criterio para medir esa relación? ¿Por qué?
 - 11.b. ¿Con qué frecuencia se realizan estas evaluaciones?
 - 11.c. ¿Quién realiza estas evaluaciones?
12. A su juicio, ¿Considera que el plan de retribución que poseía estaba por encima, debajo o sobre el mercado hace 2 años? ¿Por qué?
13. Si tuviera que calificar el programa de compensaciones de hace 2 años, siendo, 1: Excelente, 2: Bueno, 3: Regular, 4: Malo, 5: Muy malo. ¿Cómo lo calificaría? ¿Por qué?
14. ¿Cree que el entorno económico del país ha afectado la toma de decisiones con respecto a los programas de compensación de su empresa? ¿En qué medida? ¿A cuáles niveles jerárquicos?
15. ¿Considera que las presiones inflacionarias desde hace 7 años han sido razones de peso para ejercer cambios en sus planes de compensación? **De ser positiva continuar, de lo contrario pasar a pregunta 17.**
 - 15.a. ¿Qué tipo de cambios ha sido necesario hacer por esta razón?
 - 15.b. ¿Esos cambios se han aplicado a todos los niveles jerárquicos? ¿Por qué? ¿Cuáles niveles?
 - 15.c. Si estableciéramos una línea de tiempo (1998 - 2003) que reflejasen estos cambios, ¿Qué años han tenido más impacto en las compensaciones a causa de la inflación?
 - 15.d. **Hacer esta pregunta si su programa de retribución es basado en el rendimiento actualmente** ¿Cree que la inflación es un indicador que no afecta su programa de retribución basado en el rendimiento? ¿Por qué?

16. ¿Considera que el factor desempleo desde hace 7 años ha sido razón de peso para ejercer cambios en sus planes de compensación? **De ser positiva continuar, de lo contrario pasar a pregunta 18.**
- 16.a. ¿Qué tipo de cambios ha sido necesario hacer por esta razón?
- 16.b. ¿Esos cambios se han aplicado a todos los niveles jerárquicos? ¿Por qué?
¿Cuáles niveles?
- 16.c. Si estableciéramos una línea de tiempo (1998 - 2003) que reflejasen estos cambios, ¿Qué años han tenido más impacto en las compensaciones a causa de este factor?
- 16.d. **Hacer esta pregunta si su programa de retribución es basado en el rendimiento actualmente** ¿Cree que el desempleo es un indicador que no afecta su programa de retribución basado en el rendimiento? ¿Por qué?
17. ¿Cómo han cambiado sus estrategias de compensación desde el año 2003?
18. Si tuviese que cambiar el programa de compensación actual, ¿Qué cambios haría? ¿Tomaría en cuenta el entorno económico del país? ¿Cuál sería la razón que tuviese más impacto en ese cambio? ¿Lo aplicaría a todos los niveles jerárquicos? ¿Por qué?

Anexo 2

Resumen Entrevista 1:

Gerente Corporativo de Compensación y Beneficios

La filosofía de remuneraciones que describe a esta organización, es principalmente atraer el mejor talento. El logro de esta premisa, es a través del estudio de programas que indiquen cuáles son los programas más idóneos para reconocer a la gente que más contribuye al alcance de los objetivos de la empresa. Una vez teniendo en sus puestos esas estrellas, el enganche se encuentra en la retención de estos, tomando como mejor arma para lograrlo, el reconocimiento de los logros basados en programas que sirven de apoyo a los trabajadores, con los que puedan recibir un ingreso adicional que no necesariamente es dinero.

Desde el año 1999, todos los empleados reciben una remuneración, basada en una mezcla fijo – variable. Antes de ello, era únicamente para los altos niveles gerenciales. La principal razón de este cambio, fue la querencia de sensibilizar a la gente con la empresa, según la premisa, “si yo tengo buenos resultados, tú tendrás mejores ingresos”; buscando reflejar la importancia de las acciones en relación al comportamiento de la empresa: *“el precio de la acción es un indicador que puede ser muy vago o muy preciso, depende de cómo tú lo veas, pero quería que vieran los indicadores financieros, si la compañía va bien o no va bien, y apoyar esto a través de la compensación variable, un cambio cultural, que tú como empleado de la empresa, te interesaras un poco más por ella”*, argumenta el gerente.

Este cambio tan agresivo, fue difícil hacerlo entender y se encontró que el nivel medio fue el más reacio a tales modificaciones, debido al establecimiento de objetivos que fungían como responsables del aumento de su retribución. Esta creación de una nueva filosofía, también se vio reflejada positivamente en las utilidades de la empresa..

Desde la puesta en práctica de esta estrategia en 1999, no ha habido cambios en tal filosofía, que se basa principalmente en los siguientes criterios:

- I. Se basan en la Ley Orgánica del Trabajo, para el establecimiento de prestaciones sociales, vacaciones, etc.
- II. Los cargos están establecidos según los puntos Hay.

- III. Se establecen bandas salariales, donde se encuentra un máximo y un mínimo para todos los cargos, excepto para la alta gerencia, donde a pesar de existir igualmente un techo y un piso, son bastante elevados en comparación con el resto de la plantilla. Estos puntos son revisados anualmente según el alcance de los objetivos establecidos el año anterior, y de ser necesario, se realizan actualizaciones.
- IV. Otorgan un único incremento anual, para el cual se toma como referencia el mercado, presiones inflacionarias y crecimiento económico (PIB).
- V. Se establecen a principio de cada año fiscal, los objetivos a alcanzar y se chequean a final del ejercicio, haciendo monitoreos constantes, y en función de estos resultados, se otorga el porcentaje variable establecido para tal o cual cargo.
- VI. Existen reconocimientos no monetarios como, materiales, libros, entre otros.

Todos los empleados tienen pleno conocimiento de estos principios que rigen el paquete de remuneración que reciben a cambio de la prestación de sus servicios, a excepción de la información considerada confidencial. Intentan mantener la privacidad de las remuneraciones entre los cargos, pero están concientes de los canales informales existentes e inevitables en los distintos niveles, sin embargo, no permiten que ningún trabajador afirme que su par recibe un monto más elevado que el suyo, porque pueden ser despedidos.

En términos de equidad interna, se halló que la organización hace encuestas internas, en las que se permita medir la satisfacción de la gente con su salario, las cuales no arrojan altos niveles de descontento con el mismo, por lo que se puede inferir que la empresa desde el punto de vista del capital humano que en ella labora, percibe su remuneración como equitativa y justa.

En contraste, la competitividad externa, también es un factor importante para la filosofía de esta organización y a la hora de establecer el porcentaje de incremento que se otorga anualmente. Todos los cargos perciben una remuneración competitiva en el mercado, y se ubican por encima del mismo, unos más que otros, pero nunca igual o por debajo. Participan además, en un 90 por ciento de las encuestas salariales a las que son invitados a formar parte, independientemente del sector económico de las empresas que se midan, y son considerados en la mayoría de estas, como “buenas pagadoras”. Para

estos conocer su posición en el mercado usan los estudios de competitividad externa realizados por empresas como Hay Group y Mercer Consulting.

Con respecto al contexto, ponen énfasis en el crecimiento económico del país, es decir, el Producto Interno Bruto y las presiones inflacionarias, para otorgar el incremento conjuntamente con el mercado. Toman el PIB para poder estimar el crecimiento a futuro de la actividad económica de Venezuela y así lograr proyectar tendencias de su propio desarrollo alineado con los objetivos establecidos en un inicio. Si tal evaluación arroja aumentos drásticos, realizan cambios a las metas, elevan o disminuyen tales porcentajes, mas no a los objetivos en sí. Además, toman como referencia la inflación acumulada para el cálculo del incremento, y así poder equiparar la pérdida del poder adquisitivo de sus empleados, desde el último incremento.

Anexo 3

Resumen Entrevista 2: Gerente de Recursos Humanos

Tienen una filosofía de retribuciones orientada a que la gente se sienta en una situación donde la empresa se hace atractiva en el mercado laboral, lo cual, no solo impacta el tema de cuánto se le paga a la gente mensualmente, sino además, todo el conjunto de beneficios no salariales que apuntan al bienestar.

Esta filosofía, sufre un cambio en el año 1999, para todos los niveles jerárquicos, por el nuevo modelo de organización, en el momento en que pasa a ser corporación, a crecer como tal, justo con la compra de varias empresas, se pasa de tener un único fuerte con algunas categorías incipientes en el mercado, a tener otro frente con tres negocios principales. Es en esta época, donde se inicia el proceso de visualización más profunda de esa transición de ideología con lineamientos corporativos, que cuidan y vinculan la remuneración en función del desempeño de la gente, aun cuando antes de esto la gente siempre ha estado muy bien pagada.

Este paso de empresa a corporación, tuvo una excelente acogida entre el capital humano que allí laboraba, incluso con la inevitable modificación en la cultura, de sentirse parte de un batallón de 18 mil empleados con tres negocio fundamentales, con la opción a formar parte de cualquiera de ellas en cualquier momento. Además, esta variación no es solo en el concepto y sentido de pertenencia con la organización, sino también, en la forma como se le paga a la gente, cada negocio retribuirá en función de sus ganancias. *“El negocio mas rentable es cerveza y malta, entonces allí te das cuenta que los salarios tienden a ser mas elevados. El negocio de refrescos y malta hasta el año pasado comenzó a ser un negocio rentable, entonces, va poco a poco, esa es un poco la idea”*, acota el gerente.

A pesar de este cambio de estructura organizacional, los principios que rigen la política de remuneraciones, siempre ha sido básicamente la misma, solo que a partir del año 1999, se hace más formal, como se explica a continuación:

- I. Se basan en la Ley Orgánica del Trabajo.
- II. Las valoraciones de los cargos, están establecidos con los puntos Hay.

- III. Siempre han existido programas de remuneración con mezcla fijo – variable, que se hace mas palpable en el año 1999.
- IV. Se negocia a principio del ejercicio fiscal, a través de un contrato, en el que el Presidente Ejecutivo de la organización establece a cada dirección los objetivos propios, que posteriormente son asignados a cada Gerente Corporativo, para ser delegados finalmente a los gerentes medios o coordinadores, hasta llegar a la base de la dirección. El alcance de estos objetivos son revisados a final de año y en función de esto se otorga el porcentaje variable que corresponda y son monitoreados trimestralmente.
- V. Otorgan dos o más incrementos salariales a lo largo del año, depende del mercado y contexto económico fundamentalmente. Uno de estos es obligatoriamente por desempeño, el resto puede variar.
- VI. Tienen bandas salariales con máximos y mínimos.
- VII. Otorgan mensualmente una cesta de productos fabricados por ellos, lo que es percibido como significativo por los trabajadores.
- VIII. Brindan además beneficios no monetarios, como: días libres, celebraciones para toda la plantilla, entre otros.

La gente que labora en esta organización, tiene pleno conocimiento de estos criterios y de la manera cómo será calculado su paquete y cuales son las variables que juegan un rol fundamental en la variación de ese monto a final de año.

A pesar de considerar difícil el tema de la equidad interna, realizan encuestas internas donde puedan medir la satisfacción de los empleados en cuanto a su salario. Los resultados arrojados por tales evaluaciones, ubican a esta empresa, como pagadora en altos niveles, por lo que la gente se siente satisfecha y se esfuerza por mantener su trabajo, porque esta conciente de ello.

En términos de competitividad externa, es una variable muy importante, de hecho, es un factor que le da forma a la filosofía de retribuciones que los caracteriza. Participan en casi todas las encuestas salariales a los que son invitados a formar parte, y se posicionan como un rival agresivo frente al resto. Su estrategia se basa en ubicarse en el cuartil más alto del mercado, cerca del 90 por ciento de la ecuación salarial, aseguran que es la única manera de tener los mejores talentos, de captarlos y posteriormente mantenerlos, sin preocuparse por temas monetarios .Sin embargo, es importante destacar, que saben con certeza que hay cargos en su estructura que están ubicados muy

por debajo del mercado, pero argumentan que a cambio de esa diferencia, le dan a los trabajadores, una serie de beneficios que valen mas que eso, por ejemplo: seguridad en el trabajo, buen clima, entre otros. La empresa que sirve de proveedora de información en materia de competitividad externa es Hay Group, y en ocasiones Tower Perrin.

Finalmente, el contexto económico juega en papel fundamental en la toma de decisiones relacionadas con incrementos salariales. Sólo uno de los que otorga anualmente, está atado al desempeño, mientras que podrían dar uno o dos adicionales, en función de las presiones inflacionarias, para así mantener a su capital humano por encima de la crisis que afecta al país y que su poder adquisitivo no se deprecie en demasía.

Anexo 4

Resumen Entrevista 3: Gerente de Compensación y Beneficios

La filosofía de retribuciones de esta empresa, esta descrita como una estrategia que se preocupa principalmente por el entorno económico en el que se desarrolla la organización.

Esta empresa ha pasado por varias etapas. Estas transiciones, fueron favorables en materia de retribuciones, debido a la especialización y organización que se alcanzaba en cada etapa, tomando como punto de partida, un sistema artesanal: *“Si, artesanal es un poco mas pegado a la persona, no tienes un sistema de valoración de cargos definido; compensar a la persona independientemente del nivel que tenga, si fuese clave o no, de las funciones, etc., y con xxxx ya es un poco mas profesional, un poco mas estructurada, ya hay una metodología de valoración concreta, hay niveles, rangos, ya se ve con mas detenimiento el mercado, se definen algunas características particulares; ya con xxxx es mucho más estructurada en el sentido de que es un poco mas claro, quieren pagar por desempeño, la estructura de paga salarial no tiene que ser tan agresiva independientemente de que el negocio le vaya bien, no reventar las estructuras del mercado, es decir, es un poco mas conservador en el termino de pagar el paquete fijo, pero muchísimo mas agresivo en el paquete variable; en esas dos cosas cambia radicalmente lo que era antes y lo que es ahora”*, expresa el gerente.

Las decisiones relacionadas con incrementos siempre han sido tomadas por el mismo patrón, a pesar de las distintas etapas por las que ha pasado la empresa: entorno económico y mercado. La extensión de esta pauta independientemente de los cambios, es básicamente por la importancia que estos juegan y han jugado siempre en materia de sueldos y salarios.

La estructura de los paquetes de retribución, sí se han visto afectadas al pasar del tiempo. Inicialmente las remuneraciones que estaban formadas por una mezcla fijo – variable, era únicamente para los cargos de ventas, pero para el año 2002 se amplía el criterio hasta llegar a los altos cargos gerenciales y se tiene estimado para el 2006 incluir al 100 por ciento de la plantilla en este esquema, por la querencia de demostrarle

a la gente el rol que juega su desempeño para los beneficios de la empresa y por ende a ellos mismos.

La filosofía que define las estrategias de retribución de esta empresa, no ha tenido cambios tan drásticos de fondo, sino más bien de percepción y concepto, a continuación se explicará, tal ideología:

- I. Se basan en la Ley Orgánica del Trabajo
- II. Las valoraciones de los cargos están establecidos por Mercer Consulting y se basan en esa metodología para la fijación de los paquetes salariales.
- III. Siempre ha existido un programa de remuneraciones que contemple una mezcla fijo – variable, solo en niveles de ventas y desde el año 2002 en altos cargos gerenciales. Se estima, extenderlo a todos la estructura jerárquica para el 2006.
- IV. Se hacen ejercicios o planes corporativos a 5 años y se van actualizando anualmente, donde se establecen lineamientos que orienta al negocio en el mediano plazo, objetivos concretos del negocio, indicadores claves que mueven las palancas del negocio, como las estrategias de clientes, ingresos, entre otros. Hay un proceso de planificación durante el año, donde el comité de dirección define las líneas estratégicas de otros países y son aplicadas a cada área de negocio, para definir así el desempeño.
- V. Se otorgan dos incrementos salariales por año fiscal.

Se tiene conocimiento pleno en toda la estructura del criterio para establecer los salarios y las directrices que rigen los objetivos estratégicos cada 5 años. Se intenta mantener la privacidad en los sueldos y salarios devengados por cada cargo.

En materia de equidad interna, cuentan con un comité conformado por cerca de 60 gerentes entrenados continuamente para monitorear las funciones de los cargos y sus respectivas valoraciones, para posteriormente verificar cual es el rango salarial adecuado para un puesto en particular, si debe ser movido o no, además detectan áreas de oportunidad. Este comité también, propone la inclusión de cargos nuevos a la estructura si es necesario.

En contraste, la competitividad externa, se percibe como más importante que la equidad. Participan en encuestas salariales muy selectas, pero no solo del sector económico, sino otros por ser considerados agresivos y rivales en términos de búsqueda y retención del mejor talento. Los estudios en esta área que toman para las posteriores

decisiones relacionadas con incrementos, son básicamente de Mercer Consulting y en algunos casos de Hay Group.

En relación con el entorno económico, toman en cuenta principalmente presiones inflacionarias y crecimiento del PIB, ambos para tener estimaciones de la depreciación del poder adquisitivo de los empleados y hacer proyecciones del aumento económico del país respectivamente, para así poder actualizar los objetivos del plan estratégico a mediano plazo que poseen.

Anexo 5

Resumen Entrevista 4: Gerente de Compensación y Beneficios

La filosofía de retribuciones que describe a esta empresa, tiene como basamento principal el poder captar al mejor talento, y una vez dentro, mantenerlo motivado y satisfecho con sus labores, intentando que su propio desempeño sea garante de la remuneración a devengar, *“nuestra gente sabe que sentirse como en casa es lo más importante para hacer las cosas bien, y eso es en lo que nos esmeramos, que se sientan como en casa, donde los únicos responsables de sus actos son ellos mismos”*, argumenta el Gerente.

El diseño y estructura de los paquetes de retribución pueden sufrir algunas modificaciones, según lo establecido por los sindicatos que laboran en esta empresa. A pesar de ello, los pilares en los que se basa su estrategia son los siguientes:

- I. Se basan en la Ley Orgánica del Trabajo
- II. Las valoraciones de los cargos son establecidos según la metodología Hay
- III. Desde el año 1999 se estableció un programa de retribuciones con mezcla fijo – variable para la alta gerencia.
- IV. Se establecen metas al inicio de cada año, discutido previamente en los convenios colectivos, se chequean semestralmente y a final del ejercicio se evalúa el alcance de los objetivos otorgando así la porción variable que corresponda a cada uno.
- V. Se otorgan dos incrementos salariales al año.

Toda la plantilla que forma parte de la organización, tiene pleno conocimiento de estas estrategias, sobretodo por los propios sindicatos a los que están adscritos, debido a que su labor principal es velar por el bienestar de los trabajadores, y tal bienestar radica también en la claridad de la información concerniente a los paquetes de retribución.

En materia de equidad interna, realizan anualmente encuestas de clima organizacional, en donde evalúan la satisfacción de los trabajadores, y a partir de estos resultados, se hacen cambios si son necesarios en las estructuras o procesos.

En el caso de la competitividad externa, es un punto importante para ellos. Participan en varias encuestas salariales para verificar así la posición que tienen con respecto al mercado. Hacen estudios de competitividad con las empresas Hay Group y Mercer Human Resources Consulting, para las decisiones relacionadas con incrementos salariales.

El entorno económico también es y ha sido siempre un factor importante a la hora de otorgar incrementos salariales, monitorean principalmente las presiones inflacionarias para equiparar la pérdida del poder adquisitivo de los trabajadores y así cumplir su filosofía en cuanto a retener al personal.

Anexo 6

Resumen Entrevista 5: Gerente de Retribución

La filosofía de remuneraciones que describe al banco es básicamente, retribuir una función que tenga cierto nivel de responsabilidad, que es una de las variables que define los paquetes. También les preocupa, la pérdida de adquisición que tiene el empleo.

En el año 1998, esta organización sufre un proceso de fusión con una empresa no nacional, momento en el cual se inicia un proceso de cambios en materia de retribución importantes: *“De 1998 a 1999, se traen una especialista en compensación, que es una persona que tenía mas de 10 años trabajando para Hay Group y con muchísima experiencia, pero comienza a desarrollar lo que es compensación realmente. De lo poco que conozco, porque de verdad que de compensación conozco muy poco, entiendo que antes, por lo menos las prácticas de compensación han sido muy a dedo, muy manuales, un sistema como hoy lo conocemos, que está atado totalmente al cargo, a una valoración, de cierto modo debe ser novedoso en Venezuela, por lo menos para las empresas tradicionales como la banca”*, sostiene el gerente.

Es importante acotar, que en el caso de esta empresa, todas decisiones en cuanto a estrategias, son tomadas primero en la casa matriz situada en el extranjero, luego aquí solo las “tropicalizan”, es decir, las adaptan al entorno, debido a que varias prácticas no pueden ser aplicables al contexto venezolano por las diferencias políticas, sociales y económicas que existe entre ambos países, pero la fundamentación es básicamente la misma en todo en grupo. Este esquema es principalmente de la siguiente manera:

- I. Están regidas por la Ley Orgánica del Trabajo, pero con niveles mas altos, por ejemplo: los días de vacaciones son mayores a los que establece el estatuto legal.
- II. Las valoraciones de los cargos están basados en la metodología Hay, pero los comparan además por los de Mercer Consulting porque se puede extrapolar sin problema.
- III. Luego de la fusión se inicia un proceso de reestructuración en materia de retribución y se toma en cuenta el desempeño de los empleados, incluyendo una mezcla fijo – variable, pero solo para el 50 por ciento de la plantilla (2300

empleados de 5600 en total). Tienen dos modelos que expresan esta combinación. Uno de ellos es el DOR, Dirección Orientada a Resultados, por donde se mide el desempeño del área de ventas y gerencia media, que son los niveles A y B de su estructura salarial y algunas posiciones de los estratos C, D y E, que son posiciones del negocio que están sujetos directamente con la producción del banco. Es considerado muy “agresivo” porque el 60 por ciento debe ser medible y cuantitativo. El otro modelo es el AOR, Actuación Orientada a Resultados, que no es menos agresivo y que rige el desempeño de los niveles C, D y E. Además de esto, hay una bonificación adicional, solo para el esquema DOR, que depende del desempeño global del grupo, es decir, si en casa matriz no se logran los objetivos, Venezuela no recibirá nada a cambio, aún se cuando hayan superado las expectativas.

- IV. Los paquetes están establecidos por bandas salariales, que poseen mínimos, máximos y un punto de control que es la proporción de un desempeño promedio. Estos niveles varían para cada cargo.
Estiman, para el año 2006, incluir el total de la plantilla bajo estos modelos.
- V. Se establecen objetivos al inicio de cada ejercicio fiscal, donde se reflejan los montos de las bonificaciones para cada modelo que se podría obtener al final de año, momento en el que se revisan cuales objetivos se alcanzaron y cuales no.
- VI. Se otorgan anualmente dos incrementos salariales, uno por mercado y otro por inflación.

Toda la gente que labora en el grupo, tiene conocimiento pleno de estos esquemas y en base a eso, encausan sus esfuerzos a fin de poder ser retribuidos satisfactoriamente a final de cada año. Sólo se mantiene como confidencial, la información relativa a los montos precisos de cada modelo y de las bandas que los rigen, también desconocen, los movimientos del mercado y por ende el del banco.

La equidad interna no es una variable que se mida dentro de la organización, por la creencia que “nunca nadie va a estar satisfecho con su sueldo”, además la dificultad que resulta de preguntarle a cada empleado si siente que su retribución es justa con respecto a su par, debido a la diversidad de criterios que tiene cada empleado en relación al mismo punto. Satisfacer a cada uno de ellos, es una tarea engorrosa, porque las necesidades de uno no son las mismas que el de al lado.

El mercado, es un factor que tienen siempre presente. La competitividad externa es una variable que se cuida mucho dentro del grupo, y por ello sostienen que la mejor herramienta que poseen para encarar este factor es la retribución variable. Los estudios en esta área que toman como referencia, son los de Hay Group (principalmente), Mercer, Pericás o Hewitt. Los adquieren dos veces al año, marzo y septiembre, pero debido al descontento que manifiestan con el servicio de estas empresas consultoras, decidieron solo comprar una vez al año y para el segundo incremento, realizar ajustes propios por inflación. Además de esto, participan en encuestas salariales de dos tipos, una de mercado financiero y otra de mercado de empresas, donde forman parte sectores como consumo masivo, servicios, entre otros.

Al igual que el mercado, el contexto económico es un factor importante para esta empresa, por ello, uno de los incrementos está basado en la inflación acumulada para ese momento, de manera de poder equiparar la pérdida del poder adquisitivo del empleado desde el último incremento, y así lograr la retención del talento dentro de ellos.

Anexo 7

Resumen Entrevista 6: Gerente de Compensación y Beneficios

La filosofía de retribuciones que describe a esta empresa, es siempre mantenerse en el mercado, basados en una muestra selecta de empresas, consideradas como las mejores pagadoras de Venezuela con las que se comparan.

Al pasar del tiempo, ha habido algunos cambios en las estrategias puestas en practica en materia de retribución, pero luego de la compra de otra empresa hace diez años, no se ha sufrido ninguna alteración, antes de eso, la filosofía era prácticamente la misma, solo había discrepancia en relación al punto del mercado con el que se comparaban, *“nos comparábamos mucho mas alto, en el percentil 75 de esas empresas selectas, te imaginarás que a nivel de mercado promedio o general, estábamos volad. Justamente por eso, porque nos dimos cuenta que estábamos muy por encima del mercado en muchas posiciones, y si ya tenemos una muestra selecta de empresas que son las mejores pagadoras de Venezuela, eso significa que estas pagando bien, que ya estas en un percentil 75 o quizás un máximo”*, afirma el gerente.

Es importante destacar, que estas estrategias pueden tener algunos cambios, cada vez que haya elecciones de presidente de la organización, que puede ser cada 2, 3 o 4 años; pero pagar mirando la inflación y el mercado, siempre ha sido un factor importante a tomar en cuenta y no ha sufrido ninguna alteración, independientemente de la gestión presidencial que exista en ese momento.

Las principales pautas que rigen los paquetes de retribución son los siguientes:

- I. Se basan en lo establecido por la Ley Orgánica del Trabajo
- II. Las valoraciones de los cargos, están en función de la metodología de Mercer Consulting, porque se pueden adaptar con facilidad a los cambios constantes que realizan, cosa que no podrían hacer con Hay Group por su rigidez.
- III. Solo existen paquetes de retribución con mezcla fijo – variable para niveles ejecutivos hacia arriba, desde el año 1997, basados en los resultados de la organización y al cumplimiento de los objetivos, que se otorga a final de año, donde se consideran: porcentaje de cumplimiento de metas, porcentaje

consolidado de la empresa a nivel mundial y un porcentaje menor, 30 por ciento de los resultados de la evaluación de desempeño.

- IV. Los objetivos son fijados a principio de cada año y al final del ejercicio el área de contraloría evalúa el alcance de los mismos, aunque normalmente son monitoreados por el área de finanzas, más no Recursos Humanos.
- V. Anualmente, el área de compensación hace tres propuestas de las estrategias a poner en práctica en esta materia, y es presentada a la presidencia y a la casa matriz, quienes son los que finalmente deciden cual será la que se ejecute. En los últimos 7 años ha sido lineal, pero para el 2006, tendrá algunos cambios.
- VI. Otorgan dos incrementos salariales anualmente, pero no son constantes los meses todos los años, pueden variar.

Se trata de informar al capital humano sobre estas directrices que rigen su retribución, sin tocar información confidencial como por ejemplo: salarios de los pares, movimientos del mercado, etc., pero hay canales informales que son imposibles de evitar, pero intentan que eso no suceda.

Los chequeos en materia de equidad interna, son exclusivos del área de compensación, tienen los niveles salariales y monitorean constantemente las posiciones, pero no hacen encuestas de satisfacción al capital humano que allí trabaja, porque saben que están bien pagados cuando se comparan en la calle.

El mercado es otro punto importante a tomar en cuenta, para la competitividad externa. Se posicionan por encima o sobre el mercado, nunca por debajo de estos niveles, información que obtienen por las encuestas salariales de Mercer y la que realizan con las empresas selectas que toman como punto de comparación.

Las presiones inflacionarias es el último factor por el que se preocupan cuando se va a otorgar un incremento salarial. Siempre se han preocupado por dar niveles más altos que la inflación esperada para los meses posteriores al aumento, para garantizar un poder adquisitivo razonable en términos de crisis a sus empleados.

Anexo 8

Resumen Entrevista 7: Especialista en Recursos Humanos

La filosofía de retribuciones que describe a esta empresa, se basa en mantener y retener personal calificado con alto potencial para cumplir la misión que persigue, en un mercado competitivo, con competencias claramente identificables, además, *“al pasar de los años buscamos la mayor perfección de los cargos, más especializados”*, argumenta el gerente.

A partir del año 1996, establecen que los objetivos son lo más importantes, por lo que deciden, estatuir metas cuantificables y también cualitativas.

Los pilares en donde se sostienen esta filosofía, son los siguientes:

- I. Se rigen por la Ley Orgánica del Trabajo
- II. Las valoraciones de los cargos, están basados en la metodología de los puntos Hay.
- III. Existen paquetes de retribución con una mezcla fijo – variable sólo para los gerentes, que es monitoreado semestralmente. Además los cargos de ventas poseen un programa de incentivos por cumplimiento de metas, que también es monitoreado semestralmente, pero puede variar en función del alcance.
- IV. Los objetivos son fijados a semestralmente y en función de estos se otorga la porción variable del paquete o el porcentaje de incentivos por el cumplimiento de los mismos.
- V. Se otorgan dos incrementos salariales al año, uno está en función del desempeño y otro por la inflación que alcance el mercado.

En materia de equidad interna, se llevan a cabo estudios de clima organizacional, donde miden satisfacción laboral, trabajo en equipo, comunicación, entre otros factores; y de ser necesario, hacen algunos ajustes en función de estos resultados.

La competitividad externa es un factor importante para esta organización, por lo que participan en encuestas salariales con empresas del mismo sector económico y de otros sectores, para tomarse el pulso a la luz del mercado en el que se encuentran inmersos, tomando como referencia la mediana del mismo. Además esta información

les es de mucha utilidad para actualizar los cargos y sus respectivas valoraciones. Estas evaluaciones son llevadas a cabo por las empresas Hay Group y en algunos casos por Mercer Human Resources Consulting.

Con relación al contexto económico en el que se desenvuelven, le es muy importante, inclusive discuten políticas en comités durante el mes de Marzo y se toman en cuenta, todos los indicadores macroeconómicos, por ejemplo: inflación, desempleo, crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB), entre otros.

Anexo 9

Resumen Entrevista 8: Gerente General de Recursos Humanos

La filosofía de retribuciones que describe a esta organización, está basado en la competitividad, principalmente en el percentil 50 del mercado, además, *“nuestra cultura siempre se ha basado en ser muy agresiva, para buscar el máximo desempeño de nuestros empleados, pero desde el año 2000, hemos flexibilizado un poco nuestras políticas”* argumenta el gerente.

Los pilares fundamentales que sustentan esta filosofía son los siguientes:

- I. Se rigen por la Ley Orgánica del Trabajo
- II. Las valoraciones de los cargos están basadas en la metodología de puntos Hay.
- III. Poseen una figura de bono único por logro de objetivos, pero son muy estrictos al momento de otorgarlo, debido a que deben ser cumplidos todos los objetivos. Los últimos tres años no ha sido otorgado, porque a pesar que la organización creció mucho, no se lograron alcanzar todas las metas. Sostienen que la gente siente que no se otorgue, pero darlo sin haber alcanzado los objetivos, es darles un mensaje opuesto.
- IV. Los objetivos son establecidos a principio de cada año y se evalúan los resultados al final del mismo, para poder otorgar del bono por el logro de estos.
- V. Se otorgan dos incrementos salariales anualmente, uno (Mayo) de ellos está en función de la inflación y el desempeño; mientras que el otro (Noviembre) es por la inflación y el mercado.

En materia de equidad interna, se realizan desde hace tres encuestas de clima organizacional, y en base a estos resultados se toman decisiones. Esta evaluación la hace la empresa Psicoconsult.

En cuestiones de competitividad externa, su posición en el mercado es muy importante, por ello participan en encuestas salariales, principalmente de su mismo sector económico, y además con empresas que posean su misma estructura, para poder contrastar el mayor número de cargos posibles. Se comparan con el percentil 50 del mercado, información que obtienen por las evaluaciones de la empresa Hay Group.

Las presiones inflacionarias son y han sido el factor más importante a tomar en cuenta por esta organización, a la hora de otorgar un incremento salarial, para equiparar la pérdida del poder adquisitivo de su masa laboral.

Anexo 10

Resumen Entrevista 9: Gerente de Clasificación y Remuneración

La filosofía de retribuciones que describe a esta organización es retener y motivar al personal que está dentro, así como también, captar al que está afuera, además *“siempre buscamos al mejor talento, que se adecue a las necesidades del negocio, que vayan tomados de la mano con nosotros, a nuestro ritmo”*, argumenta el gerente.

En el año 1998, sufren un proceso de fusión con una empresa extranjera, por lo que a partir de esto, no hay imposición de políticas generalizadas a todo el grupo, todo lo contrario, se logra una reestructuración y estandarización de los procesos, es decir, se trabaja de forma independiente.

Los pilares en los que se apoya la filosofía de esta organización, son los siguientes:

- I. Se rigen por la Ley Orgánica del Trabajo y por contratos colectivos, aunque tienen como política otorgar un poco más que lo establecido por ese estatuto.
- II. Las valoraciones de los cargos, están basadas en la metodología de puntos Hay.
- III. Sólo los gerentes luego de esta fusión, poseen un paquete de retribución basado en una mezcla fijo – variable; mientras que el resto de la plantilla tiene un incentivo trimestral por cumplimiento de objetivos, que son establecidos a principio de año, y pueden variar en función del alcance de los mismos.
- IV. Los objetivos son fijados al principio de cada año, pero en el caso de los gerentes, el alcance de estos son evaluados al final del ejercicio, mientras que el resto, tiene una frecuencia trimestral.
- V. Otorgan un incremento anual, que es en el mes de Julio, pero si hay algún retraso, se acredita el retroactivo correspondiente.

En materia de equidad interna, realizan anualmente encuestas de clima organizacional, en donde se incluye la satisfacción laboral. Inicialmente era llevado a cabo por la empresa Hay Group, pero desde hace un año está en manos de la empresa Great Grace to Work, debido a la inclusión del Benchmarking en estas mediciones, aspecto importante para la organización.

La competitividad externa, es un aspecto importante para esta empresa, de hecho realizan estudios de mercado por Hay Group y Mercer Human Resources Consulting. Mantienen como política general, compararse con la mediana del mercado; pero en el caso de la alta gerencia, que su espejo es el percentil 75 del mismo.

El contexto económico, es un factor importante para tomar decisiones relacionadas con incrementos salariales. Los indicadores de más peso para esta empresa son las presiones inflacionarias y el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB).

Anexo 11

Resumen Entrevista 10: Coordinadora de Compensación

La filosofía de retribuciones que describe esta organización es poco organizada, en este momento se encuentran en proceso de reestructuración salarial. Esta empresa ha pasado por varios cambios, *“nosotros tenemos una casa matriz, entre comillas en costo. Ellos no nos dan directrices como tal, no es que sea entre comillas porque somos parte de xxxx, pero no nos marcan la estrategia; cada país marca su estrategia, claro porque es un mercado completamente adaptado a cada país, las mismas pólizas, los mismos productos que ofrece Venezuela, hay algunos muy parecidos otros no... ahorita tenemos un collage, estructura como tal no hay, lo que se sigue es una tendencia”*, argumenta el coordinador.

Estos cambios, han traído como consecuencia la necesidad de una nueva filosofía, más organizada y estructurada. Están conscientes que son la empresa líder en el mercado asegurador, y desean ser líderes también en cuanto a salarios, porque hay un interés marcado en retener al personal. Tienen pleno conocimiento que en el mercado asegurador están consideradas “buenas pagadoras”.

Es importante acotar, que tienen una figura llamado “intermediario”, que no forman parte de la nómina formal de la organización, pero ayudan a maximizar sus utilidades. Son vendedores libres, que comercializan sus productos y de otras empresas que son competencia de ellos, y solo obtienen un porcentaje del valor del producto que vendió, lo que representa la retribución a su trabajo, además de descuentos en las pólizas, viajes, regalos, cursos de actualizaciones, entre otros; pero no están formalmente empleados por la empresa.

La filosofía de retribuciones que tienen hasta el momento se rige por los siguientes parámetros:

- I. Se basan en la Ley Orgánica del Trabajo, en relación a prestaciones sociales, bonos, beneficios, entre otros; pero con algunos topes. No hay ningún cargo que devengue salario mínimo, todos aunque se ubiquen en la base de la estructura reciben un monto mayor al estipulado por decretos presidenciales.

- II. Todas las descripciones de los cargos y sus respectivas valoraciones, se han hecho internamente, a través de comités de valoraciones.
- III. Solo la alta gerencia y algunos cargo de gerencia media poseen un paquete de retribución con una combinación fijo – variable. Para el resto de la plantilla existe la figura de bonos a final de año. Se tienen proyectos de implementar una cultura en la que se aten los objetivos al desempeño.
- IV. Se establecen objetivos al inicio de año y en función del alcance de estos se define el monto del bono que recibirán los empleados.
- V. Se otorgan dos incrementos salariales al año, uno por semestre, pero el mes puede variar, depende del movimiento del negocio. Uno está alineado con la inflación y el otro con el desempeño.

El proceso de reestructuración que inició en el año 1995, ha tenido una excelente acogida entre la gente, han podido percibir la diferencia; y tienen muchas expectativas con los cambios a futuro. Muchos sostienen que las remuneraciones serán más justas y equitativas, pero otros tienen recelo.

Los montos de los paquetes salariales intentan que sean privados entre los trabajadores, cada vez que hacen un incremento envían a cada empleado una carta personalizada del porcentaje en que va a aumentar su salario y se pide que sea confidencial, sin embargo, ha habido ocasiones en las que los trabajadores se acercan argumentando que su par gana mas que él, por la inevitable competencia que existe, por lo que manejan la situación con mucha cautela.

En materia de equidad interna, se cuida mucho la satisfacción del empleado con respecto a su salario, y por ello se decidió hacer una estructuración salarial, a fin, de poder afianzar ese bienestar y tener a la gente contenta, para poder mantenerla dentro de la organización.

La competitividad externa, también es un punto importante para esta organización. Participan en encuestas salariales, donde se comparan con el mercado asegurador. El percentil 75 es el patrón que marca las decisiones de incrementos salariales en relación a ese mercado.

El contexto económico, específicamente las presiones inflacionarias, es el último dato a tomar en cuenta para otorgar uno de los dos incrementos anuales que esta establecido en su política. Intentan ubicarse 3 o 4 puntos porcentuales por encima de la

inflación acumulada para los meses posteriores al aumento, puede ser mayor, depende de lo estimado.