Universidad Católica Andrés Bello

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

Escuela de Ciencias Sociales

# PROGRAMA DE PARTICIPACIÓN ACCIONARIA ASOCIADO A UNA ESTRATEGIA DE RETENCIÓN DE PERSONAL

**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO PRESENTADO PARA**

**OPTAR AL TITULO DE LICENCIADO EN**

**Relaciones Industriales**

**Cisneros, Lisbeth**

**Sousa, Mauro**

**Caracas, Octubre de 2.000**

# ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA i
RECONOCIMIENTOS iii
ÍNDICE GENERAL iv
ÍNDICE DE CUADROS viii
RESUMEN x

**PARTE I. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

**1.** Planteamiento del problema 13
**2.** Justificación del problema 16
**3.** Viabilidad de la investigación 16

**PARTE II. OBJETIVOS Y SISTEMA DE HIPÓTESIS**

**1.** Objetivos de la investigación 17
**2.** Hipótesis de la investigación 18

**PARTE III. MARCO TEÓRICO**

**1.** Marco de referencia 19
A) Aceptación 19
A.1) Definición y elementos influyentes dentro del proceso de la aceptación 19
B)- Programa de participación accionaria 22
B.1)- Definición y fundamento 22
B.2)- Acciones 23
B.2.1)- Categoría de acciones 23
B.3)- Participación en la propiedad de una empresa 25
B.3.1)- Ventajas de la participación en la propiedad de la empresa 26
B.4)- Modalidades de programas de acciones 29

B.4.1) Experiencias que impulsaron esta tendencia En materia de compensación 33
B.5)- Consideraciones al establecer un programa de participación accionaria como programa de incentivo 43
C)- Estrategias de retención de personal 47
C.1)- Definición de retención e importancia 47
C.2)- Factores que afectan la retención de personal de acuerdo a la teoría de Herzberg sobre motivación laboral 53
C.3)- Definición de estrategias de retención y sus modalidades 54
C.3.1)- Estrategia de retención de personal basada en compensaciones monetarias 63
2. Descripción de la empresa Oster de Venezuela, S.A. 85
A)- Reseña histórica de Oster de Venezuela, S.A Visión y Misión de la empresa 85
B)- Descripción de cargos de Oster de Venezuela, S.A.: Área de Mercadeo y Ventas 87
C)- Cultura laboral de la empresa y disposiciones utilizadas para incentivar la retención de personal 91

**PARTE IV. MARCO METODOLÓGICO**

1. Sistema de Variables 94
2. Programa de participación accionaria propuesto 102
3. Tipo de investigación 111
4. Población y tipo de muestra 112
5. Instrumento de recolección de los datos 114
A)- Validación del instrumento 115
B)- Diseño del instrumento 116
C)- Codificación y tabulación 122

## PARTE V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS


**1.** Tabulación del cuestionario 124

**2.** Análisis e interpretación de los resultados 134


## PARTE VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES


**1.** Conclusiones 144

**2.** Recomendaciones 146


## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS


Bibliografía 149

## ANEXOS

Anexo A: Organigrama de Oster de Venezuela, S.A.: Área de Mercadeo y Ventas

Anexo B: Atributos claves de una cultura funcional

Anexo C: Atributos claves de una cultura basada en el tiempo

Anexo D: Proceso de registro de suscripción de acciones bajo plan de acciones de la E.D.C. - Junio 95

Anexo E: Cuestionario N°1: Medición de los procedimientos y disposiciones utilizadas por la compañía para mantener a su personal

Anexo F: Cuestionario N°2: Medición del nivel de aceptación del programa de participación accionaria propuesto con inclusión del programa

Anexo G: Gráficos

# ÍNDICE DE CUADROS

# ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N°1: Percepción de la muestra con respecto al programa de participación accionaria propuesto 124
Cuadro N°2: Intención de participación en el programa 124
Cuadro N°3: Percepción del programa de participación accionaria propuesto como garantía para obtener un considerable nivel de satisfacción 125
Cuadro N°4: Percepción sobre la permanencia del personal en relación al programa de participación accionaria 125
Cuadro N°5: Percepción del programa de participación accionaria propuesto como un efectivo sistema de retención 126
Cuadro N°6: Percepción del programa de participación accionaria propuesto como incentivo para reconocer el desempeño 126
Cuadro N°7: Percepción del programa de participación accionaria propuesto como incentivo para mejorar el status y compromiso con la empresa 127
Cuadro N°8: Necesidad de aplicar el programa propuesto como estrategia de retención, según opinión de la muestra 127
Cuadro N°9: Preferencias expresadas por la muestra en cuanto a los programas de participación accionaria 128
Cuadro N°10: Preferencias expresadas por la muestra en relación a la temporalidad y ciclo de pago de un plan de acciones 128
Cuadro N°11: Preferencias expresadas por la muestra con respecto a la forma de pago de un plan de acciones 129
Cuadro N°12: Preferencias expresadas por la muestra en relación a la forma de financiamiento de un plan de acciones 129
Cuadro N°13: Atributos del programa de participación accionaria 130
Cuadro N°14: Aspectos que agradan más del programa de participación accionaria propuesto 130
Cuadro N°15: Aspectos que cambiarían, modificarían o agregarían al programa de participación accionaria propuesto 131
Cuadro N°16: Capacidad de Oster para establecer criterios de

cumplimiento, de acuerdo a la percepción de la muestra 131
Cuadro N°17: Percepción de la muestra referente a sí la empresa tiene la capacidad de incentivar nuevas estrategias de retención basadas en compensaciones monetarias 132
Cuadro N°18: Presencia de imparcialidad y firmeza en la forma de evaluar al personal de Oster, de acuerdo a la percepción de la muestra 132
Cuadro N°19: Existencia de estrategias de retención (remunerativas) justas y equitativas en Oster, según percepción de la muestra 133
Cuadro N°20: Percepción de la muestra referente a si no existe la necesidad de desarrollar nuevas estrategias de retención en Oster 133

# RESUMEN

## *RESUMEN*

En la actualidad, Venezuela es un país que está enfrentando cambios bruscos en las áreas sociales, políticas y económicas lo cual coloca a las empresas frente a unas situaciones de mercado en las que deben contar con soluciones rápidas y efectivas, teniendo como opción, la implementación de nuevas tendencias en cuanto a políticas y estrategias gerenciales, sobre todo en las de recursos humanos, para volverse más competitivas e innovadoras ante la apertura de nuestra economía tanto en el ámbito nacional como en el del comercio internacional.

Reconvertir o reenfocar los negocios implica competir e innovar y requiere de la cooperación tanto de empleados, como de gerentes y empresarios para conseguir el logro de una mejor y mayor productividad. Partiendo de esto, existen algunas experiencias que han tratado de involucrar al trabajador en la participación económica de la empresa con la finalidad de incentivar en éste, una actitud favorable de permanencia y un mayor compromiso individual que de cómo resultado el logro de las metas y objetivos de la empresa de manera eficiente y así, un incremento en la rentabilidad del negocio.

En Venezuela, la Electricidad de Caracas (E.D.C.) es considerada como una de las empresas pioneras en esta materia de compensación, a través del desarrollo de una estrategia de personal que hace referencia a la participación económica de los trabajadores en la empresa: la aplicación de un plan de adquisición de acciones de la compañía, plan que brinda la oportunidad al empleado de comprar un número específico de acciones de la empresa con el fin de que pasen a ser dueños de una parte de la misma y tengan la oportunidad de crecer con ella. Pero así como la E.D.C., hay otras empresas como ***Oster de Venezuela S.A.***, que no han estado orientadas a reforzar su nivel de competitividad, retención y desarrollo de su capital humano para adaptarse a los cambios del entorno en materia de compensación, o tal vez la razón más fuerte sería que esta nueva tendencia en programas de incentivos, derivada de la nueva era de la globalización ha sido un fenómeno poco comentado y desarrollado en nuestro país, sin caer en cuenta que tal sistema puede significar un eficiente instrumento de reenfoque para el mejoramiento de la cantidad y calidad del trabajo si

logra emplearse exitosamente como una estrategia para retener al personal cuyo rol está muy cerca del negocio principal de la empresa y mejorar el compromiso, cooperación e integración del personal en general dentro de la compañía.

El objetivo de esta investigación fue conocer si para incentivar la retención del personal de la empresa *Oster*, será necesario la participación de éstos en los beneficios de la empresa, a través de un programa de participación accionaria. La finalidad que persiguió esta investigación, fue la de evaluar el nivel de aceptación de un programa de participación accionaria asociado a una estrategia de retención de personal, en un grupo de trabajadores de la compañía *Oster*. Este objetivo implicó, proponer un modelo de participación accionaria alineada a una estrategia de retención de personal, conocer si el programa de participación accionaria constituye una adecuada estrategia para incentivar la retención de personal, determinar que proporción de trabajadores de la empresa *Oster* serían participantes potenciales del programa de participación accionaria e identificar los principales atributos del programa que más atraen al personal de *Oster*. Asimismo, fue pertinente, darle a este estudio una concepción teórica; para ello conceptualizamos las estrategias de retención de personal usadas principalmente a nivel de compensaciones monetarias en las empresas y caracterizamos las modalidades de participación accionaria utilizadas en las mismas. Por último, se describió las disposiciones utilizadas por la empresa *Oster de Venezuela, S.A.* para incentivar la retención de personal.

La presente investigación constituyó un estudio de campo, ya que la información necesaria para su elaboración partió de la recopilación directa de la realidad, además fue de tipo descriptiva, pues se buscó recoger información en *Oster* a través de sus empleados, sobre si el programa de participación accionaria representó el suficiente estimulo como para llegar a constituirse como una adecuada estrategia de retención de personal. Por último, representó una investigación "no experimental transeccional", ya que se recolectaron los datos en un tiempo único y en un sólo momento.

La unidad de análisis utilizada para la realización de esta investigación fue de 27 individuos. Este tamaño permitió la medición de la población sin la necesidad de la obtención de una muestra representativa. La misma estuvo conformada por el

personal (hombres y mujeres) perteneciente al área de Mercadeo y Ventas, de la compañía ***Oster de Venezuela, S.A.*** ubicada en las oficinas principales de la ciudad de Caracas.

El instrumento utilizado para la recolección de los datos fue el cuestionario, debido, en principio, a la dificultad de desarrollar entrevistas en la empresa y por constituir éste, un instrumento directo, simple y económico en tiempo, tecnología y recursos. El mismo, fue autoadministrado, es decir, se les proporcionó el cuestionario directamente a los encuestados para que lo contestaran, sin intermediarios de ningún tipo. El análisis de resultados se realizó a través de distribución de frecuencias y permitió concluir de acuerdo a la opinión del grupo encuestado que el programa de participación accionaria propuesto constituye una adecuada estrategia de retención de personal para la compañía *Oster* (por lo menos para el área de Mercadeo y Ventas) y que existe una actitud positiva hacia el programa propuesto, por lo que se puede señalar que el nivel de aceptación del mismo es favorable dentro de la empresa. En relación a los aspectos propios del programa de participación accionaria, el grupo encuestado considera que éste optimiza la participación y el grado de compromiso al máximo, representa un incentivo que compensa el esfuerzo y logro del trabajador, constituye una posibilidad de inversión en el entorno laboral y finalmente sus fortalezas incluyen el hecho de ser totalmente diferente, atractivo como incentivo, y adaptable en el tiempo.

Por otra parte, las limitaciones que se presentaron durante la realización de esta investigación son las mencionadas a continuación:

- Contar solamente con el programa de participación accionaria desarrollado por la E.D.C. debido a la falta de disposición de otras empresas y por constituir el programa un asunto confidencial.
- No contar en la empresa *Oster* con información que hubiera sido clave y pertinente para el desarrollo del programa de participación accionaria propuesto debido a su carácter confidencial (margen de Ventas de la compañía, información financiera, etc.).
- El difícil acceso a la bibliografía por ser una investigación con un tema de data reciente.

# PARTE I. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

## 1. *PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:*

Hoy en día se habla ya, con entera propiedad, de la globalización mundial de la economía cuyos efectos han profundizado las transformaciones socioeconómicas de finales de siglo (ambientes cada vez más competitivos, caracterizados por un cambio discontinuo frecuente, cadenas de valor en cambios constantes, ventaja competitiva difícil de mantener, mercados globales, etc.)[1]. En Latinoamérica, la globalización ha impuesto, a partir de la década de 1.990 la necesidad de conversión de algunas empresas, menos avanzadas tecnológicamente, a las pautas y parámetros de eficiencia necesarios para nivelarse con las industrias de los países más avanzadas de la nueva unidad económica. Esto ha tomado el nombre de Reconversión Industrial, término impuesto por influjo de España, que en su proceso de integración a la Comunidad Europea se vio obligada a desarrollar un plan de esta índole.

La palabra reconversión es utilizada como sinónimo de reestructuración del aparato productivo nacional y lleva implícito un elemento de cambio y de transformación. Para Venezuela este concepto significa dedicarse a la creación de riqueza a través de la competencia y la innovación. En este sentido, las empresas venezolanas deben reconvertirse para volverse más competitivas e innovadoras ante la apertura de nuestra economía al comercio internacional.

Reconvertir para competir requiere de un esfuerzo que pasa por el desarrollo de ciertas destrezas (productividad, apuestas estratégicas, flexibilidad y agilidad para responder a los cambios y demandas del mercado), que se deben iniciar en el sector privado.

Por otra parte, reconvertir para competir implica la cooperación exitosa de empleados, empresarios y gerentes en el logro de una mayor y mejor productividad. Partiendo de esto, Recursos Humanos (RRHH) ha adquirido un nuevo papel como líder de negocios. Debe desarrollar más las capacidades de la organización, formular estrategias empresariales que respalden los objetivos del negocio, desarrollar

[1] Corporate Executive Board: *Un llamado superior: La transformación de Recursos Humanos en la nueva economía,* Corporate Leadership Council, 1.999, p. 75.

principios guía y asegurar la alineación de la propuesta de valor. Esto determina que el compromiso y productividad del empleado se convierta en una de las principales medidas de efectividad de RRHH. Bajo este entorno (y auspiciado por la Gerencia de RRHH), estamos presenciado recientemente en las empresas nacionales el desarrollo y expansión de diversas estrategias alusivas al personal, cuya finalidad es tratar de facilitar la creación en el trabajador de un mayor compromiso personal en la organización, más allá de sus intereses personales, para garantizar la fortaleza de las capacidades de la organización. Entre estas estrategias desarrolladas encontramos las relacionadas con el área de compensación y beneficios, que aluden por ejemplo, a la aplicación de programas de participación económica de los trabajadores en la empresa.

La participación económica hace referencia a la oportunidad del trabajador de percibir un tanto de los beneficios que durante un período determinado logre la empresa en que trabaja. Esto por supuesto no es algo actual y hace referencia a la obligación que tiene el patrono de permitir la participación del trabajador en las utilidades de la empresa. Pero algo más novedoso en cuanto a este punto se está expandiendo en las empresas nacionales. Una tendencia más reciente en la forma de compensar al empleado ha aparecido en algunas pocas empresas: "La participación en la propiedad", la cual hace referencia al derecho del trabajador de adquirir, mediante la compra o no, acciones de la compañía. Esto quiere decir, que aparte de su remuneración en efectivo y sus beneficios y componentes no efectivos, al trabajador se le brinda la oportunidad de obtener acciones de la empresa teniendo la posibilidad de invertir en la misma.

La compensación con base en programas de participación accionaria, se ha implantado con un éxito considerable en empresas como la E.D.C., Intesa, Coca-Cola, Inelectra, pero para asegurar y garantizar su éxito en otras organizaciones, es importante considerar una serie de elementos o medidas. En primer término, es imprescindible determinar la oportunidad o éxito del programa antes de involucrarnos en el proceso de desarrollo, pues no basta con que haya sido exitosa en una o varias compañías. Cada empresa tiene sus características particulares de una determinada cultura laboral que la hacen diferente de otras empresas. Considerando esto, hay que

estar en sintonía con los valores y creencias organizacionales, es decir, con los gustos, expectativas y preferencias del personal. Esto implica, verificar si el programa es lo suficientemente significativo para los miembros de la organización. Analizar esto, equivale a determinar el nivel de aceptación del programa entre los trabajadores. De acuerdo a conversaciones sostenidas con el equipo gerencial de la *Oster* (Gerente de Marca Coleman, Representante Regional de Ventas de la zona Centro de Caracas, etc.), se identificó y rechequeó la necesidad sentida (insatisfacción, fuga de talentos) de que la empresa poseyera una estrategia de retención asociada a la participación accionaria. La interpretación de los hechos y datos resultados de este tipo de estudio, constituyen la respuesta precisa para que una empresa pueda realizar una adecuada toma de decisiones y por supuesto establecer una correcta estrategia que evite la maximización de los riesgos de fracaso en su implantación.

El desarrollo de programas de participación accionaria como nueva tendencia en compensación que se ha venido afianzando en el mundo corporativo empresarial (principalmente en los Estados Unidos), es susceptible de ser analizada sobre todo en Venezuela donde es un fenómeno de interés actual, debatido pero poco implantado en nuestro país. Tal sistema puede significar una eficaz arma de la reconversión en cuanto al mejoramiento en la cantidad y calidad de trabajo (producción), si funciona y logra constituirse entre los trabajadores, como una estrategia que garantice mejorar su permanencia e integración en la compañía y le incentive a dar un mejor esfuerzo y desempeño en el trabajo.

De acuerdo a las ideas anteriormente expuestas, nos resulta de gran interés e importancia para nosotros como investigadores en el área social, plantearnos la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es el nivel de aceptación de un programa de participación accionaria asociado a una estrategia de retención de personal, por parte del personal del área de mercadeo y ventas de la empresa Oster de Venezuela S.A., para el período 1.999-2.000?.

## 2. *JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA*:

Nuestro problema de investigación es:

***Conveniente***, porque es un estudio enfocado hacia las nuevas tendencias a nivel gerencial que se han venido efectuando en el mundo corporativo empresarial, derivados de la nueva era de la globalización, las cuales por su interés actual son susceptibles de ser analizadas.

***Relevante***, ya que, a través del estudio de un caso particular (*Oster de Venezuela S.A.*), podría ser utilizado como punto de referencia para otras empresas con características organizacionales semejantes, de allí el beneficio social que se pretende alcanzar tanto para el empleado como para la empresa. Se debe tener en cuenta entonces que esta problemática puede servir para comentar, desarrollar o apoyar una nueva teoría o sugerir ideas, recomendaciones o hipótesis a futuros estudios dentro de las opciones de compensación y beneficios y recursos humanos de la especialidad de Relaciones Industriales, donde existe una necesidad interna de actualización y alineación de estos nuevos temas de estudio con las asignaturas del pensúm de la carrera.

## 3. *VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN:*

Podemos afirmar que nuestra investigación es viable ya que contamos con los recursos humanos y materiales que determinarán en última instancia los alcances de dicha investigación.

# PARTE II. OBJETIVOS Y SISTEMAS DE HIPÓTESIS

## 2. *HIPÓTESIS ORIENTADORA:*

1) El programa de participación accionaria como estrategia de retención tiene un alto nivel de aceptación entre el personal del área de Mercadeo y Ventas.

# PARTE III. MARCO TEÓRICO

# 1. *MARCO DE REFERENCIA*

## *A)- ACEPTACIÓN*

### *A.1)- DEFINICIÓN Y ELEMENTOS INFLUYENTES DENTRO DEL PROCESO DE LA ACEPTACIÓN*

El término aceptación puede definirse como la acción y efecto de aceptar algo. Aceptar significa recibir uno voluntariamente alguna cosa (ya sea una cosa material o inmaterial). Básicamente, representa la disposición que tiene una persona para admitir o aprobar un objeto.[2]

De acuerdo con David A. Aaker y George S. Day[3], el acto de aceptar o no un objeto o de responder consistentemente de una manera favorable o desfavorable respecto a algo, queda enmarcado en la actitud desarrollada por una persona. Para estos autores, la situación de indagar sobre las intenciones de una muestra de consumidores para aceptar un posible nuevo producto, por ejemplo, implica necesariamente el estudio de algún aspecto de la actitud de de estos consumidores. Bajo este supuesto, el hecho de aceptar o no algo parte sin duda de la actitud que tiene la persona hacia ese algo, y en sí del conjunto de creencias, sentimientos y tendencias conductuales dirigidas hacia ese algo. Según Morris[4], una actitud ya sea positiva o negativa hacia un objeto tiene tres componentes principales: las ideas acerca del objeto, sentimientos hacia él y las tendencias conductuales a él. Estos elementos constituyen un conjunto de variables presentes en el interior de una persona, cuyo impacto, es determinante en el análisis que realiza un individuo con respecto a un objeto de estudio y en la elección de la mejor o más conveniente alternativa de respuesta.

---

[2] *Enciclopedia Salvat Diccionario*, Salvat Editores, 1.972, p. 20.
[3] Aaker, David A. y Day, George: *Investigación de Mercados*, 3ra. Edc., McGraw Hill/Interamericana de México, 1.989, p. 219.
[4] Morris, Charles G.: *Psicología, Un nuevo enfoque*, Quinta Edc., Prentice-Hall Hispanoamericana de México, 1.987, p. 512.

Las ideas incluyen hechos, opiniones y el conocimiento general sobre el objeto. El conocimiento de una persona acerca de algo hace referencia a la información que tiene una persona sobre la existencia del objeto, las creencias de las características o atributos del objeto, y a los juicios acerca de la importancia relativa de cada uno de los atributos. Entre los sentimientos figuran el amor, odio, simpatía, aversión y otros sentimientos afines. El componente afectivo se resume sobre una escala de gusto-disgusto, o favorable-desfavorable. Cuando hay un número de alternativas para escoger, entonces el gusto se expresa en términos de preferencia por una alternativa sobre otra. Las tendencias conductuales comprenden las inclinaciones a obrar de determinada manera ante el objeto: acercarse a él, rechazarlo, etc. El componente de acción o conductual se refiere a su vez, a las expectativas de una persona en relación con el comportamiento futuro respecto a un objeto.[5]

Otros elementos internos influeyentes a considerar además de la actitud, son la personalidad (que canaliza el proceso de información de las experiencias), la percepción (interpretación de la información), el aprendizaje y la motivación. Las percepciones, son resultado de la acción directa de los objetos sobre los órganos de los sentidos. Las mismas son representaciones del conjunto y de las relaciones mutuas de las cualidades aisladas de los objetos. La percepción es en sí una imagen más o menos complicada del objeto. La percepción de algo como objeto de la realidad, sería imposible sin el apoyo de la experiencia pasada. Las diferencias de experiencia, de conocimientos, de puntos de vista, de intereses y de actitud emocional hacia los objetos y fenómenos reales motivan grandes diferencias individuales en la percepción.[6] Explicar como una persona percibe un objeto ayuda a entender qué características de un concepto sobre un nuevo producto u objeto son aceptables o inaceptables, así como las ventajas y desventajas consideradas por la persona en relación al objeto. Cada persona está dotada de estos factores, que se forman, se mantienen y se modifican con el tiempo y que tienen como fin, el desarrollo de una determinada capacidad mental de procedimiento en el individuo. Estas variables en sí, actúan como un sistema de filtros por intermedio de los cuales el hombre concibe la realidad ambiental que los envuelve.

---

[5] Aaker, David A. y Day, George...(Ibid.), pp. 220 y 221.
[6] Smirnov, A. y Leontiev, A.: *Psicología,* Editorial Grijalbo de México, 1.965, pp. 144-171.

Existen otras variables localizadas en el entorno del individuo que son denominadas "variables externas". Éstas, se conjugan en los elementos sociales o socio-culturales y en las características del objeto o elemento ha ser considerado. La cultura, clase o estrato social, las personas (familia, amigos, etc.), son elementos sociales ya organizados que generan en el individuo una influencia que se traduce en la formación de patrones determinantes en la toma de decisiones (aceptar o no un determinado objeto). Por otro lado, las situaciones y las propiedades, características, atributos del objeto condicionan también la manera como la persona responde al mismo.[7]

Medir el nivel o grado de aceptación de un tópico, tema, etc., en una persona, requiere del desarrollo de un estudio que busque analizar su opinión con respecto al objeto o tema a ser considerado. Básicamente, implica la realización de un estudio de aceptación, que constituye indagar sobre la calificación y grado de motivación que le asigna la persona respecto al objeto de estudio, lo cual significa conocer, en específico, los aspectos fundamentales que le agradan o desagradan del objeto o tema en discusión, y las razones que le impulsaron a responder de una determinara manera. Este estudio implica necesariamente la realización de una investigación de este tipo. En este caso, se hace pertinente determinar el nivel de aceptación de un programa de participación accionaria entre ciertos individuos con características específicas, para indagar y analizar sobre su opinión con respecto al mismo.

[7] Blanco M., Oscar: *Teoría del Comportamiento y de la Organización*, Guía Teórico-Práctica, UNIMET, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, 1.992, p. 48.

## B)- PROGRAMA DE PARTICIPACIÓN ACCIONARIA

### B.1)- DEFINICIÓN Y FUNDAMENTO

Un programa de participación accionaria, constituye un plan establecido por la empresa alusivo al reparto directo de sus acciones entre todos sus trabajadores o toda una categoría de éstos. Este programa como tal, parece asemejarse a la participación en los beneficios de la empresa pero en realidad abarca una mayor complejidad. En este caso no sólo al trabajador se le otorga parte de las utilidades de la empresa sino que él es dueño de una parte de los beneficios de aquella como tenedor del capital y esto le da derecho (de acuerdo al tipo de acción concedida), a ingerir en la administración de la misma.[8]

El fundamento o función de un programa de participación accionaria o *programa de acumulación de capital* es servir de incentivo a largo plazo, es decir, proporcionarles a los empleados la oportunidad de acumular capital como acciones de la compañía, de acuerdo con el éxito a largo plazo de la empresa. Estos incentivos se adjudican en sí en forma de acciones bursátiles para el personal con la finalidad de recompensar las decisiones cuyos efectos se ven a mediano o largo plazo, es decir, aquellas decisiones de tipo estratégicas que se reflejan en un período de tres a cinco años e incluso diez años.[9]

Este tipo de programa permite en sí, incentivar y recompensar a la gerencia por el crecimiento y prosperidad de la corporación en el futuro y dar a las decisiones ejecutivas una perspectiva más amplia. Si bien, estos incentivos se reservan o se utilizan en las categorías más altas de la gerencia y el liderazgo, algunas organizaciones están advirtiendo que pueden ser eficaces en niveles más bajos. Al ofrecer al personal una participación, aunque pequeña, en la propiedad de la

---

[8] Mantero, Oswaldo: *Participación de los Trabajadores en las Ganancias de la Empresa*, Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales, 1.983, p. 67.

[9] Pericás, Juan: *Nuevas Tendencias en Compensación. Incentivos*, Boletín informativo N°1, Asigantura: Nuevas Tendencias en Compensación, Marzo 13, 2.000, p. 1.

organización es posible alentar a los empleados a quedarse en la compañía y concentrar mejor a éstos en los resultados y rendimientos de largo plazo.[10]

### *B.2)- ACCIONES*

Una acción, es un título de valor que representa una fracción del capital social de una sociedad normalmente al portador (tenedor) y que da derecho a percibir una parte proporcional de los beneficios anuales de la sociedad.[11]

Las acciones constituyen una forma de participación en la propiedad, puesto que cada acción representa una fracción de la propiedad de la sociedad. Cuando una empresa vende o concede participaciones en forma de acciones, potencialmente acepta un nuevo socio. Dentro de las compañías, las acciones son otorgadas a través de la venta o concedidas libremente como recompensas bajo ciertos parámetros establecidos por la propia organización. Cuando una empresa o sociedad vende o concede estos títulos valores, la persona pasa a ser dueño de una parte de la alícuota de la sociedad (empresa...) y obtendrá al final de cada ciclo contable, una remuneración por cada acción, si la compañía ha obtenido ganancias.[12]

### *B.2.1)- CATEGORÍA DE ACCIONES* [13]

Atendiendo a un orden de razones, las acciones se pueden clasificar en:

a) *Nominativas:* acciones en las que consta el nombre del propietario.
b) *Al Portador:* acciones que no presentan el nombre del propietario, sino sólo un talón de posesión de título.
c) *Desembolsadas:* cuando el pago de la acción se hace al contado.
d) *No Desembolsadas:* acciones en las que el pago se hace a plazos.
e) *Ordinarias:* acciones sin privilegio de ningún tipo.

---

[10] Flannery, Hofrichter y Platten: *Personas, desempeño y pago. Compensación dinámica para el nuevo entorno de negocios*, Editorial Paidós, 1.997, p. 167.
[11] *Enciclopedia Salvat Diccionario*...(Ob.cit.), p. 17.
[12] Pazos, Luis: *Ciencia y Teoría Económica*, Editorial Diana México, 1.988, p.168.
[13] Mochón, Francisco: *Economía. Teoría y política*, McGraw Hill, Madrid, 1.993, pp. 141-143.

f) *Preferentes:* acciones que tienen ciertos privilegios respecto a los votos o a los beneficios.
g) *Liberizadas:* acciones que no otorgan el derecho a reembolso del capital en caso de disolución de la sociedad, pero sí a dividendos y al voto en la junta general.
h) *No Liberizadas:* acciones que dan derecho al reembolso del capital.

Las acciones denominadas comunes son aquellas que representan la participación de los verdaderos dueños de la empresa, por las siguientes ventajas legales y/o contractuales: Voz y voto en las asambleas generales y extraordinarias, participación sin límites en las utilidades, derecho proporcional a suscribir nuevas acciones emitidas y participación proporcional en caso de liquidación.

Las acciones preferentes, como ya se ha mencionado anteriormente, suponen para sus tenedores unos derechos sobre las ganancias que se ejercen con prioridad a los de los poseedores de bonos o acciones corrientes. Los poseedores de acciones preferentes tienen derecho a recibir dividendos específicos (valores de ingreso fijo) antes que los poseedores de acciones corrientes puedan recibir cualquier dividendo. Como contrapartida, los poseedores de este tipo de acciones no tienen las posibilidades de grandes ganancias, sino sólo el dividendo especificado. A diferencia de las acciones comunes, las acciones preferentes generalmente tienen un valor nominal, y este valor es una cantidad significativa. Primero, establece la cantidad que se debe a los accionistas preferentes en caso de liquidación. Segundo, el dividendo a las acciones preferentes se expresa frecuentemente como un porcentaje del valor nominal.

La rentabilidad de los fondos colocados en acciones que se cotizan en la bolsa tiene tres componentes: el dividendo cobrado (el dividendo es la retribución que percibe el accionista con cargo a los resultados de la empresa), la diferencia de cotización, que indica cuánto se habría ganado (o perdido) de haber comprado una acción el primer día del período estudiado y de haberla vendido el último día, y los derechos de suscripción que miden los ingresos que se habrían tenido si se hubiera vendido el derecho preferente a suscribir nuevas acciones de la misma empresa.

### *B.3)- PARTICIPACIÓN EN LA PROPIEDAD DE UNA EMPRESA*

La participación en la propiedad, al igual que la colocación masiva de acciones de empresas como resultado de la privatización, representa una forma de democratización de capital y ocurre cuando la propiedad accionaria de las empresas se difunde entre un gran número de inversionistas (bien sea trabajadores de la compañía o no) quienes poseen, cada uno por separado, una pequeña porción de esa propiedad.[14] Para Petersen y Plowman,[15] la participación en forma de acciones confiere derechos políticos y derechos económicos. Una persona acreedora de una acción, tiene derecho a votar en el manejo de la empresa, es decir, tiene injerencia en la administración de la sociedad; pero este poder dado por el voto está sujeto al número de acciones que posee. Legal y teóricamente, el derecho de los accionistas a formular decisiones básicas con respecto a sus propias empresas es un derecho que ejercen por medio del poder que les concede el voto por las acciones que poseen.

Los derechos de los tenedores de acciones comunes en una corporación comercial, por ejemplo, son bastante amplios. Algunos de los derechos colectivos y específicos más importantes pueden resumirse en los siguientes:[16]

- Adoptar y enmendar los estatutos.
- Elegir los directores de la corporación.
- Autorizar la venta de activos fijos.
- Emitir acciones de cualquier tipo.
- Tienen derecho de voto en la forma prescrita por la escritura de la corporación.
- Pueden vender sus certificados de acciones, sus pruebas de propiedad, y de este modo transferir sus intereses de propiedad a otras personas.
- Tienen derecho a inspeccionar los libros de la empresa.
- Puden reclamar activos de la corporación al disolverse éstas; sin embargo, son los últimos en participar en los activos residuales.

---

[14] Francés Antonio. *Democratización del Capital y Gerencia.* Revista Debates IESA, Vol.2 N°4, Abril-Junio 1.997, pp. 3-5.
[15] Petersen y Plowman. *Organización y Dirección de Empresas*, Editorial Hispano-Americana, 1.970, p. 127.
[16] Brigham, E. y Weston, F.: *Finanzas en Administración,* Nueva Editorial Interamericana, 1.977, pp. 361 y 362.

Para el caso de los accionistas minoritarios, en donde el ser propietario de acciones no le otorga gran influencia en los asuntos de la dirección, el principal beneficio al contar con acciones es ser acreedor de derechos económicos. Tener acciones concede el derecho a participar en el reparto de beneficios, en el caso de que se produzcan. Asimismo, le da la oportunidad al accionista de participar en todo el patrimonio de la empresa, que, si bien no puede ejercerse hasta su liquidación, origina el derecho preferente a suscribir la emisión de nuevas acciones.

### *B.3.1)- VENTAJAS DE LA PARTICIPACIÓN EN LA PROPIEDAD DE L EMPRESA* [17]

**1. Ventajas para el empleado:**

- Un programa de participación accionaria proporciona a los empleados la posibilidad de aumentar su bienestar. En un principio, le proporciona ganancias de tipo monetario y compensación extra, mayores incentivos financieros, lo que permite asegurar su status social y aumentar su satisfacción.

- Los empleados al considerarse como socios de la empresa, tienen la posibilidad de mejorar sus relaciones y compromisos con ésta, evitando de esta forma cualquier situación incómoda, quejas o cualquier otra causa de insatisfacción.

- Este tipo de programa puede aplicar a cualquier nivel de cargo (obreros, ejecutivos, empleados, etc.). La idea básica es si la empresa gana, todos ganan.

**2. Ventajas para la empresa:**

- Un programa de participación accionaria representa un mecanismo de retención de personal. La participación accionaria guarda una estrecha relación con la retención de recursos humanos, pues su creación tiene como objetivo en sí mismo la reducción del turnover o rotación laboral, es decir, impedir el retiro de los trabajadores calificados de la empresa. Un programa de participación accionaria o

[17] Pericás, Juan...(Ibid.), p. 2.

de adquisición de acciones, logra en sí esto, al brindarle la oportunidad a los empleados de invertir en la empresa mediante la compra de acciones. Esto por supuesto creará un medio apto para lograr un mayor interés de los trabajadores en la marcha de la organización empresarial pues ahora entra en juego su propio capital.

- La posibilidad de ganancias más elevadas motiva a los empleados a aumentar su valor mejorando sus calificaciones personales y sus contribuciones a la compañía.
- Este tipo de programa permite elevar la lealtad del empleado para con la empresa y elevar su integración e identificación como miembros de la organización. La participación accionaria constituye un medio para mejorar las relaciones de los empleados con la empresa.
- Un programa de participación accionaria, permite la reinversión de las ganancias. La compra de acciones da la posibilidad de que se cree nuevo capital mediante la reinversión de los dividendos que obtienen los participantes en el programa. La transferencia de capital privado a los trabajadores no es inconveniente, sobre todo si se hace en forma colectiva y con determinadas características. En éste sentido la empresa puede llegar a fomentar en el trabajador (a través de la posesión de un mayor número de acciones), una mayor vinculación de éste para con aquella.
- Como incentivo a largo plazo el programa de participación accionaria enfoca esfuerzos al logro de la estrategia. Asimismo, el mismo puede financiarse según si la compañía consigue tal margen de ganancia. Esto se traduce en que si la empresa produce se conceden acciones o unidades similares a los valores de la compañía.
- Establecer un programa de participación accionaria como incentivo a largo plazo (o mediano plazo), permite estimular el pensamiento estratégico de los empleados (reflejado en un período de tres a cinco años). De acuerdo con la opinión expresada por el Lic. Juan Pericás, experto en la temática de compensación y

cultura laboral, los Venezolanos son adversos a pensar a largo plazo y los programas de participación accionaria son ideales para motivar esta situación.

3. **Ventajas del programa de participación accionaria con respecto a otros programas de incentivos:**

- El programa de participación accionaria como incentivo a largo plazo, tiene numerosas ventajas con respecto a los otros programas de incentivo cuya temporalidad aplica a corto plazo. En primer lugar, es más problemática la introducción de los planes grupales e individuales a corto plazo en nuestro país, porque se van convirtiendo en beneficios adquiridos lo que constituye un costo de nómina para la empresa. Al establecer continuamente estos programas (dos años seguidos), se convierten instantáneamente bajo el auspicio de la normativa laboral en un derecho adquirido para el trabajador.

- La distribución de utilidades como incentivo grupal, tiene un significado completamente distinto dentro del contexto venezolano. En este caso, las utilidades constituyen un beneficio fijo para el trabajador (remuneración diferida). Esto implica que dentro de las empresas no se aplica el principio: "Si la empresa tuvo las ganancias suficientes se distribuyen entre todo el personal participante, en caso contrario no se disfruta del beneficio". Para las empresas es difícil aplicar dicho beneficio, atado verdaderamente a las ganancias de la misma. Por otro lado, los beneficios compartidos pueden ser eficaces para concentrar a los empleados en el rendimiento financiero de la organización, pero presentan dificultades para relacionar ese rendimiento con los esfuerzos del individuo. Básicamente, este programa puede motivar la permanencia del personal pero no guarda otros aspectos positivos derivados del objetivo anterior, como por ejemplo, mejorar el rendimiento o cambiar la conducta de los individuos o equipos.

- Los programas basados en incentivos grupales pueden llegar a ser más complicados. Si consideramos la cultura de nuestro país, podemos decir que el venezolano está muy habituado al individualismo, lo que determina que la venta del programa a los empleados se haga más compleja en cuanto a garantizar su

atractivo. Bajo este punto, los trabajadores suelen reaccionar más positivamente ante un incentivo cuya consecución solamente depende de ellos, ya que los grupales o colectivos, donde su labor personal no significa mucho dentro del conjunto, les hace sentirse menos responsables y, generalmente, menos estimulados.

- La paga por competencia sí bien puede ser conceptualmente muy atractiva, su implantación puede llegar a ser también bastante compleja. En primer lugar, porque nuestro país no está aún habituado a la introducción de las competencias en los sistemas de compensación. Para desarrollar esta clase de modelo de remuneración hay que considerar bastantes factores claves como la definición de las competencias, la selección de aquellas que puedan ser más adecuadas al éxito de la empresa, la definición de los standards para operacionalizar las competencias esenciales y las diferenciadoras, el establecimiento de las anclas o ejemplos de manifestaciones conductuales, etc. Aparte está el proceso de comunicación del modelo que es bastante amplio, dado lo novedoso en nuestro ámbito laboral.[18]

### *B.4) MODALIDADES DE PROGRAMAS DE ACCIONES*

Un programa de participación accionaria puede adoptar diferentes modalidades en la empresa. Cada una de estas formas impacta de manera significativa el método de adquisición y reparto de las acciones entre los trabajadores participantes. Dichas modalidades usadas pueden ser clasificadas de acuerdo al tipo de plan usado, los trabajadores que participan, etc.

**1. Según el tipo de plan usado:** [19]

- Programa con base a opciones de acciones (*employee stock option plan*). Programa que otorga el derecho a comprar un número determinado de acciones de la compañía a un precio definido durante un período específico. En este caso, se busca que el empleado obtenga ganancias mediante el ejercicio de su opción en el

[18] Pericás, Juan: *Nuevas Tendencias en Compensación. Competencias,* Boletín informativo N°4 y Asignatura: Nuevas Tendencias en Compensación, Mayo, 2.000, pp. 1-3.
[19] Dessler, Gary: *Administración de personal*, Editorial Prentice-Hall, México, 1.991, pp. 459, 460 y 468.

futuro pero a precios actuales (el empleado recibe dinero en los bolsillos si la acción sube de precio). Se supone que el precio de las acciones subirá, en lugar de mantenerse o bajar de precio. Esto le permite al trabajador participante obtener beneficios, suponiendo que la economía es estable.

Claro que el precio de las acciones se ve afectado por la rentabilidad y crecimiento de la empresa, y en la medida que el empleado pueda afectar estos factores, la opción de acciones puede ser un incentivo.

Las opciones de acciones son ejercidas normalmente a la fecha del despido, renuncia o jubilación. Muchos esquemas de opciones le confieren a la junta directiva discrecionalidad para permitirle a un empleado ejercer la opción dentro de un plazo determinado al cese del empleo. Esto representa un beneficio real para el empleado. Sin embargo, no incrementa la cifra de lo que se recibe como remuneración.

Dentro de la categoría de opciones de acciones existe como alternativa el plan de valor en libros. Este plan permite a los trabajadores comprar acciones a su valor actual en libros, que es un valor determinado por el valor de los bienes de la compañía. Mientras que el valor de mercado, es el precio al que puede venderse un activo de la empresa, el valor en libros representa el valor contable con que se lleva ese activo. Los empleados en este caso pueden obtener dividendos por las acciones que poseen y, en la medida en que la compañía crece, también el valor en libros de sus valores podría aumentar. Cuando estos empleados salen de la empresa, pueden vender sus acciones a la compañía al nuevo valor en libros. El sistema de valor en libros evita la incertidumbre del mercado de valores, y en cambio hace hincapié en un crecimiento razonable.

- Programa basado en un plan de propiedad de acciones para los empleados (*employee stock ownership plan*). En un plan ESOP la empresa contribuye con acciones propias o utiliza dinero para comprar acciones en nombre de los trabajadores. Bajo esta modalidad, la compañía establece un fideicomiso para los empleados con la finalidad de depositar anualmente contribuciones adicionales

atadas al precio de la acción o en proporción a la compensación total de los empleados. De acuerdo al plan, la acción se mantiene en una cuenta individual (fideicomiso), hasta que el trabajador se jubila o deja la empresa (suponiendo que el empleado ha trabajado con la compañía el tiempo suficiente como para haber logrado acciones), entonces es cuando se distribuye. En este caso, un ESOP constituye algo similar a un plan de pensiones bien sea, de contribución definida o prestación establecida. Las empresas acuerdan pagar una cierta cantidad de dinero al empleado, que depende o bien del precio de la acción de la empresa o en base a la compensación total del trabajador.

- Programa con base en adquisiciones de acciones (*employee stock purcharse plan*). Programa que le otorga el derecho a los trabajadores de comprar un número determinado de acciones de la empresa y que le brinda la facilidad de ejercer la acción mediante la compra de valores o a través de la obtención de una tasa sobre el precio de la acción ya sea en efectivo, en valores o en alguna combinación de ambos. En este caso, se busca que los empleados sean dueños de la empresa y crezcan con ella, de manera que se sientan identificados con la misma.

  Para despertar el interés de los empleados en éste tipo de programa, la compañía ofrece acciones con descuento o a precios inferiores a los del mercado. Asimismo, se les puede permitir a los trabajadores adquirirlas en cantidad hasta un % (accesible) de sus remuneraciones básicas.

- Programa basado en un plan de acciones ligado al desempeño (*performance and stock plan*). Son planes cuyo pago o valor está determinado por el desempeño financiero medido contra los objetivos y metas establecidas al inicio de un periodo de varios años. En este caso, la compañía concede acciones (sin costo para el empleado), que se ganan únicamente si el trabajador cumple o sobrecumple objetivos predeterminados.

  La empresa crea un programa de participación accionaria como incentivo a largo plazo, en donde se especifican metas que deben lograrse. Los participantes son pagados o reciben luego como premio valores de la compañía sujetos o

determinados por el desempeño y el cumplimiento o sobrecumplimiento de dichas metas. Este tipo de programa permite tratar a los trabajadores más como socios y estimularlos a pensar en el negocio y sus metas como propios. En la medida que la empresa trate a los empleados como socios, en teoría esto tendrá como resultado fomentar en mayor grado la retención de personal y el sentimiento de propiedad. Es razonable entonces, pagarles más como socios y, asimismo, vincular más directamente el pago con el desempeño.

- Programa basado en Acciones Fantasmas (*phantom stock plan*). Las acciones fantasmas constituyen más bien un recurso utilizado por las compañías cuando éstas no quieren o no pueden ofrecer acciones reales. En este caso, la empresa no cuenta con acciones de verdad que pueda utilizar, es decir, no posee títulos valores objeto de negociación en el mercado de capitales, por lo tanto, otorga a los empleados "unidades", que son similares a los valores de la compañía. Posteriormente, éstos recibirán un valor generalmente en efectivo equivalente a la tasa de la acción "fantasma", que posean. El costo de la acción fantasma es estimado de acuerdo al margen de ganancia de la empresa dividido entre un determinado factor o indicador o valorando la empresa, de acuerdo con ciertos procedimientos matemáticos.

**2. Según los trabajadores que participan:** [20]

- Programa de participación individual. Programa que otorga por acto potestativo de la empresa, acciones a uno o varios trabajadores individualizados personalmente, pero no a toda una categoría de éstos. Esta modalidad, generalmente utilizada por las empresas, para distinguir a sus cuadros directivos o a algunos de sus trabajadores, suele denominarse habilitación y carece de toda relevancia como fenómeno social en la empresa.
- Programa de participación general. Programa que alcanza a todos los trabajadores o a toda una categoría de éstos, entendiendo por categoría no a un número determinado de trabajadores, sino a todos los que se encuentren o pueden llegar a

[20] Mantero, Oswaldo...(Ibid.), pp. 68-70.

encontrarse en una situación objetiva determinada, tal como obreros, empleados, técnicos, trabajadores de un departamento. En este caso la atribución de capital no se hace en virtud de un contrato o acto de alcances individuales, sino en virtud de una política de carácter general. La participación general, puede tener dos manifestaciones diferentes, ya sea que se otorgue para todos los trabajadores o para alguna o varias categorías de éstos. Estas formas se adoptan casi siempre en consideración a objetivos empresariales, tales como los de premiar al personal más comprometido o de impedir el retiro de algunos trabajadores calificados.

**3. Según el destino de las ganancias atribuidas a los trabajadores:**

Programa en donde las acciones son atribuidas a los trabajadores en forma individual (accionariado obrero) o a un ente colectivo integrado por todos ellos. Esta segunda forma corresponde al accionariado sindical. Las formas de participación adjudicada a un ente colectivo de los trabajadores, corresponden a soluciones en que se pretende que la ganancia distribuida no sea de inmediata disponibilidad.

### *B.4.1)- EXPERIENCIAS QUE IMPULSARON ESTA TENDENCIA EN MATERIA DE COMPENSACIÓN*

***Estados Unidos:***

El accionariado obrero, se desarrolló en los Estados Unidos de Norteamérica, dentro de los sistemas extralegales, cobrando especial importancia algunas prácticas que han sido tomadas como ejemplo por empresarios de todo el mundo, aún como complemento de los regímenes legales vigentes en sus países. En general, esos sistemas reconocen solamente la finalidad pragmática de lograr un mayor interés de los trabajadores en la empresa, crear la estructura apropiada para el dominio de la empresa, por grupos, que sin ser mayoritarios, no tengan ante sí otros grupos de accionistas que puedan disputarles la dirección.[21]

[21] Mantero, Oswaldo...(Ob.cit.), p. 104.

Uno de los hechos más importantes ocurridos referente a ésta materia, es el de la división Weirton Steel de la National Steel Corporation[22], empresa que cuenta con más de 7.000 empleados, la cual era la más grande de una sola localidad y se hallaba en West Virginia; durante años había sido la base de la economía regional.

En 1.909 el industrial Ernest T. Weir soñaba con establecer una compañía acerera totalmente integrada, que tuviera sus propias minas y plantas. Weir fundó un sindicato interno y pagó sueldos mucho más altos que los del promedio industrial. A fines de la década de 1.970, los trabajadores de ésta compañía eran los mejores pagados en la industria siderúrgica de todo el mundo.

Pero los tiempos difíciles abrumaban a la industria nacional del acero y pronto llegaron a la compañía y al pueblo. En Marzo de 1.982, National Steel Corporation anunció, que ya no podía seguir invirtiendo en su subsidiaria. La empresa matriz había empezado a retirarse del acero, utilizando las utilidades de la división Weirton Steel para diversificarse en inversiones bancarias, seguros y bienes raíces. Propuso entonces convertir las instalaciones de la Weirton Steel en una planta de acabado, reduciendo la fuerza de trabajo a unos 1.500 empleados. Los trabajadores y los habitantes de la ciudad, eran los principales interesados en el éxito de la compañía.

La Corporation National Steel ofrecía solo un rayo de esperanza: los empleados y los gerentes de la planta podían comprarla con un plan de propiedad de acciones para los empleados (ESOP), un proyecto adoptado por el Congreso de 1.978. Según ese plan, una división independiente Weirton Steel podía emitir acciones para sus empleados a cambio de las ventajas fiscales con que se pagarían los préstamos y se financiaría la inversión de capital. Si todo marchaba bien, podrían crear una empresa autónoma, libre del oneroso control de la National Steel Corporation y fomentar la creatividad y el espíritu emprendedor en una fuerza de trabajo muy descontenta.

En Marzo de 1.983, un año después del suceso inesperado de la National Steel Corporation y tras meses de tensas negociaciones, el comité conjunto de Weirton Steel anunció que, en principio, se había llegado a un acuerdo respecto al plan de

[22] Stoner, James: *Administración*, 3ra. Edc., Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 1.989, pp. 95 y 96.

acciones para los empleados. Los trabajadores de la Weirton Steel pagarían a la corporación $66 millones por la planta y el equipo; el 85% de los empleados votó por la adopción del plan y Weirton se convirtió así en la compañía más grande del país cuya propiedad estaba en manos de los empleados.

Actualmente las empresas están aprendiendo que dar participación en las ganancias económicas obtenidas cuando se alcanzan objetivos funciona, y ayuda a los empleados a seguir motivados para seguir en la empresa y alcanzar objetivos cada vez más difíciles. PepsiCo por ejemplo, ha instituido un programa llamado "Sharepower", que hace que cualquier empleado (no sólo un grupo selecto de ejecutivos) que trabaje por lo menos 1500 horas al año y permanezca en la empresa por lo menos un año tenga la posibilidad de recibir acciones. Para Pepsi esto significa 500.000 trabajadores en 195 países. Esta participación en las ganancias no es altruista; tiene como finalidad incrementar el compromiso de los empleados con el éxito de la compañía. Hay mucahas historias en Pepsi acerca de los esfuerzos que han realizado los empleados para servir a los clientes. Esto es, al menos en parte, atribuible a la conciencia de los empleados del efecto de los servicios al consumidor sobre la futura valorización de las acciones de la empresa.[23]

Un experto en relaciones laborales que ha observado de cerca el cambio de atmósfera en la compañía se expresa así al respecto: "Hay más comunicación ascendente en esta compañía que en cualquier otra que he visto". Muchos observadores de la industria estadounidense consideran que la propiedad de acciones para los empleados es la tendencia del momento. Piensan que la división tradicional de propiedad y responsabilidad, basada en diferentes objetivos e intereses de los accionistas y empleados, ha resultado peligrosa en muchos sectores de la industria, pues ha reducido muchísimo y hasta ha eliminado las utilidades haciendo que algunas compañías cierren ante la dura competencia extranjera.[24]

---

[23] Dawn, Anfuso: *Pepsico Shared Power and Wealth with Workes,* en Personnel Journal (Junio de 1.995: pp. 42-49). Citado en Ulrich, Dave. *Recursos Humanos Champions*, Edit. Granica, 1.997, pp. 232 y 233.
[24] Stoner, James...(Ibid.), p. 96.

***Francia:*** [25]

Las experiencias francesas de participación de los trabajadores en las ganancias de las empresas, aparecen a mediados del siglo XIX, que toman especial importancia con la tendencia de la Doctrina Social de la Iglesia, o de distintas formas del Socialismo. Desde esa época son innumerables las manifestaciones tendientes a lograr una mejora en la retribución del trabajo, a una total transformación de la empresa, sin embargo, no puede afirmarse que hayan tenido realmente éxito, debido a la oposición de las principales centrales sindicales francesas a toda forma de asociación de los trabajadores en los resultados o al capital de la empresa, a pesar de lo cual tal asociación existe, por lo menos legalmente, y los poderes públicos han tratado constantemente de reforzarla y extenderla, especialmente en el lapso comprendido entre 1.959 y 1.980.

En el año 1.917, durante la Primera Guerra Mundial, el derecho francés creó una nueva forma de sociedad, que permite asociar a los trabajadores tanto a los beneficios, como a la gestión de la empresa; sin embargo, este tipo de sociedad no fue nunca muy utilizado.

A pesar de eso y a diferencia de los Estados Unidos, la participación accionaria de los trabajadores en las empresas francesas fue constituida en principio como ley. Hoy en día, existe actualmente todo un régimen legal de participación de los trabajadores en las ganancias de la empresa, sobresaliendo la creación de planes de adquisiciones de acciones.

Para esta parte se crearon dos tipos de acciones, una voluntaria (acciones de capital) y otra obligatoria para la empresa que tomó la denominación de acciones de trabajo, las cuales debían otorgarse gratuitamente. Este régimen, fue impuesto por la ordenanza del 17 de Agosto de 1.967 y modificado (para facilitar más aún la participación de los trabajadores) en la ley del 8 de Junio de 1.977.

---

[25] Mantero, Oswaldo...(Ob.cit.), pp. 106-108.

***Perú:*** [26]

Las formas de participación laboral intentadas en Perú a partir de 1.968, se encuentran en proceso de involución desde 1.976. Se trata del experimento más ambicioso realizado en América Latina y uno de los más ambiciosos en el mundo entero. Este fenómeno, aparece como un aspecto de la transformación estructural de la empresa, que supone la participación, tanto en la gestión, como en el capital o en las utilidades de las empresas, aún cuando el grado de participación, en cada uno de esos aspectos, varía según el tipo de empresa de que se trate.

Las características del sistema de participación en las ganancias eran: 1) un régimen impuesto por la ley que deja muy pequeño margen para la concertación entre las partes; 2) reconoce dos destinos diferentes a dar a las ganancias atribuidas a los trabajadores: una parte debe ser necesariamente reinvertida en la empresa y otra parte es inmediatamente disponible por los trabajadores; 3) se utiliza un criterio ecléctico en cuanto a la distribución individual del total atribuido a los trabajadores: una parte en forma igual entre todos ellos y otra parte en proporción al salario de cada uno; 4) excepción hecha del sector industrial, crea un mecanismo de compensación que, por lo menos en forma parcial, permite que la distribución de las ganancias, se realice teniendo en cuenta todas las empresas del sector y no solamente aquella en que el trabajador presta servicio.

Es evidente que además de la transformación de la empresa, el sistema pretendía aumentar la reinversión. Al imponer que parte de la participación de los trabajadores se capitalizara, obligaba a que también los empresarios reinvirtieran, como única forma de evitar llegar a perder la mayoría del capital y por lo tanto el control de la empresa en un lapso más o menos breve.

Luego de la nacionalización de los yacimientos petrolíferos (1.968), el inicio de la reforma agraria (1.969), se promulga la ley general de industrias, cuyo título VIII crea una nueva institución: la Comunidad Industrial. Las empresas industriales, de electricidad, de telecomunicaciones, pesqueras y de minería que ocuparan a más de

[26] Mantero, Oswaldo...(Ibid.), pp. 108-110.

seis trabajadores, y las que teniendo menos de seis tuvieran un ingreso bruto anual de más de un millón de Soles, debían constituir comunidades, que agruparan a la totalidad de sus trabajadores permanentes. A las comunidades se adjudica un porcentaje de las utilidades de la empresa que éstas deben invertir en acciones de la misma.

Es de hacer notar que las empresas del sector público, si bien corresponde una fórmula similar de participación de las ganancias, la parte no consumible de las mismas no se invierte en acciones, sino en bonos o en valores de otras empresas que tuvieran planes de reinversión autorizados. Otro porcentaje de las utilidades debía ser distribuido directamente entre los trabajadores a tiempo completo de la empresa. Cada comunidad constituye un fondo de participación con el monto que recibe de la comunidad de compensación, más la proporción de la renta neta que retiene, y los distribuye entre sus trabajadores.

El proceso ideológico de la llamada Revolución Peruana, culmina con la concepción de las empresas de propiedad social. El sistema, que no llegó a ponerse plenamente en funcionamiento, creaba un sector autogestionario de la economía, partiendo de una apreciación crítica a las experiencias de las cooperativas y las comunidades industriales. El sistema, que no fue siempre bien recibido por los trabajadores y sus organizaciones sindicales, fue resistido por los empresarios y sus organizaciones, que utilizaron toda clase de medios legales o ilegales, para dejar de invertir, trasladar sus capitales a otros países, etc. A partir de 1.976, se produce una profunda transformación de la situación política que se manifiesta en sucesivas enmiendas que van desnaturalizando el régimen descrito. Se pasó del régimen de participación colectiva en la reinversión de las ganancias a una forma de accionariado obrero o accionariado popular.

***Venezuela:*** [27]

Las empresas Venezolanas que han venido sufriendo un proceso de reconversión sobre sus enfoques de administración de recursos humanos han tenido,

[27] Tomado de Internet: www,edc-ve.com/edc/acción.htm.

que implementar por ejemplo, nuevas tendencias en cuanto a políticas de recursos humanos y estilos de gestión empresarial (Calidad Total, Benchmarking, Balance Score Card, etc.).

La Electricidad de Caracas (E.D.C.), no ha quedado exenta de esta situación de nuevos desafíos, nuevas incertidumbres y nuevas posibilidades para la administración de la empresa y como mecanismo o nueva tendencia en materia de compensación, desarrolló una estrategia de personal que alude a la participación económica de los empleados en la compañía, por tanto ha surgido de ello la llamada participación en la propiedad, la cual hace referencia al reparto directo de acciones entre el paquete de remuneración de los trabajadores.

La democratización del capital de la E.D.C., comenzó en 1.947, junto con el inicio de las operaciones de la Bolsa de Valores de Caracas.

Desde sus inicios la E.D.C. abrió sus puertas a la participación privada, convirtiéndose en una Sociedad Anónima de Capital Abierto (S.A.C.A.). Para esta empresa, el reparto de acciones entre sus empleados, no es algo nuevo y se ha desarrollado como una política en la compañía unos años antes del proceso de reconversión de las empresas.

Actualmente, la E.D.C. cuenta con más de 57 mil accionistas. Siendo la empresa con mayor participación accionaria en Venezuela, sus títulos son líderes en el mercado accionario interno consolidando a la empresa como una de las de mayor liquidez bursátil. Por tanto, para estimular al personal y lograr su bienestar, la E.D.C. no dudó en permitir que sus trabajadores participaran en el paquete accionario, contando en la actualidad con un 95% de participación por parte de sus trabajadores y familiares.

La E.D.C., S.A.C.A., preocupada por el porvenir de los trabajadores, le ha ofrecido siempre a éstos y sus familiares, planes de financiamiento para la adquisición de acciones de la empresa. Bajo este punto, el programa de participación accionaria establecido por la E.D.C., se ha caracterizado por obedecer a un plan de adquisición de acciones o *employee stock purchase plan*, es decir, un plan que le otorga el

derecho a los trabajadores de comprar un número determinado de acciones de la empresa y que le brinda la facilidad de ejercer la acción mediante la compra de valores o a través de la obtención de una tasa sobre el precio de la acción ya sea en efectivo, en valores o en alguna combinación de ambos.

Para que los trabajadores de la E.D.C. pudieran adquirir las acciones de forma más sencilla, la empresa tomo en consideración el desarrollo de facilidades financieras, como la aplicación de un plan de financiamiento para la adquisición de acciones administrado por el fondo de previsión de los trabajadores y que está destinado a incrementar el patrimonio del grupo familiar con un mínimo desembolso de dinero en efectivo.

Básicamente, Las principales características del programa pueden resumirse de la siguiente manera:[28]

1. Todos los trabajadores activos o jubilados de la E.D.C. y sus empresas filiales, así como sus familiares directos pueden ser participantes en el programa. A efectos de este plan se consideran familiares elegibles del trabajador: el cónyuge, los hijos, los padres, los abuelos y los nietos debidamente registrados en la base de datos del departamento de Administración de Personal.

2. Cada participante puede suscribir en una sola oportunidad:
   - Un mínimo de 50 acciones y un máximo de 500 acciones para cada trabajador.
   - Un mínimo de 50 acciones y un máximo de 300 acciones para cada familiar.

3. Las acciones son adquiridas a un precio único diario, calculado en base al precio promedio ponderado de las operaciones registradas en la Bolsa de Valores de Caracas el día hábil bursátil inmediato anterior a la fecha de suscripción. Este precio será publicado diariamente en las carteleras de la empresa.

4. El trabajador paga el valor de las acciones que suscriban él y sus familiares directos, de la siguiente manera:

[28] Informe de suscripción de acciones cortesía de Tivenca.

- Con una cuota inicial de acuerdo a la opción de financiamiento que escoja, la cual podrá pagar con fondos propios o con un retiro de sus haberes libres en el fondo de previsión.
- El saldo será financiado con préstamos administrados por el fondo de previsión de acuerdo a las opciones seleccionadas. Es entendido que las opciones de financiamiento no son excluyentes y que podrán hacerse combinaciones de las mismas.

Ejemplo de estas opciones de financiamiento pueden ser las siguientes:[29]

*Opción "A"*. Cuota inicial del 30% del valor de las acciones a suscribir y financiamiento del saldo a la tasa del 12% anual fijo, dando en garantía al fondo de previsión las acciones que se suscriban con este plan y aquellas que éstas reciban como dividendo (beneficio resultante), durante el tiempo que se mantenga vigente el préstamo, y en ningún caso menos de cinco (5) años a partir de la fecha de suscripción.

El préstamo del fondo de previsión lo paga el trabajador de la siguiente manera:

- Con los dividendos en efectivo devengados por todas las acciones adquiridas con este plan y por las que éstas reciban como dividendo, a partir de la fecha de adquisición.
- Si los pagos de dividendo en efectivo durante el año no cubren la amortización mínima requerida, el trabajador tendrá que pagar el saldo de estas amortizaciones con el retiro de sus haberes libres en el fondo de previsión. El trabajador autoriza a que se le descuente de sus utilidades de fin de año, las cantidades necesarias para cubrir el saldo de estos pagos.

*Opción "B"*. Cuota inicial del 20% del valor de las acciones a suscribir y financiamiento del saldo a tasa anual variable, fijada trimestralmente y equivalente a la tasa pasiva promedio de los Bancos Mercantil, Provincial y Venezolano de Crédito, dando en garantía al fondo de previsión las acciones que se suscriban con

[29] Opciones de financiamiento establecidos en el plan para la adquisición de acciones de la C.A La Electricidad de Caracas, S.A.C.A., para sus trabajadores y familiares. Junio de 1.995.

este plan, y aquellas que éstas reciban como dividendos, durante el tiempo que se mantenga vigente el préstamo, pero en ningún caso menor de dos (2) años, a partir de la fecha de suscripción.

5. El programa de participación accionaria no obedece a ningún programa de incentivos.

6. Las previsiones administrativas y condiciones especiales comprenden:
   - La E.D.C. y sus filiales otorgan una línea de crédito al fondo de previsión para atender las solicitudes de financiamiento de los trabajadores y sus familiares. De acuerdo a este plan, al agotarse esta línea de crédito no se otorgarán más préstamos para el plan.
   - Para efectos del programa, no se consideran como trabajadores fijos, al personal contratado, los aprendices I.N.C.E. y aprendices de escuelas.
   - La empresa se reserva el derecho de anular la solicitud del trabajador y de su grupo familiar cuando indebidamente registre personas no calificadas.
   - El trabajador que desee suscribir este programa, debe estar afiliado al fondo de previsión.
   - Cada trabajador podrá realizar el proceso de inscripción para él y sus familiares una sola vez.

Este plan de acciones quedó suspendido a partir de la compra de la E.D.C. por parte de la A.E.S Corporation (durante el período Abril-Julio, 2.000), proceso que condujo a todos los accionistas suscritos a este plan a vender sus acciones a esta empresa. Este tipo de programa aunque ya fué derogado constituye un marco de referencia para futuras investigaciones con respecto a dicha experiencia en el país.

### *B.5)- CONSIDERACIONES AL ESTABLECER UN PROGRAMA DE PARTICIPACIÓN ACCIONARIA COMO PROGRAMA DE INCENTIVO* [30]

1. **Perfil de disposición cultural.** Al implantar un programa de incentivo ya sea con base en acciones, bonos, etc., hay que tener presente la receptividad o el nivel de aceptación que los trabajadores tendrán con respecto al mismo. Con frecuencia muchos de los programas de incentivos orientados a mejorar la retención de personal, productividad y/o reducir los costos fracasan por no ser compatibles con el personal. Este fracaso de los programas produce una perdida de tiempo utilizado, de dinero y de atraso con respecto a otras organizaciones. Para garantizar el éxito del programa es preciso que éstos sean elaborados sobre el conocimiento de las actitudes de las personas. Un incentivo puede ser percibido de diferentes maneras según las diferencias individuales. Bajo esta circunstancia, el valor de un programa de incentivo o el atractivo que pueda ejercer sobre un determinado individuo, está en función de las necesidades que el individuo experimente, cambia con la posición del sujeto, sus circunstancias específicas y viene condicionado por su formación, educación, clase social, edad, sexo, estado civil, etc.

2. **Factores técnicos.** Es determinante para garantizar el éxito, la selección del mejor programa de participación accionaria (o de incentivos), o el más fácilmente aplicable y que represente menos dificultades de adaptación a las peculiaridades de la empresa.

Otros autores como Gary Dessler[31] consideran otros elementos importantes a la hora de desarrollar planes de incentivos eficaces:

3. **Estipulación de políticas, normas, procedimientos al respecto del programa.** La aplicación de cualquier programa de incentivos implica necesariamente:

---

[30] Baztán, Manuel. *Dirección de Personal. Organización y Ténicas*, Edit. Hispano Europea, 1.982, pp. 220-222.
[31] Dessler, Gary...(Ob.cit.), pp. 472-474.

- El establecimiento de los objetivos generales del programa: estimular la retención de personal, mejorar la productividad, etc.
- La elegibilidad: determinar el personal que va a ser incluido en el programa. Si se incluye o no a trabajadores de medio tiempo, nivel organizacional o área funcional o de acuerdo a otros criterios.
- La definición de las medidas específicas para el desempeño: por lo general consiste en medidas de productividad, cumplimiento de metas, etc.
- La deducción de una fórmula que permita determinar la reserva o fondo a repartir entre los participantes y los ahorros, valor de la acción.
- El financiamiento: si el programa es financiado exclusivamente por la empresa, si es pagado exclusivamente por el personal (como el plan de opción de acciones), o si es de carácter mixto.
- La forma de pago: en efectivo de acuerdo a la tasa estipulada para la acción, en acciones comunes o pagos diferidos en efectivo. Establecer bono o acciones meta para cada posición elegible y realizar los ajustes según el desempeño superior o inferior a lo proyectado.
- La temporalidad: período de prueba del programa
- El establecimiento del sistema de apoyo o participativo que se va a utilizar para involucrar a los empleados. En este sentido, los sistemas que se utilizan con mayor frecuencia incluyen los comités directivos, las asambleas de actualización, los sistemas de sugerencias, los coordinadores, los equipos para la solución de problemas, los comités departamentales, los programas de capacitación, boletines, auditorías internas y auditorías externas.
- Las previsiones administrativas: especificar aquellos detalles y disposiciones que serán necesarios para traducir los conceptos generales y los aspectos esenciales del programa en términos específicos, necesarios para la administración en el medio ambiente operacional. Esto incluye, procedimientos de nómina y los cambios futuros o adaptaciones del plan para satisfacer las demandas cambiantes del entorno.

Para garantizar la eficiencia del programa es necesario seguir otras normas específicas, tales como:

- Asegurar que el esfuerzo y las recompensas estén directamente relacionadas en el programa. El programa de participación accionaria como incentivo a largo plazo debe recompensar a los empleados en proporción directa a su aumento de rendimiento o desempeño. Los empleados deben también percibir que pueden realmente llevar a cabo las tareas requeridas. De esta manera, el criterio tiene que ser alcanzable y la empresa debe ofrecer las herramientas, el equipo y la capacitación necesaria.
- El programa debe ser comprensible y fácil de calcular para los empleados. Los empleados deben ser capaces de calcular las recompensas que recibirán por los diferentes niveles de esfuerzo. Este factor es esencial para garantizar la aceptación del programa entre el personal participante.
- Establecer criterios efectivos. Los criterios deben ser justos para los subordinados. Deben ser altos pero razonables, es decir, que existan oportunidades de éxito; y la meta debe ser específica.
- Garantizar los criterios. Una vez que el programa funcione, es preciso ser precavido antes de disminuir la magnitud del incentivo en cualquier forma.
- Garantizar un sueldo base por hora. El sueldo base por hora para los empleados debe estar garantizado para que éstos sepan que no importa lo que suceda por lo menos obtendrán un sueldo base mínimo fijo.

El pago basado en el rendimiento o desempeño será preferible sí:

- El desempeño se puede medir.
- Existe una relación clara entre el esfuerzo del trabajador y las metas a lograr.
- El cargo está estructurado, el flujo de trabajo es regular y los retrasos son pocos o predecibles.
- La calidad es menos importante que la cantidad o, si la calidad es importante, es fácil de medir y controlar.

La adquisición de acciones, plantea problemas que deberán ser resueltos al momento de establecer un acuerdo y crear el programa de participación accionaria. Ejemplos de éstos problemas pueden ser:

1) La evaluación de las acciones, es decir, si las acciones deberán ser nominales o al portador y la forma en que se asegurará la indisponibilidad por el lapso legal.

2) La reinversión de los dividendos correspondiente a los trabajadores conlleva (según sea la decisión de la empresa) un aumento de capital nominal de la empresa, es decir, a la emisión de nuevas acciones, lo que provocaría el difícil problema de determinar el precio real de las nuevas acciones a emitir. En todo caso este problema requiere en general, una solución específica para cada empresa, a la que puede llegarse mediante un régimen contractual.

3) La reinversión de los dividendos, es susceptible de provocar otros efectos de carácter social e individual, como la tendencia a sacar del país las ganancias adjudicadas al capital o invertir en otras empresas. Para eliminar esta desventaja, la acción debe mantener la calidad de no consumible (no cotizables en la bolsa) acompañada de fuertes limitaciones que impidan la enajenación o el gravamen de la cuota de capital (acciones) recibidas por cada trabajador.

## C)- ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN DE PERSONAL

### C.1)- DEFINICIÓN DE RETENCIÓN E IMPORTANCIA

De acuerdo al autor Idalberto Chiavenato,[32] la retención de personal constituye en sí un aspecto importante en la administración de recursos humanos (ARH).

La ARH puede definirse como la planificación, organización, dirección y control del recurso humano en la empresa. Vista como un proceso, ésta se encuentra formada por cinco subsistemas interdependientes, los cuales son:

a) Subsistema de alimentación de recursos humanos; relacionada con la planificación de personal, la investigación de mercado, el reclutamiento y la selección.

b) Subsistema de aplicación de recursos humanos; conformada por los procesos de inducción, evaluación de desempeño y movimientos de personal.

c) Subsistema de desarrollo de personal, que comprende todo lo concerniente al entrenamiento, capacitación y desarrollo del recurso humano.

d) Subsistema de control de personal; que abarca los sistemas de información de recursos humanos y el proceso de auditoría de recursos humanos.

e) Subsistema de retención de personal (recursos humanos), que funciona principalmente a través de la compensación, higiene y seguridad en el trabajo.

Con lo anterior expuesto la retención de personal puede ser entendida, como el subsistema de la ARH encargado del mantenimiento del recurso humano dentro de la empresa, a través de la utilización de criterios remunerativos, componentes no efectivos y mediante el uso de criterios alusivos a las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad que rodean el desempeño de las tareas.

Para Dave Ulrich,[33] la retención de capital humano es un instrumento o herramienta necesaria para realizar efectivamente el proceso de gerencia de la contribución de los empleados dentro de la ARH. La retención de capital humano, representa un reto de competitividad para las empresas en este medio de negocios cambiante, global y tecnológicamente exigente. Hoy en día, las organizaciones empresariales deben competir enérgicamente por los mejores talentos pues las firmas que triunfen serán aquellas capaces de contar con individuos con capacidad, perspectiva y experiencia suficiente para conducir un negocio global.

Ulrich, plantea que para asegurarse el capital intelectual necesario, las empresas deben contar con los siguientes objetivos o elementos:

1. Mayor calificación y nuevos modelos en la conducción de personal que apunten al funcionamiento en equipo y a la gerencia compartida.
2. Aprender e intercambiar con mayor rapidez ideas e información en toda la compañía. Uso de redes de conocimiento que emplean tecnología de punta (internet, etc.). Generación y generalización de nuevas ideas (nuevas maneras de abordar el trabajo). Los gerentes y profesionales de recursos humanos deben crear las políticas y las prácticas que alienten ese aprendizaje.
3. La tarea de asegurar capital intelectual cambia los procedimientos de evaluación de una firma. Las medidas tradicionales de éxito centradas en el capital económico (desempeño financiero, por ejemplo), ahora deben unirse a medidas de capital intelectual.
4. Los profesionales de recursos humanos deben realizar efectivamente y de manera activa su rol de paladín, defensor o guía de los empleados.

El rol de contribución propio de los profesionales de recursos humanos incluye su involucramiento en los problemas, las procupaciones y las necesidades cotidianas de los empleados. Las principales actividades para la gestión en relación a la permanencia y contribución de los empleados se resume en escuchar, responder y encontrar maneras de aportar a éstos los recursos que respondan a sus cambiantes

---

[32] Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*, Edit. McGraw-Hill, 1.988, p. 131.
[33] Ulrich, Dave: *Recursos Humanos Champions*, Edit. Granica, 1.997, pp. 39, 62, 64 y 224.

requerimientos. En este sentido deben ofrecerles a los empleados, las herramientas y los medios necesarios con las cuales alcanzar expectativas cada vez mayores

La fuga de talentos disminuye y la magnitud de la contribución de los empleados se incrementa cuando éstos sienten la libertad de compartir sus ideas, cuando sienten que individuos clave en la firma piensan en sus intereses y cuando sienten que tienen una relación de empleo válida y valorada por la compañía.

Para garantizar la retención y compromiso de empleados es fundamental la utilización de las siguientes herramientas:

- Reingeniería: Rediseño de los procesos de trabajo con la utilización de la actualización, la automatización y la simplificación. Simplificar procesos complejos reduce el nivel de exigencia sobre los empleados. Enriquecimiento del trabajo, proporcionarles tareas atractivas que den oportunidades de aprender.
- Aumento de los recursos necesarios (informática, tecnología), para facilitar el trabajo.
- Delegación y control: Permitirle a los empleados controlar y decidir sobre procesos clave referentes a la forma en que se trabaja.
- Colaboración y trabajo en equipo: Posibilidad de formar equipos para lograr objetivos.
- Proporcionar un medio laboral con oportunidades para celebrar, divertirse, hacer cosas interesante; todo esto en un ambiente de apertura.
- Comunicacación: Garantizar que los empleados puedan intercambiar frecuentemente información con el management de un modo abierto y franco.
- Entrenamiento y capacitación para lograr una mejor y mayor competitividad. Estudios sistemáticos de management, experiencias de trabajo, actividades de entrenamiento en la acción para adquirir competencias, realización de proyectos en equipo.
- Compensación: Los empleados deben tener la posibilidad de compartir las ganancias de los trabajos realizados. Contar con suficientes ingresos extras y planes de beneficios adecuados para cada necesidad de los empleados.

Para el autor Peña Baztán,[34] la retención de recursos humanos representa una función de personal que se desarrolla a través de una serie de funciones formalizadas dentro de la compañía, precisas para el desarrollo de la plantilla, su administración y la consecución de un buen clima laboral:

1. Función Distributiva. Tiene como finalidad repartir adecuadamente el fondo de salarios, establecer las líneas generales del mismo dentro de la empresa y brindar medios para la subsistencia y desarrollo personal a los trabajadores según los niveles existentes en la comunidad.
2. Función Formativa. Estudiar el desarrollo humano de la plantilla mediante el perfeccionamiento profesional, el conocimiento de sus deficiencias formativas, la enseñanza mediante monitores propios o exteriores y el conocimiento de los centros de formación técnica y cursos programados en el exterior, así como su eficacia.
3. Función Analítica. Situar a cada pesonal en el lugar más idóneo para el desarrollo de sus capacidades y competencias, previo conocimiento y valoración de todos los puestos de la empresa y los componentes de la plantilla.
4. Función Sanitaria. Cuidar el estado sanitario del personal de la empresa y comprobar el del nuevo ingreso, así como ejercer los adecuados controles, además de la asistencia precisa en caso de accidentes o enfermedades durante la jornada laboral.
5. Función Preventiva. Prevenir los accidentes de trabajo y asegurar los medios para evitarlos.
6. Función Social y Normativa. Establecer sistemas que fomenten el bienestar de los empleados e incrementen su moral de trabajo. Cuidar de su óptima asistencia por medio de servicios de instalaciones, no industriales, adecuadas. Favorecer el mejoramiento de sus niveles de convivencia laboral, mediante una adecuada conducción. Interpretar y aplicar los reglamentos y crear o sustituir los que fuesen precisos. Recoger y canalizar las aspiraciones del personal, a través de sus organizaciones y agrupaciones, especialmente las de carácter sindical. Dinamizar la información tanto descendente como ascendente.

[34] Baztán, Manuel...(Ob.cit.), pp. 50-52.

Cada una de estas funciones contribuye a suprimir o reducir la rotación evitable actuando como herramientas efectivas para la ejecución activa y cristalización de la función de retención.

De acuerdo con Beverly Kaye y Sharon Jordan-Evans,[35] la retención de personal significa el mantenimiento o conservación del trabajador en su lugar de trabajo, con la finalidad de que siga laborando en el mismo, bien sea en el mismo puesto de trabajo o dentro de un área de especialización diferente.

Para dichos autores, el profesional de recursos humanos tiene el papel de dirigir los esfuerzos de retención haciendo que los gerentes sean los propietarios, los responsables que deben rendir cuentas de la permanencia de los empleados buenos. En este sentido el rol clave de los profesionales de recursos humanos es el de dirigir la guerra del talento en nombre de sus organizaciones, diseñando procesos sistémicos de retención y soluciones estratégicas. Mientras los empleados de línea como dueños del proceso deben ejercer cotidianamente maneras de conservar a la gente talentosa. La idea básica es que una vez que la gente logra un determinado nivel de confort material, se preocupa más por lo que hace a diario y con quién lo hace. En otros términos, se preocupa por el contenido de su trabajo y de si hay oportunidades para superarse y crecer en el trabajo y en la organización.

Para evaluar la retención del talento en una organización y diseñar estructuras de apoyo criticas, una empresa debe establecer las siguientes actividades potenciales:

- Evaluar los equipos, las funciones y los departamentos para conocer la probabilidad de retención y los riesgos de retención: Diseñar encuestas, realizar entrevistas y formar grupos foco, tener reuniones personales con la gente clave que está en peligro.
- Dar retroalimentación a los integrantes.
- Realizar lluvias de ideas con los integrantes en busca de soluciones y estrategias de retención.

[35] Kaye, Beverly y Jordan-Evans, Sharon. *Retenga a su gente.* Revista Calidad Empresarial, Edic. N°17 Abril 2.000, pp. 49-51.

- Identificar e implementar programas y procesos para construír una fuerza de retención.
- Hacer benchmarking de otras organizaciones con altas tasas de retención, especialmente los competidores: Recopilar los informes, diseminar la información.

Los elementos claves para que una empresa pueda atraer y retener a su personal son los siguientes:

1. Disponer de tiempo para una enseñanza y un coaching regulares, así como contar con un programa formal de mentoría.
2. Sueldo y beneficios monetarios justos.
3. Crecimiento de carrera, aprendizaje y desarrollo.
4. Contar principalmente con los siguientes beneficios: empleo manejable (expectativas de trabajo razonables y logrables), libertad para establecer un equilibrio entre la vida personal y la vida laboral.
5. Buenas comunicaciones internas (apoyo y entrenamiento alineado con las necesidades del empleado).

De acuerdo a la opinión de los cinco autores citados anteriormente, la importancia de la retención de recursos humanos radica en que constituye uno de los elementos clave para buen funcionamiento de las empresas, en el sentido de que asegura una firme competitividad y resguarda la estabilidad de la organización al no permitir un decaimiento en su rentabilidad y productividad (rendimiento y desempeño de la fuerza laboral).

La retención de personal como subsistema de ARH logra que una empresa sea estable al contrarrestar significativamente el retiro voluntario de sus empleados. Con ello logra que individuos que son importantes en la organización sigan laborando en la misma, lo que ocasiona un impacto positivo en la rentabilidad de la empresa, y no pone en peligro sus secretos, al existir la posibilidad de ser divulgados a la competencia. La retención de recursos humanos guarda otros efectos positivos, como la disminución de costos alusivos a la rotación y retraso en los procesos operacionales de la empresa, así como la disminución de nuevos costos derivados del proceso de

reclutamiento y selección, de registro, documentación e integración de nuevos miembros, etc.

Cabe mencionar, que la retención de personal actúa indirectamente en el mejoramiento de la productividad pues al lograrse la estabilidad en la organización (disminución del éxodo de personal, etc.), mejora la capacidad de la empresa de atraer nuevos empleados.

De ésta manera una organización viable, desde el punto de vista de recursos humanos, es aquella que no sólo capta y aplica sus recursos humanos adecuadamente, sino que también los retiene en proporciones adecuadas para la buena operación de la organización.

### *C.2)- FACTORES QUE AFECTAN LA RETENCIÓN DE PERSONAL EN LA ORGANIZACIÓN DE ACUERDO A LA TEORÍA DE HERZBERG SOBRE MOTIVACIÓN LABORAL*

Herzberg[36] fundamenta su teoría motivacional en las características del trabajo y en las características de la situación de trabajo, dos variables independientes determinantes en el trabajo a las cuales el autor denominó factores de motivación y factores de higiene.

Los factores de motivación se refieren a la naturaleza del cargo, es decir, contenidos, tareas y a los deberes relacionados con el cargo. Estos factores son los que producen efecto duradero de satisfacción y de aumento de productividad en niveles de excelencia, o sea, influyen poderosamente en el desempeño de los empleados. Entre los factores motivadores figuran el logro, el reconocimiento, la responsabilidad y el progreso.

El otro conjunto de factores, denominados higiénicos se refiere a las condiciones que rodean al empleado mientras trabaja. Estos factores no mejoran la satisfacción de

los empleados, sino que evitan la insatisfacción. Su influencia entonces no radica en motivar el desempeño en el trabajo sino en mantener al empleado en la empresa y evitar que se marche, es decir, su influencia es poderosa en retener al personal. Los factores higiénicos son entonces los que afectan la retención directamente. Estos factores incluyen en sí:

- Las condiciones de trabajo.
- Las relaciones con los colegas y el supervisor.
- Los salarios (remuneración) y
- Las políticas y estrategias aplicadas para la administración y organización de la empresa.

Para Stoner,[37] este último factor constituye el más importante de los higiénicos pues generalmente repercute en la eficiencia de los otros factores. En este caso, determina, por ejemplo, los métodos de recompensa utilizados en la organización o los parámetros de mantenimiento de las condiciones de trabajo. Asimismo, ejerce la mayor influencia en la retención de personal por ser una de las principales causas de ineficiencia e ineficacia de la organización, al condicionar de forma radical el alcance de los objetivos y la actuación del personal en la empresa.

Este estudio implica necesariamente una explicación detallada de ésta variable de una forma compleja, haciendo énfasis muy especialmente en aquellas estrategias de recursos humanos que son establecidas por la empresa para retener al personal.

### *C.3)- DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA DE RETENCIÓN Y SUS MODALIDADES*

La ejecución de una política de ARH requiere la definición de estrategias de RRHH, es decir, programas y procedimientos que definan y orienten el desempeño de las operaciones y actividades en materia de RRHH pautadas en las políticas y según los objetivos de la organización. Las estrategias constituyen en si cursos de acción que guían la movilización de los recursos en la ejecución o puesta en práctica de los

[36] Herzberg, Frederick. *Work and Nature of Man* (Cleveland, The world publishing, 1.966). Citado en Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*, Edit. McGraw-Hill, 1.988, p. 63.

procesos dentro de la empresa. Para el caso de las políticas que hacen referencia al mantenimiento de personal (que es el foco de nuestro interés), se necesita de la creación de una serie de programas que funcionen especialmente para desestimular la insatisfacción del empleado y lograr la retención de éste. Se requiere, la creación de una estrategia de retención de RRHH, es decir, una serie de programas que definan acciones, procedimientos dirigidos a los empleados claves e indispensables del negocio para tratar de satisfacer sus necesidades (sociales, económicas, etc.) y evitar que se marchen de la organización.[38]

De acuerdo con los autores vistos anteriormente en materia de retención, las estrategias de retención como tal, funcionan de acuerdo a sistemas de recompensas que constituyen en sí los procedimientos y herramientas básicas necesarias que hacen al individuo trabajar en beneficio de la organización. Básicamente, una estrategia de retención representa el conjunto de decisiones implantadas y adoptadas por una organización, dirigidas a elevar la permanencia o mantenimiento de los trabajadores en la empresa a través de gratificaciones, para el logro de los objetivos. El fin esencial de una estrategia de retención de personal puede resumirse en fortalecer la actitud de permanencia de los trabajadores (decisión de participar en la empresa) y, buscar (una vez logrado el objetivo anterior), que el personal contribuya con su tiempo, esfuerzo u otros recursos válidos (decisión de producir).

Considerando los elementos mencionados por los autores analizados en este estudio, la estrategia de retención de personal se enmarca en las prácticas salariales a desarrollar, los planes de beneficios sociales a utilizar, los programas de preparación constante de RRHH, las prácticas ergonómicas llevadas a cabo por la organización y los programas de incentivos. Bajo éste punto, la estrategia de retención puede incluir diferentes modalidades, de acuerdo a los métodos que aplica para cumplir con su objetivo dentro de la organización. De ésta manera puede basarse:

1) En el desarrollo del personal (uso de cursos de mejoramiento profesional, becas de estudio, programas de adiestramiento, etc.).

[37] Stoner, James...(Ob.cit.), p. 519.
[38] Chiavenato, Idalberto...(Ob.cit.), p. 136.

2) En el mejoramiento continuo de las condiciones físicas que rodean el desempeño de las tareas (uso de programas de higiene y seguridad industrial, por ejemplo).

3) En la utilización de componentes no efectivos y remunerativos como estrategia (salarios competitivos, ofrecer un menú de opciones de beneficios y emolumentos como facilidad para los empleados).

Una estrategia de retención puede ser global y abarcar estos tres aspectos conjuntamente. También, puede incluir sólo uno de estos aspectos, lo que estaría en función de los gustos y preferencias del personal o de las posibilidades de la empresa para aplicar los programas contenidos en la estrategia a llevar a cabo.

***Estrategia de retención que alude al desarrollo del personal.***

Para Beverly Kaye y Sharon Jordan-Evans,[39] una de las más importantes estrategias de retención consiste en liderizar mediante una organización de aprendizaje. Las empresas que atraerán y retendrán a los profesionales de la nueva generación, son aquéllas que les ofrecen oportunidades de crecimiento y aprendizaje continuo de nuevas habilidades. Esta estrategia, constituye un aliciente no sólo para retener al personal sino para motivar su rendimiento y esfuerzo en la organización. En este sentido, emplea métodos y procedimientos usados no solamente para mermar la insatisfacción, sino para maximizar la satisfacción en el trabajo. Esta estrategia se lleva a cabo mediante la aplicación de:

- Programas de entrenamiento y perfeccionamiento amplios y regulares (coaching).
- Planes de carrera. Promociones a posiciones más elevadas y desafiantes, dentro de las diversas áreas de la organización.
- Régimen de transferencias laterales a posiciones que lleven a un crecimiento, o a la integración en equipos de trabajo exitosos y altamente competitivos.
- Programas de desarrollo gerencial y perfeccionamiento técnico, funcional, social, económico a través de cursos nacionales o realizados en el extranjero, utilización de becas, asistencia a conferencias o congresos.

- Programa formal de mentoría. Dar a los empleados veteranos la oportunidad de compartir su aprendizaje y experiencia con empleados más jóvenes en horas regulares de clase, así como también brindarle la oportunidad a los nuevos reclutas de conocer al resto de la compañía con una semana de educación en la cual los empleados hagan presentaciones de sus departamentos y trabajos.
- Programas de conducción de personal dirigidas a mejorar la comunicación y a fortalecer la autoestima del trabajador dentro de la empresa (reuniones, centros de servicio al empleado).
- Creación de equipos de trabajo que fomenten la participación integral del trabajador en el progreso de la empresa.

Es importante señalar que éste tipo de estrategia funciona habitualmente en la empresa a través de los programas creados en el departamento de entrenamiento para la preparación constante del RRHH, además, mediante los planes de beneficios sociales creados por la empresa para la educación del empleado.

La utilización de estos programas y procedimientos juegan un papel crucial en la retención de personal pues le proporcionan al trabajador numerosas ventajas:

1. Los programas de desarrollo y adiestramiento por ejemplo, brindan el acceso a un trabajo productivo al proporcionar los conocimientos, habilidades, destrezas, para el desempeño de las funciones de una determinada ocupación. Por otro lado, permiten estimular la seguridad en el personal, pues constituyen el medio preciso para adaptar al trabajador a las modificaciones e innovaciones de la empresa y condiciones cambiantes del entorno socio-económico y cultural.

2. Las promociones y transferencias dan a las personas experiencias más amplias de trabajo dentro de la organización y constituyen el medio más idóneo para reconocer el desempeño excelente, permitiendo, incrementar la satisfacción en el ámbito laboral.

[39] Kaye, Beverly y Jordan-Evans, Sharon...(Ob.cit.), p. 58.

3. Los programas y técnicas de conducción de personal, mentorías, permiten suministrar reconocimiento, mejorar la confianza del trabajador hacia la empresa y desarrollar relaciones estrechas de trabajo.
4. Todas estas estrategias envían a los empleados el mensaje de que la compañía quiere invertir en su futuro y está dispuesta a tomarse el tiempo necesario para ello.

Para Chiavenato,[40] una estrategia de retención efectiva, es aquella que incluye y maneja los siguientes conceptos o factores:

1. Administración de salarios: Evaluación y clasificación de cargos buscando el equilibrio salarial interno, investigación salarial buscando la competitividad externa, planes de incentivos.
2. Planes de beneficios sociales: Planes y sitemas de beneficios adecuados a las diversas necesidades de los participantes de la organización.
3. Higiene y seguridad en el trabajo: Criterios de creación y desarrollo de las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad de los cargos.

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, la empresa debe considerar las siguientes estrategias de retención para lograr una alta efectividad en la conservación de sus recursos humanos:

***Estrategia de retención basada en el mejoramiento continuo de las condiciones físicas que rodean el desempeño de las tareas.*** [41]

Se centra principalmente en la retención del RRHH e incluye procedimientos que no tienen que ver con premiaciones, por lo tanto, repercuten muy poco en el desempeño de personal.

[40] Chiavenato, Idalberto...(Ibid.), p. 137.
[41] Chiavenato, Idalberto...(Ob.cit.), pp. 423-431.

Esta estrategia utiliza criterios de creación y desarrollo de las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad en el trabajo. Corresponden en sí a servicios que contribuyen a mejorar el buen funcionamiento de la organización. A pesar de que no son recompensas como tal tienen una considerable influencia en la retención de personal.

Este tipo de estrategia hace referencia al uso de:

- Programas de higiene y seguridad en el trabajo (limpieza de las instalaciones, iluminación, ventilación, temperatura ambiental adecuada).
- Acceso a comités paritarios de seguridad.
- Programas que garanticen un régimen amplio de protección de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales. Esto incluye, suministro de alimentación, servicios médicos, hospitales, enfermería, suministro de medicinas.
- Programas para el mejoramiento de las condiciones de trabajo humano (procedimientos ergonómicos para adaptar al trabajador a las operaciones físicas, máquinas, sistemas de mecanismos, métodos de organización y medio ambiente).

La aplicación de estos programas y planes permiten garantizar condiciones personales y materiales de trabajo capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados, por consiguiente, constituyen una de las principales bases para incentivar la preservación de la fuerza de trabajo en la empresa.

***Estrategia de retención basada en la utilización de componentes no remunerativos.*** [42]

Se enfoca en los denominados *emolumentos* y programas de incentivos que aluden a recompensas no monetarias y procedimientos también no remunerados. Su objetivo es aumentar el bienestar del empleado y lograr su permanencia en la empresa con el fin de que sigan contribuyendo con su esfuerzo y desempeño. En este tipo de estrategia de retención, los programas de incentivos utilizados hacen referencia al otorgamiento de premios o gratificaciones informales a los empleados de la compañía

como viajes, productos de la empresa, botones y emblemas por reconocimiento y méritos. Para el caso de los emolumentos, esta estrategia se vale de una serie o menú de beneficios (no contemplados en la ley), que se otorgan al empleado según sus necesidades. Ejemplo de estos beneficios y emolumentos son:

*a) Asistencia jurídica e impositiva.*

Se refiere a servicios de consejería para orientar al trabajador en materia legal tanto laboral como de otra índole. La empresa ofrece al trabajador, personal que lo asesore en relación a la planificación de presupuestos familiares, como llevar a cabo su contribución tributaria, decisiones respecto a sistemas de financiamientos, de que forma debe invertir su dinero, etc.

*b) Suministro gratuito de uniformes de trabajo.*

Otorgamiento de indumentaria necesaria para el desempeño del trabajo en la empresa. Esto incluye la exigida como seguridad para realizar una determinada actividad o función, como equipos de protección, etc.

*c) Campamentos y comunidades de trabajadores y empleados.*[43]

La compañía otorga distintos tipos de vivienda a sus empleados de acuerdo al rango de los mismos, y corre con todos los gastos de instalación y urbanización, así como con los costos administrativos de todos los servicios adicionales que se ofrecen.

*d) Estacionamiento privado para los trabajadores o transporte local otorgado por la empresa.*

Consiste en ofrecerle al trabajador con vehículo propio un lugar seguro y sin costo alguno donde pueda mantener su automóvil durante el período que dure la jornada de trabajo. En el caso de que el trabajador no posea un medio de transporte

---

[42] Chiavenato, Idalberto...(Ob.cit.), pp. 413-420.
[43] Urquijo, José I. *La administración de Sueldos y Salarios: Remuneración del Trabajo Humano,* Manuales Universitarios, Tomo I, UCAB-UCV, 1.992, p. 252.

propio, la empresa ofrece un servicio para que se pueda trasladar de la casa a la empresa y de ésta a la casa.

*e) Establecimiento de días extra de vacaciones.*

Es el otorgamiento al trabajador de varios días personales para el disfrute de las vacaciones aparte de los que contempla la ley.

*f) Programas para la provisión de útiles escolares y de juguetes.*

La empresa brinda a sus empleados el privilegio de obtener para sus hijos productos escolares y de entretenimiento totalmente gratuitos.

*g) Guarderías infantiles.*

A través de éste servicio, los trabajadores obtienen la conveniencia del resguardo y cuidados de sus hijos en edad preescolar sin ningún costo alguno en las instituciones y dependencias que la empresa pone a su disposición para tal fin.

*h) Servicios de comedores y cafetines industriales.*[44]

Son servicios subsidiados, que la empresa presta para abaratar la vida del trabajador, en aspectos tan importantes como la alimentación cotidiana.

*i) Servicios y programas recreacionales desarrollados dentro o fuera de la empresa.*

Se refiere a la programación de paseos, excursiones y de actividades recreativas dirigidos a los trabajadores y sus familiares; realización de celebraciones y convenciones especiales para tratar de fortalecer la organización informal y al uso o disposición de áreas recreacionales y de dependencias que la empresa conceda para el entretenimiento y descanso físico y mental del empleado y su familia, como parques, canchas deportivas, salas de descanso, etc.

---

[44] Urquijo, José I...(Ibid.), p. 252.

*j) Permisos especiales*

Permisos concedidos por la empresa al trabajador para que pueda asistir a eventos especiales como: matrimonio, nacimiento de hijos, sepelio de algún familiar, etc.

*k) Biblioteca y centro de documentación de la empresa.*

Local que condiciona y ofrece la empresa para la consulta y lectura de libros y revistas relacionadas con el ambiente de negocios de la compañía, el entorno económico y financiero, libros de enseñanza superior o de corte universitario, etc.

Si el personal forma parte del equipo ejecutivo es elegible para recibir otra serie de beneficios y emolumentos, aparte de los ya mencionados anteriormente:

- Automóvil y servicios de mantenimiento, teléfono celular y tarjetas de crédito.
- Correo electrónico y acceso a la internet en el lugar de trabajo.
- Acciones de clubes sociales.
- Restaurante especial para ejecutivos.
- Planes de vacaciones especiales.
- Gastos de representación amplios.
- Suscripción de periódicos y de revistas especializadas.
- Programas alternativos de trabajo (horarios móviles) para tratar de establecer un equilibrio entre la vida personal y la vida de trabajo.
- Flexibilidad en cuanto a las formas de vestir.

Esta serie de beneficios repercuten en gran medida en la retención de personal porque constituyen actividades asistenciales que proveen al empleado y a su familia de cierta seguridad, en casos de emergencia, muchas veces fuera de su control. Además, representan servicios que crean condiciones de reposo o descanso constructivo para los empleados y ofrecen conveniencias y utilidades reales a los mismos.

La estrategia de retención basada en la compensación monetaria otorga recompensas remunerativas bien sea directas o indirectas. Su objetivo es guiar el despliegue de todos los recursos y desembolsos monetarios a realizar de acuerdo a los programas y planes de recompensas fijados para estimular e incentivar la permanencia del trabajador en la empresa.[45] Este tipo de estrategia será explicada con especial atención, pues de ahí se deriva el foco de interés en éste proyecto de investigación, la creación de un programa de participación por acciones dirigido a los empleados, que constituye un incentivo monetario utilizado por las empresas.

### *C.3.1)- ESTRATEGIA DE RETENCIÓN DE PERSONAL BASADA EN COMPENSACIONES MONETARIAS*[46]

El mantenimiento de los RRHH exige una serie de cuidados especiales, entre los que sobresalen los programas de compensación monetaria, bien sea directos (remuneración basada en el pago con relación al cargo ocupado) o indirectos (remuneración basada en el pago de beneficios sociales). Estos programas de compensación monetaria hacen parte de un sistema de recompensas y gratificaciones que la organización brinda a sus participantes para desestimular la insatisfacción y se desarrollan, a través de las prácticas salariales, los planes de beneficios sociales alusivos a componentes monetarios y los programas de incentivos.

Siguiendo el planteamiento anterior, la estrategia de retención basada en la compensación monetaria usa tres diferentes modalidades de remuneración para garantizar la retención de RRHH calificados y altamente satisfechos dentro de la organización:

1. **Estrategia de retención basada en la utilización de beneficios extras o *fringe benefits* de carácter monetario.**

El pago de beneficios sociales se rige por los planes creados por la empresa especialmente para éste fin. Este constituye el medio indispensable de complemento y

[45] Baztán, Manuel...(Ob.cit.), pp. 141-146.
[46] Chiavenato, Idalberto...(Ob.cit.), pp. 341, 411 y 415.

apoyo, proporcionados y financiados por la organización, para estimular y mantener la fuerza de trabajo en la empresa, con un nivel satisfactorio de moral. Un programa de beneficios sociales generalmente busca atender a un grupo diferenciado de necesidades de los empleados. Dentro de esa concepción de atención a las necesidades humanas, los beneficios sociales constituyen un software de soporte o, en otros términos, un esquema integrado capaz de minimizar aquellos factores ambientales o higiénicos determinantes en la insatisfacción laboral. Por tanto, es clave una composición integrada de beneficios a los empleados dentro de una estrategia de retención de personal.

Los beneficios sociales suelen abarcar tanto los beneficios establecidos por la ley (en el caso de los monetarios: pago por concepto de prestaciones sociales, pago de pensiones, remuneración por tiempo no trabajado, bono subsidio, etc.), como los beneficios extras o marginales. Los beneficios extras o *fringe benefits*, son aquellos utilizados por la compañía para generar interés y atractivo en el trabajador, pues constituyen aquellos beneficios concedidos por la empresa además de las exigencias legales y el salario básico.

Los beneficios sociales monetarios que entran dentro de la categoría de *fringe benefits* son:

*a) Pago de pensiones con carácter privado.*[47]

Se refiere a aquellos planes de pensiones (prestaciones compensatorias en caso de jubilación, muerte antes y después de la jubilación e incapacidad), establecidos y pagados por la empresa con el fin de contribuir con la seguridad monetaria y protección financiera del empleado.

Usualmente los planes de pensiones utilizados por las empresas pueden ser de dos tipos: planes de pensiones de contribución establecida y planes de pensiones de prestación establecida. En el primero, la empresa promete invertir una suma especificada cada año a cuenta del trabajador. Este plan es menos efectivo en cuanto

[47] Brealey, R., y Myers, S.: *Principios de Finanzas Corporativas,* McGraw Hill, 1.993, p. 1078.

a generar atractivo en el personal, pues la cuantía de la pensión está sujeta al comportamiento de la inversión. Sólo si la inversión se comporta bien, el empleado recibe una pensión generosa.

Por otro lado, los planes de prestación establecida tienen relativamente mayores ventajas para el empleado. En este caso, la empresa promete al trabajador tantos Bs. al mes durante la jubilación o una proporción especificada de su salario final. Este esquema de prestación establecida le es más atractivo al empleado pues soporta el riesgo de un pobre comportamiento de la inversión.

Otro factor clave para estimular la retención de personal y que se puede incluir en los planes de pensiones es la de incrementar la pensión después de la jubilación. Al desarrollarse esta clase de planes, pueden establecerse cláusulas específicas para ajustes del costo de vida. En este sentido, se otorgan incrementos voluntarios en períodos de alta inflación. Con ello se protegería al trabajador jubilado de los cambios del entorno.

*b) Primas especiales.* [48]

Representan bonificaciones salariales complementarias relacionadas o no directamente con la actividad laboral. No forman parte del sueldo básico por responder a variaciones circunstanciales o eventuales muy diversas, que deben ser tenidas en cuenta aparte, en cada caso.

Entre las principales primas especiales que entran dentro de la categoría de beneficios extras tenemos:

*Primas por riesgo*: Son compensaciones extraordinarias que se dan a aquellos empleados que se exponen, durante períodos más o menos largos, a condiciones sumamente riesgosas en el ámbito de trabajo.

---

[48] Urquijo, José I...(Ob.cit.), pp. 247-248.

*Primas por ocupación especial*: Son bonificaciones que se otorgan al trabajador por ejercer una actividad especial no contemplada, de ordinario, en el cargo en que se desempeña.

*Primas por hijos*: Son pagos adicionales que se hacen al empleado, como protección familiar, de acuerdo al número de hijos, su edad, y otras condiciones.

*Primas por educación*: Representan pagos adicionales concedidos a los empleados para ayudarles en la educación de sus hijos.

*Bono post-vacacional*: Son pagos adicionales no contemplados en la ley para el período de las vacaciones. A diferencia del bono vacacional, que constituye un derecho legal en nuestra legislación laboral, éste tipo de previsión social por tiempo no trabajado constituye una bonificación especial que concede la empresa (sin ninguna obligación), una vez que al trabajador se le atribuye su oportunidad o período vacacional.

*Bonos por sugerencias*: Son programas que recompensan a los empleados por ideas o sugerencias que contribuyen a una operación más eficiente y productiva de la empresa. Usualmente, las sugerencias son revisadas por los consejos directivos, los cuales intentan fijar un valor a cada una de ellas. Otras bonificaciones especiales pueden derivarse de la asiduidad del trabajador en la compañía o por su puntualidad.

De acuerdo a los tipos de primas, éstas tienen por finalidad proveer al empleado de ciertos privilegios como conveniencias y seguridad. Se planifican para auxiliar al empleado tanto en el ejercicio del cargo como fuera de la empresa. Esto permite promover actitudes positivas y estímulos en los empleados con respecto a su permanencia en la organización y mejorar su contribución.

c) *Prestaciones médicas, planes de seguros y planes de préstamos.*[49]

Representan programas de atención médica y planes de seguros para el disfrute de los empleados, que son pagados o financiados en parte o totalmente por la empresa y que tienen la finalidad de garantizar la protección que las compañías de seguros ofrecen al ciudadano en materia de salud y vida, riesgos físicos, riesgos económicos, etc. Existen una gran variedad de planes de seguros, entre los cuales se destacan los que están orientados a proteger tanto al trabajador como a los familiares cercanos de éste y que se suelen condicionar a los ingresos anuales del empleado. Los costes de estos seguros son compartidos por la organización quien financia parte de la cobertura de éstos. Esta clase de seguros pueden resumirse en los siguientes:

- Seguros de vida (protección familiar).
- Seguros de accidentes personales.
- Seguros para grupo de automóviles, que cubren contingencias de accidentes, robo de vehículo, hurto, etc.
- Seguros de hospitalización y cirugía, que suelen cubrir los gastos de permanencia diaria en un hospital y los gastos determinados para diversos tipos de operaciones o tratamientos quirúrgicos. En ellos cabe la misma alternativa, de incluir o no a los familiares del empleado.

Además de éstos seguros, existen otros que son pagados o subsidiados completamente por la empresa, como lo son:

- Seguros de vida pagados totalmente por la compañía.
- Seguros de vida por viajes para servicios de la empresa.
- Seguros de vida para determinados cargos críticos.

Las prestaciones médicas constituyen bonificaciones otorgadas por la empresa que le brindan la oportunidad al empleado de cubrir o reembolsar los gastos de atención médica en que incurre él y las personas a su cargo. Estas prestaciones

[49] Urquijo, José I...(Ibid.), p. 249.

aseguradas pagadas directamente al empleado le da la facilidad a éste de prevenir la ausencia de ingresos que se deban a enfermedad u hospitalización.

Generalmente, las empresas buscan ofrecer planes de seguro donde el empleado tenga que pagar parcialmente los gastos, lo cual se debe a que todos los ofrecimientos gratuitos o de fácil oferta otorgados por la empresa y correspondiente a estos tipos de programas, puedan aparecer a los ojos del empleado como algo legalmente obligatorio o como un servicio de calidad inferior. De todas formas, en aquellos planes de seguro en donde la empresa no paga totalmente la cobertura del empleado se conceden, condiciones ventajosas en cuanto a la contribución mensual del empleado para el mantenimiento del plan.

Los planes de préstamos son ayudas y bonificaciones monetarias que concede la empresa al empleado en calidad de empréstito para que pueda sufragar los gastos derivados de:

- Construcción, adquisición, mejora o reparación de casa propia.
- Liberación de cualquier gravamen sobre vivienda propia como hipotecas.
- Pago de pensión escolar.
- Gastos por atención médica y hospitalaria (personas dependientes).
- Plan de vacaciones.
- Compra de vehículo.
- Matrimonio y nacimiento de hijos (más allá de la ley).

Para incentivar el atractivo del beneficio la empresa concede algunas veces el otorgamiento de facilidades en cuanto a la cancelación del préstamo: conceder plazos de pago mayores, establecer un pago bastante razonable de intereses devengados a razón del préstamo. Asimismo, la empresa puede llegar a ser tolerante a la hora de establecer las condiciones para que un empleado pueda tener la concesión de esta clase de préstamos, como no tomar en cuenta los años de antigüedad de la persona en la compañía, etc. Este beneficio garantiza utilidades y facilidades a los empleados, puesto que procuran para el personal, toda clase de beneficios socioeconómicos y establece convenios de mutuo auxilio, destinados a la protección familiar.

En considerables ocasiones estos planes de préstamos son complementados o sustituidos por la creación de Fondos de Ahorro o cooperativas de crédito. A diferencia del anterior, éste fondo de ahorros tiene por objeto establecer y fomentar el ahorro sistemático y estimular la formación de hábitos de economía y previsión social entre los empleados que se afilien. En este caso, también se conceden préstamos en beneficio exclusivos de los miembros pero el patrimonio del fondo está constituido por los aportes de los trabajadores que ahorren en éste (aportes de un 5% o 10% que se deducen del sueldo básico devengado en un mes), por los aportes de la empresa como estímulo al ahorro, equivalente al 50% o más del aporte del empleado y por las utilidades o beneficios netos obtenidos por el fondo.

Al igual que los planes de préstamos, el fondo de ahorro puede generar gran interés entre los trabajadores como beneficio, pues concede para sus ahorradores toda clase de comodidades socioeconómicas y en general, vela por los intereses de sus miembros, a través de todos los medios lícitos a su alcance.

Estos beneficios monetarios son los que otorga principalmente la empresa y son considerados como clave dentro de cualquier estrategia para poder atraer y retener a empleados competentes.

Salvo por algunas primas (que se enfocan en satisfacer la seguridad y estabilidad de cierto tipo de empleados), generalmente, la totalidad de la organización es elegible para disfrutar de estos beneficios, siempre que cumplan ciertos requisitos pautados por la empresa. Esto permite incluir al personal de cada uno de los niveles organizacionales (personal operativo, administrativo, etc.), y de todas las áreas funcionales (Ventas, Mercadeo, etc.).

**2. Estrategia de retención basada en la remuneración tradicional.** [50]

Para desestimular la insatisfacción del empleado y lograr su permanencia en la empresa, este tipo de estrategia se enfoca en el pago de sueldos y salarios básicos competitivos con el mercado más sus correspondientes componentes adicionales

[50] Petersen y Plowman...(Ob.cit.), p. 489.

(pagos de horas extras, utilidades, bono vacacional, etc.), y en el otorgamiento de aumentos de sueldo de acuerdo a promociones, ascensos, posiciones, méritos, aumento del costo de vida e inclusive antigüedad.

Usualmente la compensación ofrecida al personal asalariado se basa en si éstos cumplen las funciones plasmadas en la descripción de cargo y consiste en sueldos básicos estables y en incrementos de salario y mejor posición, de acuerdo con la calidad de esos servicios prestados y la antigüedad en ellos. Según esta costumbre establecida, se preparan escalas fijas de sueldo a fin de que un individuo pueda calcular lo que significaría el que logre trabajar continuamente en la organización, en caso de que pueda satisfacer las exigencias de la empresa.

*a) Sueldos Básicos competitivos con el mercado.*[51]

Para otorgar sueldos y salarios atractivos al trabajador, éstos deben basarse en el equilibrio interno y externo del salario. Los procedimientos respecto a la elaboración de las escalas fijas de salario deben partir de informaciones recopiladas de la evaluación y clasificación de cargos, derivadas de un previo programa de descripción y análisis de cargos; y en informaciones externas obtenidas a través de la investigación de mercado.

Puesto que la estrategia se centra en el pago de sueldos competitivos y en los incrementos de salarios, es clave, considerar con atención tanto la equidad interna (la persona debe advertir que la proporción de sus resultados y esfuerzos y la proporción de los resultados de los otros, son recompensados por igual y con justicia), como la competitividad externa (el salario que gana el individuo por el desempeño del cargo en la compañía donde trabaja debe ser tan conveniente y provechoso como los salarios ofrecidos por otras empresas u organizaciones con respecto al mismo cargo).

El concepto de equidad y competitividad salarial es fundamental en la percepción del trabajador. Éste, debe sentir que existe una proporción equitativa entre el valor de su actividad laboral y el salario asignado por esa actividad. De la misma manera, si los

[51] Baztán, Manuel...(Ob.cit.), p. 173.

sueldos y salarios no se elaboran por referencia del mercado laboral, existe el peligro de que resulten poco competitivos, y, en consecuencia, se pierda personal clave para la organización.

*b) Incrementos salariales.*[52]

Los incrementos y ajustes salariales constituyen un elemento importante a la hora de mantener al personal. Un estancamiento del sueldo sin mejoras es un aliciente no sólo para disminuir la productividad y rendimiento del personal, sino para incrementar de forma desmedida la fuga de personal clave para la organización. Estratégicamente, la empresa debe prever las necesidades futuras de personal y los reajustes de las clases salariales en función de las alteraciones del mercado y otras condiciones, que tradicionalmente se conjugan de la siguiente manera:

*Aumentos salariales por costo de vida:* Mediante este ajuste, se busca restablecer de forma espontánea, según la administración de la empresa, el valor real de los salarios o poder adquisitivo del mismo por las alteraciones en la política económica del país. Este ajuste se realiza por medio de la indexación, que es un mecanismo de reajuste del valor nominal del salario al aumento del costo de la vida (sus variaciones).

*Aumentos por promoción o ascenso:* Representan incrementos concedidos al personal que se le encomiendan cargos y se le asignan responsabilidades superiores a las del puesto en que en un momento dado se halla. Normalmente, si la persona promocionada o ascendida es suficientemente conocida en la compañía y no se duda que va a desempeñar el nuevo cargo a completa satisfacción de sus superiores, el aumento salarial puede ser inmediato. En caso contrario, la revisión del sueldo tardará unos meses en establecerse, hasta demostrar que la persona ascendida es la indicada.

*Aumentos por mérito:* Son incrementos concedidos a aquellos empleados que llenando todos los requisitos exigidos por el cargo, se recompensan por su desempeño superior al normal. Los ajustes por mérito deben considerar el potencial de promoción,

[52] Baztán, Manuel... (Ob.cit.), pp. 151-165.

a fin de que no sea eliminada rápidamente la posibilidad de futuros aumentos por méritos y deben estimular e incentivar los empleados más dedicados. Los méritos tradicionales se basan en recompensas por esfuerzo, horas extras, diferencias de turnos, habilidades individuales y específicas que aporta la persona a una tarea determinada, etc.

*Aumentos por antigüedad:* Representan recompensas otorgadas a los empleados por sus años de dedicación, servicio y experiencia acumulada en la empresa.

*Aumentos por posición en la estructura organizacional:* Son incrementos salariales que se conceden al personal de acuerdo a varios factores, como la importancia de la tarea ejecutada, desde el punto de vista de la organización; y según el nivel jerárquico del funcionario.

Un factor clave con relación a los incrementos salariales y que favorece mucho la relación del personal con la empresa es darle la oportunidad a los empleados para decidir cuando quieren sus aumentos. Esta facilidad le proporciona a los trabajadores la libertad de influir sobre su propia remuneración y les da un mayor sentido de autonomía y madurez. Pero generalmente, dicha posibilidad es concedida al equipo gerencial superior sin incluir a los niveles operativos u obrero.

Por otra parte, para éste tipo de estrategia, el sueldo base otorgado se vale mayormente del componente fijo. En éste caso, se busca estimular un mayor interés y lealtad en el empleado hacia la empresa. Esto es proclive, según las consideraciones de esta estrategia, porque la utilización de una mayor proporción de componente fijo en la mezcla de remuneración permite asegurar una mayor estabilidad en la gente.

Usualmente, bajo el enfoque tradicional los planes de pago variable, o incentivos, están limitados a aquellos individuos que tienen una influencia definida sobre los resultados netos, como el personal del departamento de ventas que ocupa los puestos de liderazgo clave en la organización.[53]

---

[53] Flannery y otros...(Ob.cit.), p. 83.

*Remuneración Tradicional al personal del área de Mercadeo y Ventas.*[54]

Para el personal del área de mercadeo, los parámetros de remuneración constituyen un porcentaje básico, más un aumento por mérito o coste de vida. Si el personal es parte del equipo gerencial superior pueden recibir una bonificación adicional como estimulo e incentivo. Esta bonificación suele recibir como denominación bono ejecutivo o anual. Generalmente dicho bono es presupuestado o calculado en base a los doce meses que antecedieron a la determinación del pago y se relaciona con la rentabilidad de la compañía.

Este bono dirigido a motivar el desempeño inmediato de los gerentes y ejecutivos, fácilmente pueden producir ajustes superiores o inferiores de 25% o más en la compensación total. Los bonos tradicionales van de un mínimo de 10 a un máximo de 80% o más del salario devengado por el ejecutivo.

El departamento de ventas por otro lado, es elegible regularmente para bonificaciones adicionales y puede participar en el programa anual de incentivos. Estas bonificaciones adicionales se fundamentan en el pago variable, que representa el componente de la mezcla de remuneración total que está relacionada directamente con algún resultado medible, ya sea individual o grupal y por lo tanto varía en función de los resultados obtenidos.

Bajo el enfoque tradicional, el componente variable de la mezcla de remuneración para el área de ventas se percibe como una contraprestación a una efectividad, que normalmente consiste en obtener la venta o en alcanzar una cuota de ventas. La repercusión en los sueldos de los vendedores, de la cifra de ventas que consigan, es un estímulo bastante utilizado.

Según éste planteamiento, las formas del variable utilizados para el área de ventas se pueden resumir de la siguiente manera:

---

[54] Peña Baztan, Manuel...( Ob.cit.), pp. 210 y 211.

*Prima por Comisión:* Consiste en abonar al empleado un porcentaje, previamente convenido, sobre la cifra de ventas realizada. Una variante del sistema, es el pago por tanto por ciento, que consiste en abonar al vendedor, una prima calculada sobre la cifra de ventas. Esta modalidad permite acordar un porcentaje de comisión de acuerdo con la dificultad real en colocar los productos. Para incentivar al vendedor solo se incrementa el tanto porciento en una cifra determinada.

*Prima por Cuota de Ventas:* Este sistema se basa en las cifras de ventas que la empresa se establece después de realizar los sondeos del mercado. En éste caso, las cifras de ventas se dividen entre los vendedores, constituyendo el programa comercial de cada uno. La eficacia de la labor del vendedor se mide situándola en relación con la mayor o menor aproximación a la cuota o cifra de ventas.

Los planes de compensación para los vendedores tradicionalmente se basan en estos incentivos. Se les paga en proporción directa a sus ventas, por los resultados y solamente por ellos. No obstante, obedeciendo a las consideraciones de esta estrategia, resulta más atractivo un plan de salario. En este tipo de plan, al vendedor se le paga un sueldo fijo, aunque también es posible que haya incentivos ocasionales en forma de bonos, premios en concursos de ventas y otros. Hay varias razones para pagar un sueldo directo. El vendedor sabe de antemano cual será su ingreso y la empresa puede integrarlo de forma más segura a la compañía y a su trabajo, pues se facilita la creación de un elevado nivel de lealtad.[55]

**3. Estrategia de retención basada en la remuneración variable por rendimiento.** [56]

Representa la utilización de una serie variada de programas de incentivos, que remuneran tanto el rendimiento individual como grupal. Estos programas de incentivos constituyen una remuneración adicional concedida al trabajador una vez que se cumplen ciertos eventos, como incrementar la productividad o mejorar la calidad.

[55] Dessler, Gary...(Ob.cit.), pp. 461-463.
[56] Flannery y otros...(Ob.cit.), pp. 132, 159 y 160.

Básicamente, los aumentos o no de la remuneración individual dependen del rendimiento personal, del rendimiento del equipo o división empresarial y del rendimiento de toda la organización.

La remuneración variable normalmente está asociado a lograr un mayor involucramiento por parte del personal en el negocio y a la búsqueda de un mayor incremento en el rendimiento, desempeño y productividad del trabajador; pero su utilización es perfectamente factible para estimular la retención de personal, por varios motivos:

1. Existe una mayor noción de justicia. La remuneración variable por rendimiento permite vincular la compensación con el desempeño mediante el pago a empleados por la obtención de resultados, con total exclusión de su antigüedad u otros factores no relacionados directamente con el trabajo.
2. Vincular el salario con el rendimiento contribuye a lograr una mayor satisfacción en el personal, pues los empleados que más trabajan son recompensados en mayor proporción. Estos conocen que verdaderamente son retribuidos en proporción a sus aportaciones (valor agregado).
3. La remuneración basada en el rendimiento permite retener al personal más emprendedor, proactivo y orientado a lograr resultados.

Bajo ésta estrategia, los programas de incentivos van más allá de su aplicación exclusiva a los vendedores y ejecutivos. Estos pueden aplicar a cualquier nivel de cargos. En éste sentido, las organizaciones buscan convertir a todas sus "piezas" en un personal capacitado con un interés y una actitud positiva hacia la compañía. Al permitirles compartir los riesgos y las ganancias de la organización, estos nuevos empleados están incentivados en permanecer en la organización, mejorar su rendimiento y asumir más responsabilidades por ello.

A pesar de su atractivo, el uso de programas de remuneración variable basados en el rendimiento ha sido lento como forma de compensación, y desde luego como una modalidad de estrategia de retención de personal en muchas organizaciones. Esto

se deriva por desarrollar conductas adversas en los empleados, conflictos (los programas oponen a unos empleados contra otros), y por desalentar hasta la iniciativa de asumir riesgos.

La clave es adaptar las remuneraciones variables a las culturas laborales específicas y a los valores, tanto de la organización como de sus empleados.

Entre los programas de pago variable o incentivos, encontramos los siguientes:

*a) Incentivos Grupales.*[57]

Programa en el que se establece un criterio de producción para un grupo de trabajo específico y se pagan bonos a los miembros si el grupo excede ese criterio. Existen varias maneras de utilizar los planes de incentivo por grupo o equipo. Un sistema es determinar las normas de trabajo para cada miembro del grupo y llevar un registro de la producción de cada uno de ellos. Los empleados reciben como paga el sueldo obtenido por quien produjo más o todos los miembros reciben un pago equivalente al sueldo promedio del grupo. El segundo sistema consiste en establecer un criterio de producción basado en los resultados finales del grupo en su conjunto; todos los miembros reciben el mismo sueldo de acuerdo con el nivel de productividad alcanzado para el puesto del grupo. Una última opción es simplemente elegir una definición mensurable del desempeño del grupo que éste mismo pueda controlar.

Como mecanismo de retención, recompensar a los empleados como grupos evitan el malestar generado por las relaciones competitivas entre los trabajadores, permite reducir los celos, así como la sensación de insatisfacción personal. Las recompensas a grupos contribuye a alentar la colaboración y cooperación. Aparte, facilitan la capacitación en el trabajo, ya que todos los miembros del grupo tienen interés en que los nuevos miembros se capaciten y se adapten a la empresa tan pronto como sea posible.

---

[57] Dessler, Gary...(Ob.cit.), p. 456.

Entre las modalidades de planes de Incentivos Grupales podemos mencionar las siguientes:

*Planes de Reparto de Utilidades (Profitsharing):* Es el plan mediante el cual la mayoría de los empleados comparten los beneficios de la compañía. A diferencia del concepto de distribución de utilidades definido dentro del contexto venezolano, que es un beneficio fijo, los empleados comparten un fondo no diferido atado verdaderamente a las ganancias de la empresa. En este sentido, si la empresa obtuvo las ganancias suficientes se distribuyen utilidades de no ser así, no se disfruta del beneficio.

La finalidad de este plan es proporcionar al empleado la posibilidad de aumentar sus ingresos contribuyendo a incrementar la rentabilidad de la compañía. Su actividad puede dirigirse simplemente a integrar al personal mediante la identificación de los fines individuales con los de la empresa.

De acuerdo con Manuel Baztán,[58] el sistema de liquidación de este plan puede ser en base al pago efectivo y por períodos regulares, que consisten en distribuir las utilidades obtenidas en el período anterior por trimestres, semestres o años, una vez calculada su cuantía. Esto supone un incentivo más directo que los sistemas acumulados y permiten al personal la disponibilidad inmediata del importe. El pago acumulado, por su parte, establece que de la parte de beneficios correspondiente al personal, se constituya un fondo destinado a incrementar las cuantías de las prestaciones por retiro, jubilación, incapacidades, préstamos, etc. Una última modalidad es el pago combinado, donde una parte de los beneficios es de retribución inmediata y el resto se emplea por ejemplo, en el fondo de inversión y de ahorro.

Este tipo de incentivo permite incrementar el sentido de compromiso de los trabajadores con la organización así como la sensación de participación, ya que la realización de las utilidades constituye un sentido de mayor responsabilidad para el personal y un interés en común con la empresa. Por otro lado, el programa puede ser eficaz y atractivo para los empleados en aquellas empresas sumamente cíclicas cuya remuneración fija se paga generalmente al mismo nivel del mercado.

---

[58] Peña Baztan, Manuel...( Ob.cit.), p. 230.

*Planes de Participación en las Ganancias (Gainsharing):* Según Gary Dessler, este tipo de plan de incentivos compromete a los empleados en un esfuerzo común para lograr los objetivos de productividad y compartir las ganancias. Dicho plan, paga por valor añadido. A diferencia de las utilidades, el pago no siempre se mide por las ganancias obtenidas (esto no representará siempre el valor añadido de la empresa). En lugar de concentrarse sobre un porcentaje fijo de las utilidades se relaciona con el logro de metas muy específicas, como mejorar el producto o servicio, ahorro en los costos, etc.

Este incentivo permite involucrar al empleado en el desarrollo del plan. Los participantes tienen que estar permanentemente informados sobre sus progresos en la consecución de las metas, y deben conocer que cambios se requieren para mejorar su rendimiento. El que los empleados participen y sean escuchadas sus ideas para establecer objetivos y mejorar el rendimiento cambia el sentido de empleado a propietario, dándoles mayor grado de madurez y responsabilidad.

Existen varias versiones de lo que hoy se conoce como planes de reparto de ganancias entre las cuales podemos mencionar el Plan Scanlon y el Plan Rucker, cuyo principal aporte consiste en tratar que los trabajadores y la dirección tuviesen abundantes contactos, y colaborasen juntos. En este sentido, incluyen sistemas gerenciales participativos que utilizan comités. Existe además una tercera versión, la cual se denomina Plan Improshare, que a diferencia de las anteriores, no incluye un componente gerencial participativo, sino que más bien considera la participación como un resultado del plan de bonos.

En relación con el plan de reparto de utilidades, el programa de participación en las ganancias, permite incentivar la retención de personal de una manera más concisa, pues la línea de paga entre el rendimiento y los resultados es mucho más clara y breve.

*Incentivos para Pequeños Grupos (Small group incentives):*[59] Son programas de incentivos para grupos específicos de profesionales, grupos de proyecto o equipos.

[59] Flannery y otros...(Ob.cit.), pp. 165 y 166.

Estos planes a menudo están orientados a un proyecto determinado, en el cual el pago o remuneración es el resultado de la concreción exitosa de las metas específicas de dicho proyecto. El programa es definido con indicadores financieros u operacionales, no operan de un año a otro, suelen ser temporarios y duran solamente hasta que el grupo ha completado su trabajo o finalizado su proyecto. Por lo general, los miembros del grupo comparten equitativamente el pago, aunque ocasionalmente las remuneraciones pueden variar de acuerdo con el nivel específico de la contribución.

*b) Incentivos Individuales.*[60]

Planes que vinculan una parte o la totalidad del pago de un trabajador a uno o varios aspectos de su desempeño.

Los programas de incentivos individuales se pueden resumir de la siguiente forma:

*Incentivos por Mérito (Merit pay programs):* Programas en los que se otorgan pagos al empleado con base en su rendimiento individual. A diferencia de los tradicionales (aumentos o incrementos de sueldo por mérito basados en el desempeño absolutamente individual), esta modalidad premia en base a bonificaciones o bonos que son pagados en una cantidad total una vez al año y de acuerdo, tanto al desempeño individual como organizacional. Los bonos por mérito en una sola cantidad total y otorgados de forma periódica anualmente son atractivos para el trabajador porque constituyen un jornal garantizado. Ciertamente, son como una promesa de seguridad económica, lo que constituye un factor determinante en la estabilidad laboral.

*Programas de Colaboradores Claves (Key contributors programs):* son aquellos que ofrecen premios especiales en efectivo para asegurar la retención de individuos que hacen contribuciones únicas a la organización. Esta clase de compensación es

[60] Tomado del Trabajo de Grado hecho por Pino Felix y Velez Yina: *Compensación Estratégica. Importancia fundamentos y elementos organizacionales que involucra*, U.C.A.B., Caracas, 1.995, p. 39.

posterior al hecho (no es predefinido), y es fruto de un esfuerzo excepcional o un rendimiento sobresaliente. La recompensa normalmente gira en torno a pagos únicos en efectivo o gratificaciones monetarias especiales.

*Pago por Competencias y Habilidades:*[61] Existen otros programas de incentivos de tipo individual que no remuneran directamente el rendimiento sino el desarrollo de nuevos valores y conductas necesarias para cambiar la organización y lograr el éxito empresarial. Estos programas se conjugan en los denominados pagos por competencias y habilidades, forma de pago que implica incrementos en el salario en la medida en que un trabajador adquiere nuevas habilidades o conocimientos y competencias que generan valor para la organización.

Las recompensas basadas en la habilidad pagan al personal por la destreza necesaria para el rendimiento antes que para una tarea específica. Impulsar a los empleados a que adquieran más habilidades, no sólo permiten que desempeñen roles múltiples, sino que además desarrollan un conocimiento más amplio de los procesos laborales y con eso una mejor comprensión de la importancia de su contribución a la organización. La meta específica de esta forma de pago, es remunerar a los empleados por la adquisición de aquellas habilidades que son necesarias para un rol o función particular.

La paga por competencias por su parte, remunera al empleado por aquellas características propias de un individuo, valores, conductas y cualidades (disposición general a comportarse de una determinada manera), que permiten predecir un desempeño superior o efectivo, como por ejemplo, el que pueda trabajar en equipo, tomar decisiones por su cuenta, asumir más responsabilidades, etc.

El salario basado en las habilidades y competencias puede ser una herramienta eficaz en la retención de personal pues ayuda a los empleados a adaptarse a los rápidos cambios tecnológicos del mercado. A medida que los empleados adquieren más habilidades y desarrollan sus competencias, llegan a ser recursos más flexibles, y esta circunstancia se hace cada vez más necesaria en el ámbito laboral actual. Para

[61] Flannery y otros...(Ob.cit.), p. 138.

los empleados ingresar en este tipo de programa, es una oportunidad para aprender nuevos protocolos, procedimientos y conocimientos. Asimismo, constituye la oportunidad de llegar a ser un trabajador multifuncional, de enriquecer su vida laboral y su patrimonio en la empresa.

*Remuneración Variable por rendimiento al personal del área de Mercadeo y Ventas.*[62]

La prima por comisión y por cuota de ventas constituyen los sistemas de remuneración variable por rendimiento para el área de ventas que podríamos llamar clásicos. Estos sistemas tradicionales han estado excesivamente pendientes del producto provocando que el vendedor se centre únicamente en éste y, como contraste, no se conecte con el cliente. Hoy en día, tomando en cuenta el caso de nuestro país, la oferta se ha incrementado, el poder adquisitivo se ha contraído y los compradores se han tornado más cautelosos a la hora de adquirir bienes o servicios. Esto obliga a las empresas a utilizar sistemas más elaborados, en los que intervienen no solo la cifra de ventas, sino una serie de elementos complementarios que modifican las cuantías de las comisiones.

Según el planteamiento anterior, las empresas comienzan a considerar ciertos factores claves para la remuneración variable en el área de ventas. Estos factores van más allá de obtener la venta o alcanzar la cuota de ventas, están relacionados por ejemplo, con una filosofía de servicio al cliente. Los nuevos sistemas de remuneración variable para ventas se basan en la cifra de negocios realizada. En éste sentido, los sistemas de remuneración variable no tradicionales para el área de ventas pagan o buscan estimular en sí, la realización de ciertos trabajos que le atañen, como:

- Aumentar el número de puntos de ventas.
- Lograr el número de pedidos señalados.
- Obtener el importe medio de los pedidos indicados.
- Mantener la calidad del servicio, satisfacción de clientes, compromiso postventa con el cliente.
- Lograr el número de clientes nuevos señalados por la dirección comercial.

- Efectuar el número de visitas establecidas, etc.

Cada uno de estos objetivos son ponderados, asignándoles un porcentaje, valor o punto. La compensación y eficacia de la labor, se medirá luego o estará en función del mayor o menor cumplimiento de estas metas. La cantidad a percibir total para el vendedor constará de una parte fija más otra parte variable valorada previamente con relación a las metas fijadas a cumplir. Esto indica, que la compensación monetaria para vendedores ya no se basa exclusivamente en una remuneración en forma de comisiones por ventas, ni en recibir un salario fijo.

El sistema más generalizado actualmente, es utilizar una combinación de salario y comisiones, atadas éstas últimas a la realización de los objetivos mencionados anteriormente. Los planes de combinación ofrecen las ventajas de los planes de sueldo fijo y de comisiones. Los vendedores tienen una base de ingresos, por lo que la seguridad de sus familias está garantizada. Además, la comisión representa un incentivo adicional para un mejor desempeño. Cabe mencionar, que el departamento de Ventas puede ser elegible también para participar en programas anuales de incentivos. Dichos programas, pueden obedecer a incentivos grupales, es decir, se establece un conjunto de metas para el departamento y se pagan bonos a los miembros del mismo de acuerdo a los resultados divisionales (según el margen de rendimiento obtenido por la división corporativa o departamento). Usualmente, el programa de incentivos se basa en planes de participación en las ganancias, o bien, en planes para equipos.

Con respecto al área de mercadeo, las nuevas reglas del juego económico han provocado que su labor se haya hecho más compleja también. Para las empresas, se hace necesario el incremento de las promociones puntuales, participación en eventos y exposiciones, publicidad directa y otras estrategias de mercadeo. Esto implica un departamento de mercadeo mucho más proactivo y comprometido con su trabajo. Las empresas para ganar más puntos de market share, comienzan a incluir dentro de los programas de incentivos a las demás gerencias que brindan soporte a la labor de

[42] Dessler, Gary...(Ob.cit.), p. 463.

ventas con el fin de motivarlos para que efectúen un mejor desempeño, lo cual incluye naturalmente a la gerencia de mercadeo.

Al incluir al personal del área de mercadeo en los sistemas de incentivos, éstos tendrán la posibilidad de recibir remuneración adicional una vez que logren ciertos objetivos pautados por la dirección. Los programas de incentivos para el área de mercadeo pueden obedecer tanto a planes de mérito individual como a planes de éxito compartido (incentivos grupales). Ambos planes pagan por el desempeño logrado. Esto quiere decir, que esa remuneración adicional a percibir se puede basar en si en el departamento consigue ciertas metas, como:

- Sostener el crecimiento de ventas en X%, en función a X productos.
- Desarrollar el crecimiento en canales de distribución en un X%, para facilitar la obtención de consumidores potenciales.
- Estimular el crecimiento de la marca en un X% dentro del mercado global, etc.

Para Petersen y Plowman,[63] los programas de incentivos, constituyen excelentes estrategias para incentivar la retención de personal en la organización. Ciertamente, afectan directamente los intereses del personal empleado, así como los de la propia empresa.

Para exponerlo en forma breve, los incentivos ayudan a un individuo a que alcance cuatro objetivos, que son perfectamente proclives para motivar la permanencia del personal. El primero es la seguridad económica (contar con una cantidad de ingresos), luego progresar, aspirar a ganar cada día más dinero. Después, tratar de mejorar de posición al mismo tiempo que obtener mejores ingresos económicos, pues ambiciona ser conocido y tener autoridad a fin de distinguirse de otros miembros de un grupo. Finalmente, desea guardar algo para no verse perjudicado con la disminución de su poder adquisitivo, el retiro, etc. Los programas de incentivos están planificados y tienen por objeto ayudar a que una persona alcance todos esos objetivos en la medida que su talento, sus aptitudes y su capacidad para desarrollar el trabajo se lo permitan.

[63] Petersen y Plowman...(Ob.cit.), pp. 513-514.

De parte de la empresa, los objetivos materiales de un programa de incentivos son lograr una mayor eficiencia en las operaciones, aumento de producción, menores costos y mayores utilidades. Estos beneficios correspondientes a la empresa, pueden ser relativos y objeto de debates, pero a pesar de esto, hay acuerdo en que existen otros beneficios en que debe fijar su atención una empresa, como la disminución del turnover a través de la creación de lealtad y cooperación en toda la organización. Cuando se logra la presencia de todas estas cualidades en todos los miembros de la empresa, el esfuerzo coordinado podrá lograrse y la organización podrá actuar con una mejor productividad.

## 2. *DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA OSTER DE VENEZUELA* [64]

### *A)- RESEÑA HISTÓRICA DE OSTER DE VENEZUELA, S.A. VISIÓN Y MISIÓN DE LA EMPRESA*

Hace aproximadamente 60 años, un inmigrante alemán de nombre John Oster, radicado en los Estados Unidos de Norte América, inicia la creación de artefactos de uso doméstico que llevarían como marca su mismo apellido "Oster". Años después, luego de varias etapas se constituye la Corporación ***"Sunbeam-Oster"***, que adquiere las dos marcas y bajo ellas distribuye electrodomésticos y otros productos por muchos países del mundo.

A Venezuela, los primeros productos Oster, fueron traídos a mediados de este siglo por la empresa General Electric de Venezuela, S.A., la cual, aún teniendo su propia marca consideró una buena oportunidad importar y comercializar los productos Oster. La gran aceptación de los productos motiva a la Corporación Norteamericana a crear una empresa subsidiaria en Venezuela la cual se constituye en el año de 1.962 bajo la razón social de *John Oster de Venezuela, S.A.* para dedicarse a la importación y comercialización.

En el año 1.973 se disuelve la Compañía *John Oster de Venezuela, S.A.* y se sustituye por Artefactos Billón C.A. El 2 de Agosto del mismo año, la asamblea de accionistas cambia de nuevo la razón social a ***Oster de Venezuela, S.A.***, la cual se mantiene actualmente. Para 1.975, la empresa comienza la manufactura de sus productos más importantes, inaugurando una planta de ensamblaje en la ciudad de Barquisimeto. A finales de la década de los noventa, la Corporación en Estados Unidos adquiere Coleman, empresa mundialmente reconocida por sus productos dedicados a la recreación al aire libre. Coleman representa una marca tradicional con casi 100 años en el mercado mundial y en el mercado venezolano goza de alto conocimiento.

---

[64] Tomado del Informe de Pasantía hecho por Elisa Sousa: *Informe sobre el área de Mercadeo de la empresa Oster*, UNIMET, Caracas, Agosto-Septiembre, 1.995, pp. 3-9.

Actualmente, *Oster* es considerada como una empresa estable y de tradición en Venezuela. Por la calidad de sus productos y su enorme agresividad comprobada en el mercado, se constituye como una compañía de importante posición en el país. Coleman, por su parte, como nueva división de la empresa de electrodomésticos Oster (cuyo lanzamiento oficial en el país fue en Julio de 1.999), está obteniendo una alta cantidad de puntos de market share dado su prestigio y alta calidad.

*Oster de Venezuela, S.A.*, posee en el país una planta de ensamblaje en Barquisimeto, estado Lara, donde se úbican las gerencias de Manufactura/Producción y Recuros Humanos, así como el personal obrero de la empresa. Sus oficinas principales se localizan en Caracas, donde se encuentra la Presidencia y los departamentos ejecutivos de Finanzas, Sistemas, Mercadeo y Ventas (personal empleado).

La empresa tiene a su cargo, la exportación de los productos en la región Latinoamericana (Perú, Colombia, Chile, México, etc.), reportando las ventas a la filial Sunbeam ubicada en Miami quien dirige el proceso de venta como tal.

La ***Visión*** de *Oster* se resume en: *"Comercializar diversas líneas de productos de uso doméstico y de recreación al aire libre bajo estándares de alta calidad".*

Su ***Misión*** se enfoca de la siguiente manera: *"Ofrecer líneas de productos de uso doméstico y de recreación al aire libre de excelente calidad que, mediante una eficiente gestión de ventas, servicios, repuestos y garantía, satisfaga las diferentes necesidades de los consumidores y, además, les asegure la total disponibilidad de información comercial; afianzando así a la empresa en el mercado de los productos de uso doméstico y de recreación al aire libre, en aras de obtener los máximos beneficios en sus operaciones".*

## *B)- DESCRIPCIÓN DE CARGOS DE OSTER DE VENEZUELA, S.A: ÁREA DE MERCADEO Y VENTAS.*

***1. Dirección de Mecadeo:*** Es la responsable de la planificación, coordinación y control de estudio de los mercados actuales y potenciales, de la investigación y desarrollo de nuevos productos, y del mantenimiento o mejoramiento de las relaciones con clientes, autoridades, y asociaciones del ramo, en función de la definición del negocio de la Organización, las políticas que regulan sus negocios y la estrategia global de mercadeo dentro de la empresa.

Reportan a esta dirección las siguientes gerencias:

- ***Gerencia de Marca:*** Es la encargada de desarrollar, implantar y gestionar un enfoque profesional a la planificación y al control de todos los planes y actividades que tengan repercusiones sobre el éxito comercial del producto. Entre las principales actividades de esta gerencia encontramos:

  Dirigir, vigilar y controlar los programas orientados al mercadeo para el desarrollo de nuevos productos, servicios o versiones mejoradas de las actuales, y asegurar que tanto los productos como dichos servicios, sean capaces de satisfacer al cliente por encima de sus expectativas, estén disponibles para su introducción y lanzamiento al mercado en el momento oportuno, en la cantidad necesaria y con una estructura de costos competitiva. Implantar el concepto de mercadeo en todas las funciones que tengan repercusión sobre el éxito comercial de la gama de productos.

  Actualmente la Gerencia de Marca se subdivide en dos: Gerencia de Marca Coleman y Gerencia de Marca Oster-Sunbeam. Esta departamentalización es resultante de atender los requerimientos de mercadotecnia de las dos líneas de productos de la compañía: electrodomésticos Oster y línea Coleman (productos de recreación al aire libre).

- ***Gerencia de Promociones y Publicidad:*** Es la responsable de cumplir con los objetivos de merchandising y administrar el presupuesto de publicidad y promociones obteniendo beneficios para la empresa tales como un mejor posicionamiento en el mercado de los productos *Sunbeam-Oster* y *Coleman*.

  Por otra parte, también es la encargada de reclutar, entrenar y supervisar a las promotoras de ventas y solicitar los servicios de comunicación necesarios como revistas, prensa, televisión que les permita transmitir el verdadero mensaje a los consumidores de artefactos electrodomésticos y productos de recreación al aire libre.

  Reporta a esta gerencia la siguiente unidad:

  ***Unidad de Promoción de Ventas:*** La unidad está conformada por las promotoras de ventas, quienes se encargan de brindar soporte a la Gerencia de Promociones y Publicidad en los procesos de merchandising. Son responsables del conjunto de acciones que permiten impulsar la rotación de los productos en los principales puntos de venta, como el desarrollo de degustaciones, demostraciones y exhibiciones.

**2. *Dirección de Ventas:*** Su función principal es la formulación y cumplimiento de los objetivos de ventas, mediante la programación y administración de las ventas, el desarrollo de nuevos clientes y la formulación de estrategias viables para responder a las oportunidades de mercadeo. En general, esta dirección tiene como actividades las siguientes: supervisar a los vendedores, reportar e informar a la presidencia sobre todo lo relacionado con el departamento, colaborar en las políticas de publicidad y promoción de ventas, realizar actividades de venta en eventos importantes y coordinar las actividades de venta.

Reportan a ésta dirección las siguientes gerencias y unidades:

- ***Asistencia a las Ventas:*** La unidad de asistencia a las ventas es responsable de brindar apoyo al Director de Ventas en la formulación y cumplimiento de los

objetivos de ventas. Colabora en la programación y administración de las ventas y asiste de manera general en otras tareas conexas al área de ventas.

- ***Gerencia de Ventas Coleman:*** Su función principal es la formulación y cumplimiento de los objetivos de ventas de la línea Coleman, mediante la programación y organización de las ventas y la formulación de estrategias viables para responder a las oportunidades de mercadeo. La gerencia reporta e informa a la Dirección de Ventas sobre todo lo relacionado con el departamento, colabora en las políticas de publicidad y promoción de ventas para la línea Coleman y realiza actividades de venta en eventos importantes.

- ***Gerencia de Administración de Ventas:*** Es responsable de coordinar, unificar y controlar a través de un seguimiento continuo los objetivos de venta por zona, cumpliendo la función de logística en relación al recibo de pedidos, procesamiento, tramitación y despacho de la mercancía vendida.

  Reporta a esta gerencia la siguiente unidad:

  ***Unidad de Facturación:*** Su función principal es la de recibir, procesar, archivar los pedidos y verificar todos los elementos y condiciones de la mercancía (verificación de precios, descuentos, mercancía sin costo, etc.).

- ***Gerencia de Servicio:*** Este departamento tiene como principal objetivo la atención al cliente a través de las Estaciones de Servicio en todo el país. Esta área debe asegurarse del cumplimiento de las normas, especificaciones y utilización de repuestos originales *Oster* por parte de las Estaciones de Servicio. El entrenamiento de los concesionarios y desarrollo de Estaciones de Servicio en todo el país es otro de los principales objetivos.

  Reportan a esta gerencia las siguientes unidades:

  ***Unidad de Asistencia a la Gerencia de Servicio:*** Se encarga de brindar soporte a la gerencia de servicio en los procesos de atención al cliente y servicio postventa.

Es responsable de revisar y controlar las actividades relacionadas con la tramitación y procesamiento de la garantía de los productos y servicio al cliente además de supervisar y hacer seguimiento continuo a las estaciones de servicio.

***Unidad de Soporte a la labor de Servicio:*** Se encarga de los procesos de asistencia y soporte técnico de los procesos de servicio (mantenimiento, reparación de los productos, etc.) y realizar cualquier otra tarea afín a la labor de servicio que le sea asignada por su superior inmediato.

- ***Representantes Regionales de Venta:*** Este personal tiene como principales funciones ofrecer el producto a los clientes, realizar la venta, visitar y hacerle seguimiento a la cartera de clientes, promover y promocionar las ventas, recibir los pedidos, velar que los pedidos estén listos a tiempo y despachar, distribuir y cobrar la mercancía pedida.

## *C)- CULTURA LABORAL DE LA EMPRESA Y DISPOSICIONES UTILIZADAS PARA INCENTIVAR LA RETENCIÓN DE RESONAL* [65]

En *Oster*, la cultura laboral es predominantemente funcional con ciertos elementos de una cultura basada en el tiempo.[66]

Los elementos característicos o atributos de la compañía presentan su propia cultura. En principio, la eficacia de *Oster* se estima primordialmente a través de medidas de rendimiento específico. Por otro lado, la participación y penetración en el mercado y el descubrimiento de nuevas oportunidades, son también indicadores claves de productividad (señalando una organización basada en el tiempo). El ciclo de tiempo para los productos y procesos es prolongado, a pesar de que la toma de decisiones se desarrolla en ciclos más breves. La estructura o los componentes de la organización están claramente relacionados a través de divisiones empresariales destinadas a sectores o líneas de productos/servicios específicos (lo que es común en una empresa cuya cultura está basada en el tiempo). No obstante, existe una jerarquía empresarial clásica, con Directores, Gerentes y cadenas de mando y control claras, es decir, varios niveles dentro de la organización, señalándonos una cultura funcional. Asimismo, el trabajo está dividido por funciones y especialidades y los esfuerzos de grupos por lo general se hacen en la forma de comisiones y fuerzas de tareas. En la compañía, las comunicaciones no son tan formales a pesar de que son programadas. En este caso se desarrollan en forma constante y son multidireccionales, no unilaterales.

La organización funcional, que se caracteriza por concentrarse en la estabilidad, la confiabilidad, los recursos y la especialización, necesita programas de remuneración que atraigan y retengan a los individuos, que proporcionen seguridad en el largo plazo y que reconozcan las diferencias en las tareas y responsabilidades individuales. En *Oster*, estos programas suelen concentrarse en metas definidas y en el rendimiento individual. Al personal, se le paga por su desempeño, por su rendimiento a través del tiempo, y por mejorar sus habilidades o incrementar su experiencia en su especialidad

[65] Información recopilada por los autores de esta investigación mediante la utilización del instrumento de recolección de los datos N°1, correspondiente al anexo E de este trabajo.

funcional. Para atraer y retener a su recurso humano, la compañía utiliza componentes remunerativos directos e indirectos. Premia a su personal con un nuevo título o cargo, un aumento por mérito, un sueldo básico más alto y una mayor responsabilidad individual. Sólo el área de Ventas es elegible para participar en planes de incentivos. Comúnmente, los planes de incentivos en las empresas funcionales son una combinación de incentivos anuales y de largo plazo relacionados con el crecimiento de la compañía o el rendimiento. Estos programas son eficaces en mejorar el sentido de pertenencia y retención en la empresa, a menudo ausente en estas organizaciones. *Oster* se vale a su vez, de la conservación de las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad que rodean el desempeño de las tareas. No existe una política en sí que busque desarrollar y adiestrar al personal para mantener la fuerza de trabajo motivada y con moral elevada.

De esta forma, la empresa otorga salarios y sueldos competitivos con el mercado, pues considera la equidad interna así como las comparaciones externas. El personal es objeto de estudios de análisis de cargos eventualmente. Para la asignación de sueldos y salarios se consideran la valoración de tareas/objetivos (que aplica básicamente para el área de Mercadeo), el desempeño (que aplica básicamente para el área de Ventas), el costo de vida o inflación y las políticas salariales gubernamentales. Los incrementos de sueldo tienen una frecuencia de un año aproximadamente para el área de Mercadeo, y de dos años para el área de Ventas. Esta condición no es fija, y puede variar de acuerdo a ciertas circunstancias especiales. Los incrementos dependen normalmente de las alteraciones del mercado (inflación) y los méritos individuales. El porcentaje aproximado de los aumentos oscila entre un 15% y un 25%, lo cual depende del rendimiento, nivel y posición que ocupa la persona en la empresa. Se contempla las recompensas por lucro, es decir, las utilidades y las comisiones por venta bajo relación de dependencia, además de los pagos legales. Los planes de pago variable, o incentivos, están limitados usualmente al personal del departamento de Ventas. No se otorgan recompensas por servicio o por esfuerzo.

[66] Ver anexo B de este trabajo

En relación a los beneficios económicos y sociales, la empresa ofrece beneficios indirectos para la cobertura de necesidades básicas (productos y servicios de la empresa, cesta de productos a los que empleados que se casan y a los hijos de los trabajadores, permisos especiales), ofrece seguros y servicios médicos (H.C.M., seguro de vida, servicio rescarven). Los seguros pueden variar de acuerdo al nivel y área que ocupa la persona. Existen convenios con cuentas de ahorro para préstamos y ayudas para arrendar y comprar casa propia, se otorgan pagos por uso de vehículo (en el caso de los Representantes de Ventas), viáticos y fondo de ahorro. Se realizan fiestas en el mes de diciembre para integrar a todo el personal que labora en la empresa, y se celebran convenciones sólo para el área de Mercadeo y Ventas.

La empresa dispone de instalaciones dotadas de buena iluminación, adecuados sistemas de ventilación, sistemas y equipos contra incendios, agua potable, sanitarios en buenas condiciones y bien dotados, orden y limpieza. Sin embargo, no dispone de dispositivos ergonómicos para mejorar las condiciones de trabajo (protectores de pantalla para las computadoras, mobiliario ergonómico, etc.). La alta gerencia (nivel Directivo), recibe aparte pago de almuerzos y comidas en restaurantes y bares, pago de teléfono celular, automóvil y gastos de mantenimiento, y estacionamiento. La Gerencia cuenta con correo electrónico y acceso a la internet en el lugar de trabajo. Dentro de la empresa no hay un plan de participación por acciones. Sólo el presidente adquiere acciones de la compañía cotizables únicamente en la bolsa de Nueva York, pues la compañía no está inscrita en ninguna de las tres Bolsas del país. El personal Directivo es elegible eventualmente para recibir acciones de la compañía.

Para *Oster* es sumamente importante contar con estrategias sobre todo a nivel de compensaciones monetarias para mantener a su personal satisfecho. En este sentido, consideran significativo el que la gente logre un determinado nivel de confort material mediante su labor en la compañía.

# PARTE IV. MARCO METODOLÓGICO

## 1. *SISTEMA DE VARIABLES*

- ***Variable:*** Estrategia de retención de personal.

- ***Definición Conceptual:*** Son las decisiones, procesos, procedimientos dirigidos a elevar la permanencia o mantenimiento de los trabajadores en la empresa a través de gratificaciones para el logro de los objetivos.

  En esta investigación, la estrategia de retención se basa en una compensación monetaria, y representa la "venta" de un programa de participación accionaria ante el personal de la empresa *Oster* perteneciente al área de Mercadeo y Ventas. El programa de participación accionaria es presentado al personal de estas dos áreas como un programa de incentivo. Estos tienen la decisión de aceptar o no el programa propuesto de acuerdo a sí éste constituye para ellos un incentivo o gratificación significativo.

- ***Definición Operacional:***

| DIMENSIÓN | INDICADOR | SUBINDICADOR | ÍTEMS |
|---|---|---|---|
| A) Tipo de estrategia | A.1) Estrategia de retención que alude al desarrollo del personal | A.1.1) Uso de los programas de entrenamiento, perfeccionamiento y desarrollo de personal | 1 |
| | | A.1.2) Modalidades de adiestramiento y desarrollo de personal utilizados de acuerdo al nivel organizacional | 2 |

- ***Definición Operacional:***

| DIMENSIÓN | INDICADOR | SUBINDICADOR | ÍTEMS |
|---|---|---|---|
| | A.2) Estrategia de retención basada en el mejoramiento continuo de las condiciones físicas que rodean el desempeño de las tareas | A.2.1) Dispositivos utilizados por la empresa para mantener las condiciones de higiene y seguridad en el trabajo | 3 |
| | | A.2.2) Planes de mantenimiento continuo a fin de garantizar las condiciones de higiene y seguridad precisas en el trabajo | 4 |
| | | A.2.3) Aplicación de procedimientos ergonómicos | 5 |
| | A.3) Estrategia de retención basada en la utilización de componentes no remunerativos | A.3.1) Utilización de beneficios para cubrir necesidades básicas | 6 |
| | | A.3.2) Utilización de beneficios para cubrir necesidades de transporte | 7 |
| | | A.3.3) Utilización de beneficios para cubrir necesidades de recreación | 8 |
| | | A.3.4) Utilización de beneficios para cubrir necesidades de status y logro | 9 |

- ***Definición Operacional:***

| DIMENSIÓN | INDICADOR | SUBINDICADOR | ÍTEMS |
|---|---|---|---|
| | A.4) Estrategia de retención basada en compensaciones monetarias | A.4.1) Utilización de *fringe benefits* de carácter monetario:<br>♦ Prestaciones médicas y planes de seguros<br>♦ Planes de préstamo y fondo de ahorros | 10<br>11 |
| | | A.4.2) Empleo de la administración de salarios:<br>♦ Estudio del equilibrio salarial interno<br>♦ Uso de la Investigación salarial<br>♦ Consideración de los diferentes aspectos utilizados para la retribución monetaria<br>♦ Aumentos de sueldo<br>♦ Consideración de los diferentes componentes empleados en la remuneración | 12<br>13<br>14<br>15<br>16 |
| | | A.4.3) Programas de incentivos remunerativos o pago variable:<br>♦ Formas de trabajo empleadas acorde con los tipos de incentivos<br>♦ Empleo de factores motivadores en el trabajo<br>♦ Tipos de planes de incentivos utilizados | 17<br>18<br>19 |

- ***Definición Operacional:***

| DIMENSIÓN | INDICADOR | SUBINDICADOR | ÍTEMS |
|---|---|---|---|
| B) vinculación con los programas remunerativos | B.1) Percepción de la muestra con respecto a las estrategias de retención remunerativas vigentes en la empresa | | 20 |
| | B.2) Credibilidad hacia la empresa en relación a la aplicación de una estrategia de retención vinculada a una compensación monetaria | B.2.1) Percepción de la muestra con respecto a la capacidad de la empresa para incentivar una nueva estrategia de retención vinculada a una compensación monetaria | 21 |
| | | B.2.2) Percepción de la muestra con respecto a la capacidad de la compañía para establecer criterios de cumplimiento en programas remunerativos | 22 |
| | | B.2.3) Percepción de la muestra en relación a la presencia de imparcialidad y firmeza en la forma de evaluar al personal de la empresa | 23 |
| | | B.2.4) Percepción de la muestra en cuanto a la posibilidad de aplicar nuevas estrategias de retención remunerativas en la empresa | 24 |

- ***Definición Operacional:***

| DIMENSIÓN | INDICADOR | SUBINDICADOR | ÍTEMS |
|---|---|---|---|
| | B.3) Programa de participación accionaria como estrategia de retención | B.3.1) Percepción del programa de participación accionaria como incentivo para reconocer el desempeño | 25 |
| | | B.3.2) Percepción del programa de participación accionaria como incentivo para mejorar el status y compromiso con la empresa. | 26 |
| | | B.3.3) Percepción del programa de participación accionaria como un efectivo sistema de retención | 27 |
| | | B.3.3) Percepción de la muestra sobre la aplicación de este programa como estrategia de retención | 28 |
| | | B.3.4) Percepción del programa de participación accionaria como garantía para obtener un considerable nivel de satisfacción | 29 |
| | | B.3.5) Percepción sobre la permanencia en relación al programa de participación accionaria | 30 |

- ***Variable:*** Programa de Participación Accionaria.

- ***Definición Conceptual:*** Plan establecido por la empresa alusivo a la asignación y reparto directo de sus acciones entre todo su personal o toda una categoría de éstos.

  Para efectos de esta investigación, el programa de participación propuesto para el área de Mercadeo y Ventas de la empresa *Oster* se basa en un plan de acciones ligado al desempeño.[67]

- ***Definición Operacional:***

| DIMENSIÓN | INDICADOR | ÍTEMS |
|---|---|---|
| A) Tipo de programa | A.1) Según el tipo de plan usado | 31 |
| B) Duración | B.1) Período de prueba para el programa | 32 |
| C) Financiamiento | C.1) Estilo de sistema adoptado para sufragar el desarrollo del programa | 33 |
| D) Forma de pago | D.1) Estilo de sistema adoptado como mecanismo de compensación | 34 |

[67] Ver p. 96 de este trabajo.

- ***Variable:*** Aceptación del programa de participación accionaria propuesto

- ***Definición Conceptual:*** De acuerdo con la investigación, representa la disposición del personal del área de Mercadeo y Ventas, para aprobar o admitir un programa de participación accionaria asociado a una estrategia de retención.

- ***Definición Operacional:***

| DIMENSIÓN | INDICADOR | ÍTEMS |
|---|---|---|
| A) Aceptación del modelo propuesto de participación accionaria por parte del personal perteneciente a la muestra | A.1) N° de personas con actitud favorable ante el programa propuesto | 35 |
| | A.2) Aspectos, atributos señalados por el grupo encuestado alusivos al programa propuesto | 36, 37, 38 |
| | A.3) N° de personas con intención de participar en el programa propuesto | 39 |

| ÍTEM | ORDEN EN EL CUESTIONARIO | |
|---|---|---|
| | Cuestionario N°1 | Cuestionario N°2 |
| 1 | 15 | |
| 2 | 16 | |
| 3 | 12 | |
| 4 | 13 | |
| 5 | 14 | |
| 6 | 6 | |
| 7 | 9 | |
| 8 | 10 | |
| 9 | 11 | |
| 10 | 7 | |
| 11 | 8 | |
| 12 | 1 | |
| 13 | 2 | |
| 14 | 3 | |
| 15 | 4 | |
| 16 | 5 | |
| 17 | 17 | |
| 18 | 18 | |
| 19 | 19 | |
| 20 | | 4 |
| 21 | | 2 |
| 22 | | 1 |
| 23 | | 3 |
| 24 | | 5 |
| 25 | | 11 |
| 26 | | 12 |
| 27 | | 10 |
| 28 | | 15 |
| 29 | | 13 |
| 30 | | 14 |
| 31 | | 6 |
| 32 | | 7 |
| 33 | | 9 |
| 34 | | 8 |
| 35 | | 16 |
| 36 | | 17 |
| 37 | | 18 |
| 38 | | 19 |
| 39 | | 20 |

## 2. *PROGRAMA DE PARTICIPACIÓN ACCIONARIA PROPUESTO*

### A) Objetivo

El objetivo principal de este programa de incentivos diseñado para la empresa *Oster de Venezuela, S.A.,* es el de desarrollar en sus empleados del área de Mercadeo y Ventas, ciertas satisfacciones y una actitud positiva de permanencia en la compañía con el objeto de disminuir la perdida de los elementos que sean valiosos dentro de estas áreas y aumentar su rendimiento, para mejorar el desarrollo y consecución de los objetivos y metas organizacionales y así mejorar la rentabilidad del negocio.

Los objetivos específicos de éste programa son los siguientes:

- Ofrecer un estímulo para que el personal se mantengan en el puesto de trabajo y desarrolle un esfuerzo en el mismo, contribuyendo así al aumento de la productividad empresarial.
- Compensar al personal por el esfuerzo realizado.
- Lograr un negocio lleno de oportunidades para el crecimiento, inversión y desarrollo del personal.

### B) Elegibilidad

Los grupos de participantes para ser incluidos en el programa serán:

- El personal adscrito al área de Mercadeo y Ventas de la empresa:
  1. El nivel Directivo o Alta Gerencia: Directores de Mercadeo y Ventas.
  2. La Gerencia de nivel Medio o nivel Gerencial: Gerentes de Marca, Gerente de Promoción y Publicidad, Gerente de Ventas Coleman, Gerente de Administración de Ventas, Gerente de Servicio.
  3. Los Representantes Regionales de Ventas.

4. El nivel Empleado u Operativo: Unidad de promociones y publicidad (empleados fijos), Unidad de facturación, Unidad de asistencia a las ventas, Unidad de asistencia a la Gerencia de Servicio, Unidad de soporte a la labor de Servicio.

- Criterios para la Elegibilidad:

1. Emplazamiento físico: personal del área de Mercadeo y Ventas de la empresa los cuales están ubicados exclusivamente en las oficinas principales de la ciudad de Caracas.
2. Nivel organizacional: selección del personal correspondiente al nivel organizacional empleado, el cual incluye personal Directivo, Gerencial y personal Operativo de las áreas señaladas.
3. Posiciones estratégicas: selección de aquellas posiciones que la empresa considera que se dedican a las funciones principales de la compañía y que tienen un impacto medible en los procesos de negocio de la empresa. La identificación tomó en cuenta aquellos puestos de línea del área de Mercadeo y Ventas, ya que:
   - El desempeño del personal de estas áreas funcionales genera una influencia definida sobre los resultados y rentabilidad del negocio a diferencia de otras áreas funcionales de la compañía que forman parte de los procesos de apoyo de la empresa (Sistemas, Recursos Humanos, etc.).
   - Las dos áreas funcionales ocupan los puestos de liderazgo clave en la compañía, porque sus actividades agregan valor a los clientes y desarrollan diferencias competitivas.
   - Existe una relación más clara y evidente entre el esfuerzo de los empleados de estas áreas y las metas a lograr. Hay un mayor control, pues la empresa cuenta con una serie de indicadores para estas áreas que permiten medir su gestión de manera más simple y efectiva.
   - Los cargos están estructurados y el flujo de trabajo es regular, ya que la labor de mercadeo y ventas esta sujeta a planes continuos.

**C) Temporalidad (período de prueba del programa)**

El programa de participación accionaria propuesto, tanto para el área de Mercadeo como para el área de Ventas se regirá bajo las condiciones planteadas para todas las transacciones que se realicen durante un período de cinco (5) años. La temporalidad de este tipo de programa, permitirá incentivar y recompensar a los empleados por el crecimiento y la prosperidad de la empresa en el futuro. Como incentivo a largo plazo el programa enfocará esfuerzos al logro de las estrategias.

Durante una fase preliminar, la empresa deberá cumplir con todos las demandas exigidas por la Corporación *Sunbeam-Oster* en los Estados Unidos, para llevar a cabo el programa de acuerdo a sus políticas internas, y realizará todos los requerimientos exigidos plasmados en la normativa legal vigente en la materia para hacer factible el mismo (permisos en caso de ser necesario, comunicación del programa, etc.).

**D) Determinación de las recompensas y ciclo de pago**

El programa de participación accionaria propuesto constituye un plan de acciones ligado tanto al desempeño individual como al desempeño corporativo asociado a un plan de valor en libros. En este caso, se hace efectivo cada vez que el empleado cumpla o sobrecumpla las metas en su totalidad que le fueron estipuladas para lograr en cada ciclo fiscal y de acuerdo a los resultados divisionales de cada área participante.

Vincular el pago de las acciones con el desempeño permite tratar al personal más como socios y estimularlos a pensar en el negocio y sus metas como propios. En la medida que la empresa trate a los empleados como socios, en teoría esto tendrá como resultado fomentar en mayor grado la retención de personal y el sentimiento de propiedad. Es razonable entonces, pagarles más como de esta manera y, asimismo, vincular más directamente el pago con el desempeño.

Recompensar el desempeño individual permitirá considerar el esfuerzo real de la persona. Al descender en la cadena de mando, los resultados o rendimientos globales

de la corporación son un indicador menos preciso de la contribución de un empleado; en tal circunstancia (por ejemplo, el personal de unidades de soporte o los gerentes de departamentos funcionales), el desempeño individual de la persona es un determinante mucho más lógico dentro del programa.

Para el caso de los ejecutivos de alto nivel o Directores, su desempeño está vinculado con los resultados divisionales o globales de la corporación. En este sentido, se supone que los resultados corporativos reflejan el desempeño individual de la persona.

Para definir las medidas de desempeño en el programa propuesto, es imprescindible tomar en consideración:

- Que el programa a realizar vaya de acuerdo con los intereses de la empresa.
- Que dicho programa soporte las estrategias de la empresa.
- Que el desempeño del personal del área de Mercadeo y Venta asista realmente en el cumplimiento de las estrategias estipuladas por Oster de acuerdo a los lineamientos de la casa matriz, entre las cuales están:
  - Crecimiento de la participación en el mercado de productos de la línea Coleman y mantenimiento de la posición lograda para los productos electrodomésticos de la línea *Oster*.
  - Incremento del margen de ganancias (elevar la facturación y crecimiento de las ventas).

De acuerdo a las estrategias señaladas anteriormente las medidas específicas para el desempeño podrían quedar por ejemplo, de la siguiente forma:

*Área de Ventas:*

*Representantes de Ventas:*

- Lograr/sobrecumplir la cuota de ventas asignada para cada uno. Comparación de la realidad con el presupuesto o cuotas.

- Otros ratios a tomar en consideración por *Oster* para el control del vendedor:

  Efectividad = $\frac{\text{Pedidos}}{\text{Visitas}}$ Atención al cliente = $\frac{\text{Visitas}}{\text{Clientes totales}}$

  Venta mensual = Venta diaria x Días trabajados

  Incremento de la cartera, importe medio de los pedidos indicados, efectuar el número de visitas establecidas, etc.

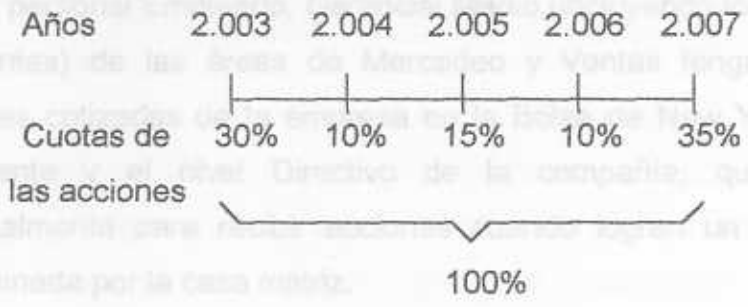
*Área de Mercadeo:*

- Incrementar la venta de la línea... en un X% en relación a las ventas del año anterior, a través de ofertas de nuevos productos y ampliación de los canales de distribución.
- Alcanzar un nivel de compra y de conocimiento de las líneas/sublíneas... en un X%.
- Incrementar el portafolio de la línea/sublínea... en un X%, con productos que incluyan características y beneficios innovadores.
- Otro indicador a tomar en consideración por *Oster* para el control del área de Mercadeo puede ser el crecimiento de canales de distribución en un X%, N° de demostraciones y degustaciones de productos desarrolladas en el punto de venta, etc.

Las acciones meta para cada nivel organizacional elegible quedarán repartidas en varios lotes de acciones. De acuerdo con esto, durante cada año del programa los participantes deberán esforzarse por asegurar un porcentaje determinado de acciones. El logro de cada cuota en cada año, dependerá exclusivamente del desempeño de cada participante, es decir, el número de acciones (de acuerdo a la cuota fijada), se logrará cuando la persona haya conseguido la totalidad de las metas asignadas. Caso contrario, la persona puede perder parte de sus acciones por un mal desempeño en el primer año y así sucesivamente sin lograr la totalidad de sus acciones.

Para cumplir con el objetivo de retención, la mayor cuota de acciones a lograr debe concentrarse en el primer, tercer y último año. Con esto, cada participante estará incentivado en iniciar el programa y continuar en el hasta su finalización por el hecho de lograr o conseguir las cuotas fijadas más atractivas. Un sistema de asignación de acciones de este tipo puede quedar por ejemplo de la siguiente manera:

Asignación de las acciones:




En relación al ciclo de pago, se establecen las siguientes alternativas para recibir la tasa en efectivo sobre el precio de la acción:

1. Los participantes tienen la opción de retirar al 3er año del período estipulado en el programa, el valor en efectivo de las acciones que se acumulen en el primer, segundo y tercer año, siempre y cuando logre mantener el cumplimiento efectivo de sus metas. Caso contrario, el total de dinero a percibir puede ser menor. El otro porciento restante lo retira en el último año del período estipulado para el programa, es decir, al 5to año.

2. La segunda opción, es retirar al 5to año del período estipulado, el total de acciones acumuladas hasta ese quinto año (100% de las acciones sí se ha logrado un cumplimiento efectivo de todas las metas durante los 5 años). Como ventaja de esta alternativa con respecto a la anterior, el número de las acciones asignadas a cada participante podrían aumentar de acuerdo al desempeño de la persona.

Situaciones planteadas:

- Cumplimiento efectivo de todas las metas durante los cinco años.
- Sobrecumplimiento consecutivo de las metas estipuladas (mínimo durante tres años) con un cumplimiento efectivo de las metas durante el resto de tiempo que dure el programa.

Por ser la empresa una filial de una empresa multinacional constituida en los Estados Unidos existen las siguientes alternativas para el programa propuesto:

- Que el personal Empleado, Gerencial Medio (incluyendo los Representantes de Ventas) de las áreas de Mercadeo y Ventas tengan acceso a las acciones cotizadas de la empresa en la Bolsa de New York, así como el Presidente y el nivel Directivo de la compañía, que son elegibles eventualmente para recibir acciones cuando logran un *forecast* o meta determinada por la casa matriz.

  Es importante recalcar que para este caso, el precio de la acción está sujeto no sólo al rendimiento de la empresa (rentabilidad, crecimiento), sino a condiciones económicas generales fuera del control de la misma y al movimiento que experimenten las acciones en el mercado de valores. La tasa sobre el precio de las acciones es calculada en base al precio promedio ponderado de las operaciones registradas en la Bolsa de Valores. El precio deberá ser publicado constantemente en las carteleras de la empresa.

- Utilizar un plan de valor en libros. Este tipo de plan es el seleccionado para el programa de participación accionaria propuesto y se ha vinculado a un plan de acciones ligado al desempeño. En este caso, al personal se le conceden acciones de acuerdo al desempeño logrado, cuyo valor está asociado al valor de los bienes de la compañía. El valor en libros representa el valor contable con que se lleva los activos de la empresa. Dicho valor es calculado en base al Capital Neto, que es resultado simplemente del valor total de los activos menos los pasivos. Es también igual a la suma que la empresa ha recibido de los accionistas principales o reinvertido en su

nombre más los beneficios o utilidades retenidas. Una vez determinado el Capital Neto, obtener el valor de las acciones sería cuestión de dividirlo, simplemente, por el número de dichas acciones en circulación. Esto conducirá al valor en libros de las acciones; el cual comprenderá: Su valor nominal, más la parte alícuota que le corresponda por concepto de "Utilidades retenidas".[68]

Los empleados en este caso pueden obtener dividendos por las acciones que poseen y, en la medida en que la compañía crece, también el valor en libros de sus valores podría aumentar.

El sistema de valor en libros guarda ciertas ventajas con respecto a los planes en los que existe la intervención de la Bolsa de Valores. En principio, es evitable la incertidumbre del mercado de valores. Existe un crecimiento razonable y los dividendos en relación al Impuesto sobre la Renta, están exentos de impuestos por no incluirse en los ingresos brutos.

**E) Forma de pago**

En efectivo de acuerdo a la tasa estipulada, valor nominal o de libros de la acción y al número de acciones a que es acreedor cada participante.

**F) Financiamiento del programa**

El programa de participación accionaria será financiado exclusivamente por la empresa. A cada participante se le entregan valores sin costo pero con ciertas restricciones.

---

[68] Rondon, Francisco: *Análisis de Estados Financieros. Teoría y Prácticas*, Ediciones Fragor, pp. 14-4

## G) Previsiones administrativas y condiciones especiales

- Para efectos del programa, no se consideran como trabajadores fijos, al personal contratado, los aprendices I.N.C.E. y aprendices de escuelas.
- La persona no es elegible para recibir la cantidad en efectivo correspondiente al primer lote de acciones de los primeros tres (3) años, si se retira de la compañía antes de cumplirse el plazo para la entrega (se incluye el día inmediato anterior a la entrega). Lo mismo se estipula si la persona se retira antes del recibir la cantidad de dinero del último lote de acciones. La empresa se reserva el derecho de anular el beneficio correspondiente a ese último año inclusive por retirarse un día antes.
- Este tipo de programa no existe como figura salarial, por lo que no afecta las prestaciones sociales. No está definido en ningún tipo de normativa laboral.
- El personal participante debe tener claro que al ingresar a este programa puede sacrificar algún otro tipo de incentivo de menor relevancia (bonos, primas o bonificaciones especiales, etc.). Esta condición va a depender del presupuesto con que cuente la empresa al momento de aplicar el programa.
- La evaluación de las acciones queda a cargo de la empresa.
- La empresa deberá implantar una fase educativa antes del desarrollo del programa en donde se definirán las condiciones, características y todos los elementos de juicio del mismo, a través de la realización de convenciones especiales. Esto permitirá a los empleados involucrarse desde un principio con los pormenores del programa.

## 3. *TIPO DE INVESTIGACIÓN*

Según el tipo de conocimiento a obtener, la investigación alcanzó un niv descriptivo, pues el estudio tuvo como finalidad recoger información en la empres *Oster de Venezuela S.A.* a través de sus empleados sobre si el programa d participación por acciones planteado resultaba lo bastante significativo como incentivo logrando así identificar si éste representaba o no una adecuada estrategia d retención de personal en la empresa *Oster*. En este sentido, fue imperativo conoce como se encontraba posicionado nuestro modelo a aplicar (programa de participació por acciones) en términos de margen de aceptación, de acuerdo a la opinión de los empleados, Gerentes de dicha empresa, logrando así cumplir con los objetivos planteados en este trabajo.

La investigación implicó asimismo un estudio de campo; puesto que, la información necesaria para su elaboración requirió de la recopilación directa en la realidad por parte de los investigadores. En este sentido, para evaluar el nivel de aceptación del programa propuesto entre el grupo de trabajadores seleccionados para la muestra, hubo de realizarse el estudio en el sitio de trabajo, para garantizar la naturalidad y veracidad de las respuestas y una mayor colaboración por parte de los sujetos. Por otro lado, el diseño de investigación de este estudio constituyó una Investigación no experimental transeccional, ya que se recolectaron los datos en un tiempo único y en un sólo momento. No se requirió además realizar alguna intermediación de ninguna naturaleza en el transcurso de este proyecto.

## 4. *POBLACIÓN Y TIPO DE MUESTRA*

El estudio implicó conocer como se encuentra posicionado el modelo de participación por acciones propuesto de acuerdo a la opinión de los empleados y gerentes de la empresa Oster pertenecientes al área de Mercadeo y Ventas. Por lo tanto, la población quedó delimitada de la siguiente manera:

"Categoría de empleados (hombre y mujeres) de la compañía Oster de Venezuela, S.A. pertenecientes al área de Mercadeo y Ventas, ubicados en las oficinas principales de la ciudad de Caracas".

Esto implicó incluir a: la Alta Gerencia o nivel Directivo del área de Mercadeo y Ventas; las Gerencias de nivel Medio comprendidas en al área de mercadeo y ventas; los Representantes de Ventas y demás personal perteneciente a estas dos áreas funcionales.

Quedan excluidos de ésta manera, el área de Finanzas y Sistemas ubicada en las oficinas de Caracas, el personal obrero existente en la planta de ensamblaje de la compañía ubicada en Barquisimeto, así como el área de Manufactura y de RRHH que se ubica en la misma zona.

Como el tamaño de la población delimitada para este estudio llegaba a 27 individuos:

1. 19 sujetos para el área de Ventas.
2. 8 sujetos para el área de Mercadeo.

Se tuvo la oportunidad de medirla, sin necesidad de seleccionar una muestra que fuera representativa. De acuerdo al tipo de información que se espera obtener y a los objetivos planteados en la investigación, se consideró que la población delimitada conformó considerablemente las personas calificadas para suministrar toda la información necesaria, segura y confiable para el óptimo desarrollo de esta

investigación, debido a que estas personas son quienes tuvieron la decisión de aceptar el modelo de participación accionaria propuesto en el estudio.

Los elementos muéstrales o unidad de análisis para esta investigación posee un determinado atributo, es decir, la categoría de empleados de la empresa Oster posee a su vez subcategorías: Empleados, Representantes de Venta, Gerencia Media y Directores. Esto indicó la posibilidad de dividir la muestra en estratos que son relevantes para el objetivo del estudio. La división de la muestra en niveles organizacionales dentro de esta investigación se efectuó para determinar en cual de estos segmentos se encontraría la mayor proporción de elementos potenciales para ser participantes del programa de participación accionaria propuesto:

1) Nivel Directivo: 2 individuos.
2) Nivel Gerencial Medio: 6 individuos.
3) Representantes de Ventas: 10 individuos.
4) Empleados: 9 individuos.

## 5. *INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE LOS DATOS*

La información pertinente para la construcción del marco teórico fue recopilada a través de varias fuentes primarias de información; los libros, trabajos y tesis de grado, los documentos y reportes especiales de empresas y testimonios de expertos en el tema. En este caso, fue necesario entrevistar al Gerente del Departamento de Control Administrativo de Tivenca, el Lic. Ricardo Pacheco, con la finalidad de caracterizar el programa de participación accionaria asumido por el grupo E.D.C., y entrevistar al Profesor Juan Pericas quien maneja la cátedra de "Nuevas tendencias en materia de compensación", de la carrera de Relaciones Industriales en la U.C.A.B., con el fin de obtener mayor información referente a los programas de participación accionaria, sus modalidades, etc. Fue indispensable además, consultar directamente la bibliografía en bibliotecas, para garantizar la extracción de información relevante para el desarrollo de la investigación.

Para conocer si nuestra estrategia resultaba compatible y adecuada con las disposiciones diseñadas y ya aceptadas por el personal de Oster, fue pertinente estudiar y analizar las mismas. Para ello, se empleó como técnica de recolección "el cuestionario". Se seleccionó este tipo de técnica principalmente para efectos de ahorro de tiempo, pues la gerencia de RRHH de la compañía *Oster* se localiza en la planta de ensamblaje ubicada en Barquisimeto, lo que dificultaba el desarrollo de una entrevista cara a cara con la persona encargada de esta gerencia. Aparte, este instrumento de recolección ofrece bastantes ventajas: es directo, simple y económico en tecnología y recursos humanos.

Para el desarrollo de esta parte, el instrumento administrado por los propios autores de esta investigación se fundamentó en el cuestionario diseñado por J.C.L. Consultores para la evaluación del sistema de ARH. De acuerdo a esto, se seleccionó y adaptó la parte IV, V y VI del cuestionario modelo, referente al mantenimiento, control y desarrollo de RRHH a las exigencias y requerimientos del estudio.

Finalmente, para medir el nivel de aceptación del personal perteneciente al área de Mercadeo y Ventas de la empresa *Oster* con relación al programa de participación

accionaria propuesto y verificar si éste resultaba una adecuada estrategia de retención, se utilizó un cuestionario con escalamiento tipo Likert, el cual fue autoadministrado, es decir, se les proporcionó el cuestionario a los gerentes y empleados pertenecientes a la muestra, para que lo contestaran. No hubo intermediarios y las respuestas las marcaron ellos. En este tipo de cuestionario, el conjunto de ítems consiste en una serie de afirmaciones, preguntas o juicios ante los cuales se les pide la reacción u opinión de los sujetos encuestados. Las alternativas de respuesta o puntos de la escala fueron cinco (5), e indicaban cuánto estaba de acuerdo una persona con la afirmación correspondiente. Cada afirmación tenía un valor numérico del 1 al 5. Los puntajes más altos pertenecían a los ítems favorables, mientras que los ítems desfavorables presentaban los valores más bajos.

Este tipo de técnica de recolección de información fue seleccionado debido a sus numerosas ventajas en la recopilación sistemática de datos de muestras de población: el conocimiento de la realidad es directo, permite recolectar las opiniones de un gran número de personas, la agrupación de los datos es simple y exacta, disminuyendo las posibilidades de errores y porque constituye un gran ahorro en tiempo, tecnología y recursos humanos.

## *A)- VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO*

Con el fin de evaluar el diseño del cuestionario a emplearse en la investigación, determinar si cada pregunta se encontraba estructurada en forma clara y verificar que los objetivos de las preguntas se cumplieran efectivamente y que la variable que se pretendía medir realmente fuera medida por el instrumento, se aplicó una prueba piloto.

En este caso, se empleó una muestra no probabilística de 15 personas de la *Oster*, correspondientes a diversas áreas y niveles organizacionales.

La evaluación incluyó un registro de las dudas que presentaban los sujetos con el fin de hacer los cambios pertinentes en la prueba definitiva. Los cuestionarios aplicados indicaron la necesidad de modificar la estructura y redacción de algunas de

las preguntas y planteamientos del programa, con el fin de mejorar la calidad de la información obtenida, su fluidez y consistencia. Se contó también con la ayuda del profesor guía para el seguimiento y redacción de las preguntas para los cuestionarios finales.

## *B)- DISEÑO DEL INSTRUMENTO*

Con la orientación obtenida, se procedió a la elaboración de los dos (2) cuestionarios estructurados, que se utilizarían en el estudio de campo.

Para obtener información referente a los procedimientos y disposiciones utilizadas por la compañía *Oster* para mantener a su personal, se elaboró un cuestionario con 19 preguntas, las cuales quedaron ordenadas de la siguiente forma:

1) 11 ítems están referidos al área de compensación y beneficios, y son aquellos que van del ítem 1 al 11.
2) 3 ítems están enfocados al área de higiene y seguridad industrial, y son los ítems número 12 y 14.
3) 2 ítems se refieren al área de desarrollo de personal, y están comprendidos en el ítem 15 y 16.
4) Los ítems del 17 al 19 están relacionados con los métodos usados por la organización para motivar al personal y desarrollar su gestión.

Las preguntas se formularon de manera sencilla y detallada. Unicamente la persona debía marcar con una "x" las opciones planteadas en cada ítem.[69]

El segundo cuestionario diseñado para la medición del nivel de aceptación del programa de participación accionaria, se elaboró de la siguiente manera: [70]

1) Se desarrolló una parte que tenía como fin, medir entre el grupo encuestado la credibilidad hacia la empresa en relación a la aplicación de una estrategia de

[69] Ver anexo E de este trabajo
[70] Ver anexo F de este trabajo

retención vinculada a una compensación monetaria, así como su opinión con respecto a las estrategias de retención remunerativas vigentes en la misma. Se plantearon 5 ítems cerrados para el desarrollo de esta parte.

2) El siguiente grupo de ítems tenían como finalidad, indagar de forma indirecta las primeras manifestaciones de aceptación del programa. Las preguntas formuladas hacían referencia a las preferencias expresadas por el personal con relación a los programas de participación accionaria, sus aspectos, etc. En total se plantearon 4 ítems cerrados para ser respondidos por cada una de las personas encuestadas.

3) La última parte del cuestionario mostraba el programa de participación accionaria propuesto. Aquí se buscaba conocer directamente la reacción del personal hacia el programa mediante 11 ítems, 3 de los cuales fueron formulados para ser respondidos abiertamente.

A continuación se justifican cada una de las preguntas de este cuestionario:

**1.- ¿Cómo considera usted la capacidad de la compañía Oster para establecer criterios de cumplimiento (metas, medidas de productividad)?**

Esta pregunta tiene como objeto conocer de forma indirecta, si el personal considera a la empresa como un ente capaz de desarrollar un efectivo programa de incentivos ligado al cumplimiento de metas, lo que es determinante para establecer la posibilidad de aceptación del programa de participación accionaria atado al desempeño.

**2.- En su opinión, ¿la Compañía Oster es capaz de incentivar una nueva estrategia de retención vinculada a una compensación monetaria?**

Esta pregunta tiene como objeto determinar indirectamente, si el personal considera factible la posibilidad de aplicar un programa de participación accionaria como estrategia de retención, de acuerdo a su opinión sobre la gestión de la empresa.

**3.- ¿Cree usted que Oster evalúa a sus empleados con la imparcialidad y firmeza que se merecen?**

Esta pregunta también permite estimar si la organización es capaz de desarrollar un efectivo programa de participación accionaria ligado al cumplimiento de metas, de acuerdo a la opinión del personal en relación a la evaluación de desempeño, lo que es determinante para establecer la posibilidad de aceptación del programa.

**4.- Según su juicio, ¿las actuales estrategias de retención remunerativas vigentes en Oster son justas y equitativas?**

Esta pregunta permite conocer el nivel de satisfacción del personal en relación a los sistemas de remuneración e incentivos usados actualmente por la compañía, lo cual es determinante para establecer la posibilidad de aceptación del programa.

**5.- De acuerdo a su criterio, ¿en la compañía Oster no vale la pena inventar una nueva estrategia de retención en base a compesaciones monetarias porque en ésta ya se probó y no funcionó o por otras causas?**

Esta pregunta también permite determinar (indirectamente), si al personal le es atractivo la posibilidad de aplicar un programa de participación accionaria vinculado a una estrategia de retención en la compañía, de acuerdo a su opinión sobre la empresa o su motivación.

**6.- Si tuviera la oportunidad de participar en un programa de participación accionaria, ¿preferiría que este se basara en un?**

Esta pregunta permite apreciar la orientación del individuo hacia los programas de participación accionaria. Si prefieren planes de acciones ligado al desempeño, opciones de acciones, etc., lo que permite indagar en forma preliminar si la orientación del programa de participación accionaria planteado será o no lo suficientemente atractiva para el personal.

**7.- Si la empresa aplicara un programa de participación accionaria, ¿estaría de acuerdo conque la temporalidad y ciclo de pago fuera en un período de?**

Esta pregunta tiene como objeto conocer que temporalidad y ciclo de pago consideran más adecuado los trabajadores para este tipo de programa, lo que permite determinar si la duración del programa planteado será pertinente para ellos, de acuerdo a sus aspiraciones.

**8.-¿Preferiría que la forma de pago de este tipo de programa fuera?**

Esta pregunta tiene como fin determinar cuál es la forma de pago que consideran más satisfactoria los trabajadores, lo que permite establecer de forma preliminar si la forma de pago del programa de participación accionaria planteado será o no lo suficientemente atractiva para el personal.

**9.- Si tuviera la elección, ¿desearía que el financiamiento de este tipo de programa se llevara a cabo por?**

Esta pregunta permite apreciar como juzgan y piensan los trabajadores sobre la manera de financiar el programa de participación accionaria, lo que es un factor determinante para establecer la posibilidad de aceptación del programa de participación accionaria planteado.

Luego de contestar las 9 preguntas anteriores, cada persona encuestada tiene la oportunidad de apreciar y examinar el programa de participación accionaria propuesto por esta investigación. Una vez estudiado el programa, la persona debe contestar las preguntas formuladas a continuación refentes al mismo:

**10.-¿Considera usted que este tipo de programa puede llegar a constituir un efectivo sistema de retención dentro de la empresa?**

Esta es una pregunta cerrada y tiene como objeto conocer, en específico, si los trabajadores creen que este tipo de programa debe convertirse en un mecanismo para

la permanencia del personal dentro de la empresa, obteniendo así las primeras impresiones con respecto a la aceptación del mismo como estrategia de retención.

**11.- ¿Está de acuerdo conque la empresa aplique este tipo de programa con la finalidad de reconocer el trabajo bien hecho?**

Esta es una pregunta cerrada y tiene como objeto determinar, en específico, si el programa de participación accionaria representa un buen incentivo para los trabajadores de acuerdo a su opinión sobre el mismo.

**12.- Cree usted que este tipo de programa le ayude a progresar, mejorar su status y por ende alcanzar un mejor desarrollo y grado de compromiso con la empresa?**

Esta es una pregunta cerrada y tiene como objeto determinar, en específico, si el programa de participación accionaria constituye para los trabajadores un elemento clave que los ayude a progresar y mejorar su posición y compromiso con la empresa.

**13.- ¿Para usted este tipo de programa servirá para garantizarle un alto o considerable nivel de satisfacción?**

Esta es una pregunta cerrada y tiene como fin determinar de forma preliminar la satisfacción de los trabajadores hacia el programa de participación accionaria, obteniendo así, la cuarta respuesta que nos permitirá afirmar si el programa representa o no una adecuada estrategia de retención de personal.

**14.- Con este programa su actitud para permanecer en la empresa:**

**15.- ¿Considera usted que la compañía Oster debe aplicar este tipo de estrategia para incentivar la retención y reconocer el trabajo bien hecho?**

Estas preguntas permiten apreciar si el programa de participación accionaria es una adecuada estrategia de retención de personal, de acuerdo a la decisión final de los trabajadores.

**16.- En todo caso, ¿qué opinión le merece el programa de participación accionaria presentado?**

Esta es una pregunta cerrada y tiene como objetivo conocer de forma directa la reacción de los empleados pertenecientes a la muestra hacia el nuevo programa

**17.- ¿Cuál o cuáles son las principales razones por las que considera que el programa de participación accionaria presentado es _____ (respuesta dada en la pregunta 16)?**

Esta es una pregunta abierta y tiene como objeto conocer, en específico qué aspectos, atributos y características principales encuentran los empleados encuestados en el programa, para determinar así cuál o cuáles son los elementos fundamentales que más le atraen o les disgusta del mismo.

Con base a las respuestas dadas en las preguntas anteriores la persona encuestada sigue con la pregunta 18 o prosigue con la pregunta 19.

**18.- En todo caso, ¿qué aspecto, característica le agrada más de este nuevo programa?**

Esta es una pregunta abierta y tiene como fin conocer qué aspecto del programa de participación accionaria llamó más la atención del grupo encuestado, logrando así definir cuál sería la principal ventaja competitiva del mismo.

Luego de contestar esta pregunta el encuestado debe responder a la pregunta número 20.

**19.- ¿Cuál aspecto cambiaría, modificaría o agregaría para hacerlo más a su gusto?**

Esta es una pregunta abierta y tiene como objeto conocer y tomar en consideración las sugerencias o desventajas percibidas por los empleados encuestados hacia el nuevo programa, logrando así definir la necesidad o no de posibles cambios en el mismo.

**20.- ¿En qué grado se sentiría usted motivado(a) con respecto a éste programa?**

Esta es una pregunta cerrada y tiene como objeto medir el grado de aceptación del programa de participación accionaria presentado, basándose en el interés y decisión final del grupo encuestado en relación al mismo.

## *C)- CODIFICACIÓN Y TABULACIÓN*

El proceso de codificación consiste en establecer un valor numérico a las categorías de respuesta de cada ítem con la finalidad de poder analizar cuantitativamente los datos obtenidos de la investigación. El cuestionario definitivo para medir el nivel de aceptación del programa de participación accionaria, poseía las preguntas cerradas ya codificadas con el fin de facilitar el trabajo de tabulación. La codificación de las preguntas cerradas fue bastante directa. Por el contrario, el proceso de codificación de las preguntas abiertas resultó más complejo, ya que se elaboró una lista con todas las respuestas indicadas por los sujetos en los cuestionarios aplicados. Seguidamente, se procedió a elegir las respuestas que se presentaban con mayor frecuencia para establecer las categorías o patrones de respuesta y se le asignó el código a cada patrón general de respuesta.

Luego de haber codificado los datos, el investigador puede proceder a ordenarlos. Para esta parte, el investigador simplemente debe hacer un listado de los datos, en donde se muestren agrupados y contabilizados. Para ello es preciso contar cada una de las respuestas que aparecen, distribuyéndolas de acuerdo a las

categorías o códigos previamente definidos. Cada una de las preguntas de un cuestionario tendrá que ser tabulada independientemente, por lo que es preciso hacer previamente un plan de tabulación que prepare adecuadamente la tarea a realizar.

Para este estudio, la tabulación se efectuó de acuerdo a la distribución de frecuencia. La distribución de frecuencia simplemente reporta el número de respuestas que cada pregunta recibió. Los métodos utilizados para presentar la distribución de frecuencia, es la clasificación porcentual de las diversas categorías y una presentación visual en forma de gráficos.

# PARTE V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

# PARTE V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

# 1. *TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO*

## CUADRO N°1

### Percepción de la muestra con respecto al programa de participación accionaria propuesto

| | EMPLEADOS | REPRESENTANTES DE VENTAS | GERENCIA MEDIA | DIRECTORES | TOTAL | PORCETAJE |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | *CASOS* | *CASOS* | *CASOS* | *CASOS* | | |
| MUY BUENO | 2 | 4 | 4 | | 10 | 37,1% |
| BUENO | 7 | 3 | 2 | | 12 | 44,4% |
| REGULAR | | 3 | | 1 | 4 | 14,8% |
| MALO | | | | | | |
| MUY MALO | | | | 1 | 1 | 3,7% |
| **TOTAL** | **9** | **10** | **6** | **2** | **27** | ***100%*** |

## CUADRO N°2

### Intención de participación en el programa

| | EMPLEADOS | REPRESENTANTES DE VENTAS | GERENCIA MEDIA | DIRECTORES | TOTAL | PORCETAJE |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | *CASOS* | *CASOS* | *CASOS* | *CASOS* | | |
| MUY MOTIVADO | 2 | 5 | 4 | | 11 | 40,7% |
| MOTIVADO | 7 | 3 | 2 | 1 | 13 | 48,1% |
| INDIFERENTE | | 2 | | 1 | 3 | 11,1% |
| POCO MOTIVADO | | | | | | |
| NADA MOTIVADO | | | | | | |
| **TOTAL** | **9** | **10** | **6** | **2** | **27** | ***100%*** |

## CUADRO N°3

### Percepción del programa de participación accionaria propuesto como garantía para obtener un considerable nivel de satisfacción

| | EMPLEADOS | REPRESENTANTES DE VENTAS | GERENCIA MEDIA | DIRECTORES | TOTAL | PORCETAJE |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | *CASOS* | *CASOS* | *CASOS* | *CASOS* | | |
| DEFINITIV. SÍ | 3 | 5 | 2 | | **10** | **37,1%** |
| PROBABL. SÍ | 6 | 3 | 4 | 1 | **14** | **51,9%** |
| NO SÉ | | 2 | | | **2** | **7,4%** |
| PROBABL. NO | | | | 1 | **1** | **3,7%** |
| DEFINITIV. NO | | | | | | |
| **TOTAL** | **9** | **10** | **6** | **2** | ***27*** | ***100%*** |

## CUADRO N°4

### Percepción sobre la permanencia del personal en relación al programa de participación accionaria

| | EMPLEADOS | REPRESENTANTES DE VENTAS | GERENCIA MEDIA | DIRECTORES | TOTAL | PORCETAJE |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | *CASOS* | *CASOS* | *CASOS* | *CASOS* | | |
| MEJORARÍA MUCHO | 6 | 7 | 6 | | **19** | **70,4%** |
| MEJORARÍA POCO | 2 | 2 | | 1 | **5** | **18,5%** |
| NO MEJORARÍA EN NADA | 1 | 1 | | 1 | **3** | **11,1%** |
| **TOTAL** | **9** | **10** | **6** | **2** | ***27*** | ***100%*** |

## CUADRO N°5

### Percepción del programa de participación accionaria propuesto como un efectivo sistema de retención

| | EMPLEADOS | REPRESENTANTES DE VENTAS | GERENCIA MEDIA | DIRECTORES | TOTAL | PORCETAJE |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | *CASOS* | *CASOS* | *CASOS* | *CASOS* | | |
| DEFINITIV. SÍ | 5 | 2 | 2 | | 9 | 33,3% |
| PROBABL. SÍ | 4 | 5 | 4 | | 13 | 48,1% |
| NO SÉ | | 2 | | 1 | 3 | 11,1% |
| PROBABL. NO | | 1 | | 1 | 2 | 7,4% |
| DEFINITIV. NO | | | | | | |
| **TOTAL** | **9** | **10** | **6** | **2** | *27* | *100%* |

## CUADRO N°6

### Percepción del programa de participación accionaria propuesto como incentivo para reconocer el desempeño

| | EMPLEADOS | REPRESENTANTES DE VENTAS | GERENCIA MEDIA | DIRECTORES | TOTAL | PORCETAJE |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | *CASOS* | *CASOS* | *CASOS* | *CASOS* | | |
| MUY DE ACUERDO | 2 | | 3 | | 5 | 18,5% |
| DE ACUERDO | 7 | 6 | 3 | | 16 | 59,3% |
| NI DE ACUERDO NI EN DESAC. | | 4 | | 1 | 5 | 18,5% |
| EN DESAC. | | | | 1 | 1 | 3,7% |
| MUY EN DESACUERDO | | | | | | |
| **TOTAL** | **9** | **10** | **6** | **2** | *27* | *100%* |

## CUADRO N°7

### Percepción del programa de participación accionaria propuesto como incentivo para mejorar el status y compromiso con la empresa

| | EMPLEADOS | REPRESENTANTES DE VENTAS | GERENCIA MEDIA | DIRECTORES | TOTAL | PORCETAJE |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | *CASOS* | *CASOS* | *CASOS* | *CASOS* | | |
| DEFINITIV. SÍ | 2 | 2 | 4 | | 8 | 29,6% |
| PROBABL. SÍ | 7 | 8 | 2 | 1 | 18 | 66,7% |
| NO SÉ | | | | | | |
| PROBABL. NO | | | | 1 | 1 | 3,7% |
| DEFINITIV. NO | | | | | | |
| TOTAL | 9 | 10 | 6 | 2 | 27 | *100%* |

## CUADRO N°8

### Necesidad de aplicar el programa propuesto como estrategia de retención, según opinión de la muestra

| | EMPLEADOS | REPRESENTANTES DE VENTAS | GERENCIA MEDIA | DIRECTORES | TOTAL | PORCETAJE |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | *CASOS* | *CASOS* | *CASOS* | *CASOS* | | |
| DEFINITIV. SÍ | 7 | 9 | 4 | 1 | 21 | 77,8% |
| PROBABL. SÍ | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 14,8% |
| NO SÉ | 1 | | | | 1 | 3,7% |
| PROBABL. NO | | | 1 | | 1 | 3,7% |
| DEFINITIV. NO | | | | | | |
| TOTAL | 9 | 10 | 6 | 2 | 27 | *100%* |

## Cuadro N°9

### Preferencias expresadas por la muestra en cuanto a los programas de participación accionaria

| | EMPLEADOS | REPRESENTANTES DE VENTAS | GERENCIA MEDIA | DIRECTORES | TOTAL | PORCETAJE |
|---|---|---|---|---|---|---|
| *PLAN DE* | *CASOS* | *CASOS* | *CASOS* | *CASOS* | | |
| ACCIONES LIGADO AL DESEMPEÑO | 5 | 3 | 4 | | 12 | 44,4% |
| ACCIONES FANTASMAS | | | | | | |
| ESOP | 2 | 5 | 1 | 1 | 9 | 33,3% |
| ADQUISICIÓN ACCIONES | 1 | 2 | 1 | | 4 | 14,8% |
| OPCIÓN DE ACCIONES | 1 | | | 1 | 2 | 7,4% |
| **TOTAL** | **9** | **10** | **6** | **2** | **27** | ***100%*** |

## Cuadro N°10

### Preferencias expresadas por la muestra en relación a la temporalidad y ciclo de pago de un plan de acciones

| | EMPLEADOS | REPRESENTANTES DE VENTAS | GERENCIA MEDIA | DIRECTORES | TOTAL | PORCETAJE |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | *CASOS* | *CASOS* | *CASOS* | *CASOS* | | |
| 5 AÑOS | 3 | 3 | 1 | 1 | 8 | 29,6% |
| MENOS DE 5 AÑOS | 5 | 5 | 4 | 1 | 15 | 55,6% |
| MÁS DE 5 AÑOS | 1 | 2 | 1 | | 4 | 14,8% |
| **TOTAL** | **9** | **10** | **6** | **2** | ***27*** | ***100%*** |

## Cuadro N°11

### Preferencias expresadas por la muestra con respecto a la forma de pago de un plan de acciones

| | EMPLEADOS | REPRESENTANTES DE VENTAS | GERENCIA MEDIA | DIRECTORES | TOTAL | PORCETAJE |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | *CASOS* | *CASOS* | *CASOS* | *CASOS* | | |
| EN EFECTIVO | 3 | 6 | 3 | | **12** | **44,4%** |
| EN PAGOS DIFERIDOS EN EFECTIVO | 5 | 4 | 2 | | **11** | **40,7%** |
| EN ACCIONES | 1 | | 1 | 2 | **4** | **14,8%** |
| **TOTAL** | **9** | **10** | **6** | **2** | ***27*** | ***100%*** |

## Cuadro N°12

### Preferencias expresadas por la muestra en relación a la forma de financiamiento de un plan de acciones

| | EMPLEADOS | REPRESENTANTES DE VENTAS | GERENCIA MEDIA | DIRECTORES | TOTAL | PORCETAJE |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | *CASOS* | *CASOS* | *CASOS* | *CASOS* | | |
| POR LA EMPRESA | 1 | 4 | 2 | 1 | **8** | **29,6%** |
| POR LOS EMPLEADOS | | | | | | |
| FORMA MIXTA | 8 | 6 | 4 | 1 | **19** | **70,4%** |
| **TOTAL** | **9** | **10** | **6** | **2** | ***27*** | ***100%*** |

## CUADRO N°13: Atributos del programa de participación accionaria propuesto

| | E. | R. V. | G. M. | D. | TOTAL | PORCETAJE |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | CASOS | CASOS | CASOS | CASOS | | |
| Constituye un método diferente y atractivo de remuneración | 1 | | 1 | | 2 | 7,4% |
| Optimiza o eleva la participación y grado de compromiso al máximo | 2 | 3 | 2 | | 7 | 25,9% |
| Estimula el potencial del trabajador para un mejor y mayor desarrollo y rendimiento | 1 | 1 | 1 | | 3 | 11,1% |
| Representa un mecanismo de remuneración confiable y adaptable en el tiempo | | | 1 | | 1 | 3,7% |
| Sacrifica posiblemente incentivos inmediatos por un beneficio que será obtenido a un mediano o largo plazo | | 3 | | | 3 | 11,1% |
| Es un incentivo que amortizaría la caída del poder adquisitivo y el alto costo de la vida | | 1 | | | 1 | 3,7% |
| No incluye a todo el personal fijo de todas las áreas funcionales | | | | 1 | 1 | 3,7% |
| Necesidad de un estímulo o incentivo en el área de trabajo | | 2 | | | 2 | 7,4% |
| El período es muy largo y no depende del trabajador en su totalidad el monto en dinero a recibir | | | | 1 | 1 | 3,7% |
| La relación desempeño-remuneración está individualizado a cada empleado | 2 | | | | 2 | 7,4% |
| Compensa el esfuerzo y logro del trabajador | 3 | | 1 | | 4 | 14,8% |
| TOTAL | 9 | 10 | 6 | 2 | 27 | 100% |

## CUADRO N°14: Aspectos que agradan más del programa de participación accionaria

| | E. | R. V. | G. M. | D. | TOTAL | PORCETAJE |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | CASOS | CASOS | CASOS | CASOS | | |
| Esta estrechamente vinculado o depende del cumplimiento de metas/objetivos, la productividad lograda | 4 | 2 | 3 | | 9 | 33,3% |
| Ser accionista de la empresa para la cual laboro | | | 1 | | 1 | 3,7% |
| Que la empresa te asigne acciones en lugar de comprarlas | | | 1 | | 1 | 3,7% |
| Recibir incentivos adicionales a través de este programa | | | 1 | | 1 | 3,7% |
| Piensa en el porvenir del trabajador dentro y fuera de la empresa | 1 | | | | 1 | 3,7% |
| Ofrece oportunidad a todos los niveles organizacionales | 1 | 1 | | | 2 | 7,4% |
| Posibilidad de inversión contenida en el entorno laboral | 3 | | | | 3 | 11,1% |
| Que el pago sea en efectivo | | 2 | | | 2 | 7,4% |
| Constituye una alternativa para mejorar la identificación del trabajador con la empresa | | 2 | | | 2 | 7,4% |
| TOTAL | 9 | 7 | 6 | | 22 | 81,5% |

## CUADRO N°15

### Aspectos que cambiarían, modificarían o agregarían al programa de participación accionaria propuesto

### Opinión calificada como "Regular" sobre el programa

| | E. | R. V. | G. M. | D. | TOTAL | PORCETAJE |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | *CASOS* | *CASOS* | *CASOS* | *CASOS* | | |
| El programa debería ser financiado tanto por trabajadores como por la empresa | | 2 | | | 2 | 7,4% |
| Agregar en el programa a todas las áreas funcionales de la empresa | | 1 | | 1 | 2 | 7,4% |
| TOTAL | | 3 | | 1 | *4* | *14,8%* |

### Opinión calificada como "Muy Mala" sobre el programa

| | E. | R. V. | G. M. | D. | TOTAL | PORCETAJE |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | *CASOS* | *CASOS* | *CASOS* | *CASOS* | | |
| El sistema de asignación de acciones en el tiempo debería ser anual | | | | 1 | 1 | 3,7% |
| TOTAL | | | | 1 | *1* | *3,7%* |

## CUADRO N°16

### Capacidad de Oster para establecer criterios de cumplimiento, de acuerdo a la percepción de la muestra

| | EMPLEADOS | REPRESENTANTES DE VENTAS | GERENCIA MEDIA | DIRECTORES | TOTAL | PORCETAJE |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | *CASOS* | *CASOS* | *CASOS* | *CASOS* | | |
| MUY BUENA | 1 | | 2 | 1 | 4 | 14,8% |
| BUENA | 5 | 7 | 2 | 1 | 15 | 55,6% |
| REGULAR | 3 | 3 | 2 | | 8 | 29,6% |
| MALA | | | | | | |
| MUY MALA | | | | | | |
| TOTAL | 9 | 10 | 6 | 2 | 27 | *100%* |

## CUADRO N°17

**Percepción de la muestra referente a si la empresa tiene la capacidad de incentivar nuevas estrategias de retención basadas en compensaciones monetarias**

| | EMPLEADOS | REPRESENTANTES DE VENTAS | GERENCIA MEDIA | DIRECTORES | TOTAL | PORCETAJE |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | CASOS | CASOS | CASOS | CASOS | | |
| DEFINITIV. SÍ | 5 | 4 | 5 | 1 | 15 | 55,6% |
| PROBABL. SÍ | 1 | 4 | 1 | 1 | 7 | 25,9% |
| NO SÉ | 3 | 1 | | | 4 | 14,8% |
| PROBABL. NO | | | | | | |
| DEFINITIV. NO | | 1 | | | 1 | 3,7% |
| **TOTAL** | **9** | **10** | **6** | **2** | *27* | *100%* |

## CUADRO N°18

**Presencia de imparcialidad y firmeza en la forma de evaluar al personal de Oster, de acuerdo a la apreciación de la muestra**

| | EMPLEADOS | REPRESENTANTES DE VENTAS | GERENCIA MEDIA | DIRECTORES | TOTAL | PORCETAJE |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | CASOS | CASOS | CASOS | CASOS | | |
| MUY DE ACUERDO | | | 1 | | 1 | 3,7% |
| DE ACUERDO | 5 | 2 | 1 | 2 | 10 | 37,1% |
| NI DE ACUERDO NI EN DESAC. | 3 | 5 | 3 | | 11 | 40,7% |
| EN DESAC. | 1 | 3 | 1 | | 5 | 18,5% |
| MUY EN DESACUERDO | | | | | | |
| **TOTAL** | **9** | **10** | **6** | **2** | *27* | *100%* |

## CUADRO N°19

**Existencia de estrategias de retención (remunerativas) justas y equitativas en Oster, según percepción de la muestra**

| | EMPLEADOS | REPRESENTANTES DE VENTAS | GERENCIA MEDIA | DIRECTORES | TOTAL | PORCETAJE |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | *CASOS* | *CASOS* | *CASOS* | *CASOS* | | |
| MUY EN DESACUERDO | | | | | | |
| EN DESAC. | 4 | 6 | 2 | | 12 | 44,4% |
| NI DE ACUERDO NI ENDESAC. | 2 | 3 | 1 | | 6 | 22,2% |
| DE ACUERDO | 3 | 1 | 3 | 2 | 9 | 33,3% |
| MUY DE ACUERDO | | | | | | |
| **TOTAL** | **9** | **10** | **6** | **2** | **27** | ***100%*** |

## CUADRO N°20

**Percepción de la muestra referente a si no existe la necesidad de desarrollar nuevas estrategias de retención en Oster**

| | EMPLEADOS | REPRESENTANTES DE VENTAS | GERENCIA MEDIA | DIRECTORES | TOTAL | PORCETAJE |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | *CASOS* | *CASOS* | *CASOS* | *CASOS* | | |
| MUY EN DESACUERDO | 1 | 6 | 4 | 1 | 12 | 44,4% |
| EN DESAC. | 4 | 3 | 2 | 1 | 10 | 37,1% |
| NI DE ACUERDO NI ENDESAC. | 4 | 1 | | | 5 | 18,5% |
| DE ACUERDO | | | | | | |
| MUY DE ACUERDO | | | | | | |
| **TOTAL** | **9** | **10** | **6** | **2** | **27** | ***100%*** |

## 2. *ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS*

En este punto se presentan los resultados obtenidos del trabajo de campo, realizado a través del cuestionario dirigido al personal del área de Mercadeo y Ventas de la empresa *Oster de Venezuela, S.A.*, ubicada en el área Metropolitana de Caracas. Los mismos pueden ser apreciados en los gráficos[71].

La primera parte de este análisis, permite apreciar directamente como el personal percibe el programa de participación accionaria propuesto.

Según la opinión del personal encuestado, el programa de participación accionaria propuesto es: BUENO, con un 44,4%, MUY BUENO con un 37,1%, REGULAR, con un 14,8% y MUY MALO, con un 3,7%. El total de personas que se inclinaron por las categorías BUENO y MUY BUENO comprende, al nivel Operativo en su totalidad (correspondiente al 40,9% del total de la muestra inclinada por ambas categorías), a los Representantes de Ventas, con un total de 7 personas (31,8%), y al nivel Gerencial Medio en su totalidad (27,3%). De esta forma, se puede decir que la mayoría del personal encuestado (81,5%) considera la idea Buena o Muy Buena, siendo esto un factor importante para medir la aceptación del programa por el personal.

Otro punto clave para esta investigación (pertinente a la aceptación), era conocer que proporción del personal perteneciente al área de Mercadeo y Ventas eran participantes potenciales del nuevo programa de participación accionaria planteado. Para lograr dicho fin se evaluó la intención de participación del personal encuestado con respecto al programa propuesto.

La intención de participación en el programa de participación accionaria por parte del personal encuestado fue la siguiente: El personal perteneciente al área de Mercadeo y Ventas Motivado a participar en el programa representa el 48,1%, el personal Muy Motivado, el 40,7% y el personal Indiferente, el 11,1%. De esta forma, se puede decir que la gran mayoría del personal perteneciente al área de Mercadeo y

Ventas (88,8%) estarían Motivados o Muy Motivados a participar en el programa de participación accionaria propuesto, siendo este otro factor importante para medir la aceptación del programa por el grupo encuestado.

En la presentación del programa de participación accionaria, uno de los aspectos a determinar era el impacto que causaba la idea del programa de participación accionaria como estrategia de retención, con la intención de identificar si resultaba adecuado como mecanismo de retención basado a una compensación.

El personal del área de Mercadeo y Ventas, al considerar el programa propuesto como un efectivo sistema de retención dentro de la empresa, lo calificaron de la siguiente manera: PROBABLEMENTE SÍ, con un 48,1%, DEFINITIVAMENTE SÍ, con un 33,3%, NO SÉ, con un 11,1% y PROBABLEMENTE NO, con un 7,4%. El total de personas que se inclinaron por las categorías PROBABLEMENTE SÍ y DEFINITIVAMENTE SÍ comprende, al nivel Operativo en su totalidad (correspondiente al 40,9% del total de la muestra que se inclinaron por las dos categorías), a los Representantes de Ventas, con un total de 7 individuos (31,8%) y al nivel Gerencial Medio en su totalidad (27,3%). Estos resultados indicaron que la mayoría del personal (81,4%), sienten que el programa puede llegar a constituir un efectivo sistema de retención en la empresa, lo que constituye otro factor importante para medir la aceptación del programa como estrategia por el personal perteneciente a la muestra.

Luego, al evaluar el programa propuesto como una estrategia para reconocer el trabajo bien hecho, el personal del área de Mercadeo y Ventas valoró de la siguiente manera: DE ACUERDO, con un 59,3%, MUY DE ACUERDO, con un 18,5%, NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO, con un 18,5% y EN DESACUERDO, con un 3,7%. El total de personas que se inclinaron por las categorías DE ACUERDO y MUY DE ACUERDO comprende, al nivel Operativo en su totalidad (correspondiente al 42,9% del total de la muestra inclinada por las dos categorías), al nivel Gerencial Medio, con un total de 6 sujetos (28,6%), y los Representantes de Ventas, también con 6 sujetos (28,6%). Estos resultados arrojaron que la mayoría del personal (77,8%), opinan que

[71] Ver anexo G de este trabajo

el programa de participación accionaria propuesto constituye un buen incentivo para reconocer el desempeño.

Al evaluar este programa de participación accionaria como una herramienta para progresar, mejorar su status y desarrollo en la empresa, y como una forma para mejorar su compromiso con ésta, el personal del área de Mercadeo y Ventas calificó el programa de la siguiente manera: PROBABLEMENTE SÍ, con un 66,7%, DEFINITIVAMENTE SÍ, con un 29,6% y PROBABLEMENTE NO, con un 3,7%. El total de personas que se inclinaron por las categorías PROBABLEMENTE SÍ y DEFINITIVAMENTE SÍ comprende, a los Representantes de Ventas en su totalidad (correspondiente al 38,5% del total de la muestra inclinada por las dos categorías), al nivel Operativo en su totalidad (34,6%), al nivel Gerencial Medio en su totalidad (23,1%), y al nivel Directivo, con un individuo (3,8%). Estos resultados indican, que casi la totalidad del personal perteneciente a la muestra (96,3%) consideran el programa propuesto como un incentivo para mejorar su status y compromiso con la empresa, lo que constituye también un factor determinante para la aceptación del programa como estrategia de retención.

El personal del área de Mercadeo y Ventas, al considerar el programa propuesto como una garantía para conseguir un alto y considerable nivel de satisfacción, lo calificaron de la siguiente forma: PROBABLEMENTE SÍ, con un 51,9%, DEFINITIVAMENTE SÍ, con un 37,1%, NO SÉ, con un 7,4 %, y PROBABLEMENTE NO, con el 3,7%. El total de personas que se inclinaron por las categorías PROBABLEMENTE SÍ y DEFINITIVAMENTE SÍ comprende, al nivel Operativo en su totalidad (correspondiente al 37,5% del total de la muestra inclinada por las dos categorías), a los Representantes de Ventas, con un total de 8 individuos (33,3%), al nivel Gerencial Medio en su totalidad (25%), y al nivel Directivo, con un individuo (4,2%). Estos resultados arrojaron que la mayoría del personal (89%), consideran al programa como una garantía para obtener un considerable nivel de satisfacción.

Según la percepción del personal del área de Mercadeo y Ventas sobre el programa, el 70,4% consideró que su actitud para permanecer en la empresa MEJORARÍA MUCHO, el 18,5% consideró que su actitud para permanecer en la empresa MEJORARÍA POCO, y el 11,1% consideró que su actitud NO MEJORARÍA EN

NADA (no varía) al desarrollarse este programa en la empresa. Tomando en cuenta estos resultados y los anteriores (relacionados con la percepción del personal hacia el programa), se puede afirmar que el programa de participación accionaria propuesto puede constituir una adecuada estrategia para incentivar la retención de personal en la empresa *Oster* dentro del área de Mercadeo y Ventas.

Para reafirmar la necesidad sentida por el personal ante el desarrollo de nuevas estrategias de retención en la compañía, se midió la necesidad de realizar un programa remunerativo asociado a la retención que sirviera de estimulo para el desempeño.

La necesidad de realizar nuevas estrategias para retener al personal y gratificar el desempeño de acuerdo a la opinión del personal del área de Mercadeo y Ventas, fue: DEFINITIVAMENTE SÍ, con un 77,8%, PROBABLEMENTE SÍ, con un 14,8%, NO SÉ, con un 3,7% y PROBABLEMENTE NO, con el mismo porcentaje (3,7%). El total de personas que se inclinaron por las categorías DEFINITIVAMENTE SÍ y PROBABLEMENTE SÍ comprende, a los Representantes de Ventas y nivel operativo en su totalidad (correspondiente al 40% y 36% respectivamente del total de la muestra inclinada por las dos categorías), al nivel Gerencial, con un total de 5 personas (20%), y al nivel Directivo en su totalidad (8%). Estos resultados, señalaron que la gran mayoría del personal (92,6%) siente verdaderamente que *Oster* debe aplicar una nueva estrategia de retención basada en una remuneración para incentivar a su personal y remunerar el desempeño.

Así como se determinó el impacto que causa la nueva idea del programa propuesto en el personal del área de Mercadeo y Ventas, se verificaron las principales razones por las que se consideraba al programa de participación accionaria como Muy Bueno, Bueno, Regular y Muy Malo. Estas razones a su vez permitieron identificar los atributos y beneficios que tiene el programa y los aspectos considerados como negativos.

Algunos de los atributos nombrados por el personal que opinaba que el programa era Muy Bueno y Bueno (81,5%) fueron los siguientes:

- El programa optimiza o eleva la participación y grado de compromiso al máximo, con un 25,9%.
- El programa compensa el esfuerzo y logro del trabajador, con un 14,8%.
- El programa propuesto estimula el potencial del trabajador para un mejor y mayor desarrollo y rendimiento, con un 11,1%.
- El programa constituye un método diferente y atractivo de remuneración. La relación desempeño-remuneración está individualizado a cada empleado y el programa representa un estímulo o incentivo necesario en el área de trabajo; con un 7,4% respectivamente para cada atributo.
- Por último, que el programa representa un mecanismo de remuneración confiable y adaptable, y un incentivo que amortizaría la caída del poder adquisitivo y alto costo de la vida, con un 3,7% respectivamente para cada atributo.

Algunos de los atributos nombrados por el personal que opinaba que el programa era Regular (14,8%) fueron los siguientes:

- El programa sacrifica posiblemente incentivos inmediatos por un beneficio que será obtenido a un mediano o largo plazo, con un 11,1%.
- El programa propuesto no incluye a todo el personal fijo de todas las áreas funcionales, con un 3,7%.

Entre los atributos nombrados por el personal que opinaba que el programa propuesto era Muy Malo (3,7%), fue el siguiente:

- El período del programa es muy largo y no depende del trabajador en su totalidad el monto en dinero a recibir.

En este estudio, no solo se determinó como el personal perteneciente al área administrativa de Mercadeo y Ventas de *Oster,* percibía el programa propuesto. Se determinó también, los aspectos que más les agradaban del programa de participación accionaria con la intención de identificar los principales atributos que éste debería poseer y mantener.

Los aspectos que más les agradaron al personal encuestado que calificaron al programa de participación accionaria como Bueno y Muy Bueno (81,5%) fueron los siguientes:

- El programa está estrechamente vinculado o depende del cumplimiento de metas/objetivos, la productividad lograda; con un 33,3%.
- A través del programa existe la posibilidad de inversión contenida en el entorno laboral, con un 11,1%.
- El sistema o forma de pago contenido en el programa es en efectivo, con un 7,4%.
- El programa constituye una alternativa para mejorar la identificación del trabajador con la empresa, con un 7,4%.
- El programa ofrece oportunidad a todos los niveles organizacionales, con un 7,4%.
- El programa piensa en el porvenir del trabajador dentro y fuera de la empresa, con un 3,7%.
- Se reciben incentivos adicionales a través de este programa, con un 3,7%.
- Mediante el programa la empresa te asigna acciones en lugar de comprarlas, con un 3,7%.
- Y, el hecho de ser accionista de la empresa para la cual laboro, con un 3,7%.

Con la finalidad de indagar que aspectos del programa de participación accionaria propuesto no estaban compenetrados con el gusto del personal encuestado, se estudiaron los aspectos que deberían ser cambiados, modificados o agregados al mismo.

Los aspectos que cambiarían, modificarían o agregarían el personal que opinó que el programa de participación accionaria propuesto es regular (14,8%) fueron los siguientes:

- El programa debería ser financiado tanto por trabajadores como por la empresa, con un 7,4%.
- Se debe agregar en el programa a todas las áreas funcionales de la empresa, con un 7,4%.

El aspecto que cambiaría, modificaría o agregaría el personal que opinó que el programa de participación accionaria propuesto es Muy Malo (3,7%) fue el siguiente:

- El sistema de asignación de acciones en el tiempo debería ser anual, con un 3,7%.

En relación a las preferencias expresadas por el personal del área de Mercadeo y Ventas, en cuanto a los programas de participación accionaria, su temporalidad y ciclo de pago, forma de pago y financiamiento, estas se indican a continuación:

- Un 44,4% del personal del perteneciente a la muestra, prefirió un programa de participación accionaria basado en un plan de acciones ligado al desempeño, siendo este un factor determinante para medir la aceptación del programa propuesto.
- Un 33,3% del personal perteneciente a la muestra, prefirió un programa de participación accionaria basado en un plan ESOP.
- Un 14,8% del personal perteneciente a la muestra, consideró más atractivo un programa de participación accionaria basado en un plan de adquisición de acciones.
- Finalmente, el 7,4% del personal perteneciente a la muestra, se inclinó por un programa de participación accionaria basado en un plan de opción de acciones.

Por otro lado, el 55,6% del personal del área de Mercadeo y Ventas, prefirió que la temporalidad y ciclo de pago fuera en un período menor de 5 años, otro 29,6% de la muestra optó por que la temporalidad y ciclo de pago del programa fuera en un período de 5 años y un 14,8% prefirió que la temporalidad y ciclo de pago fuera de más de 5 años. De acuerdo a esto, la mayoría del personal le parece más atractivo que la temporalidad y ciclo de pago se desarrolle en un período menor de 5 años, en lugar de en un período de 5 años como está propuesto en el programa. Esto puede ser un punto importante a tomar en consideración, con el fin de hacer que el programa planteado satisfaga el gusto sentido por la mayoría.

En relación a la forma de pago, el 44,4% del personal del área de Mercadeo y Ventas, prefirió que fuera en efectivo. Otro 40,7% prefirió que la forma de pago fuera en pagos diferidos en efectivo (reservadas en un fideicomiso). El 14,8% restante se inclinó por acciones o títulos valores como forma de pago. A pesar de que la mayoría de la muestra (44,4%) se inclinó por una forma de pago en efectivo, existe un porcentaje considerable (40,7%) que prefirió pagos diferidos en efectivo. Este punto

puede ser considerado también como una recomendación, indicando que el personal puede aceptar una modalidad de pago combinado, donde una parte sea de retribución inmediata y el resto se emplea en un fideicomiso.

Por último, el 70,4% del personal del área de Mercadeo y Ventas, prefirió que el financiamiento para este tipo de programa se llevara a cabo de forma mixta (tanto por la empresa como por los empleados). El otro 29,6%, prefirió que el financiamiento fuera exclusivo de la empresa. Estos resultados indican una preferencia casi absoluta por una forma de financiamiento mixto, lo que constituye otra recomendación importante a tomar en consideración para el desarrollo del programa de participación accionaria.

Con la finalidad de captar la percepción de los trabajadores en lo respectivo al desarrollo e inclusión de una nueva estrategia de retención (asociada a un programa de participación accionaria) en los sistemas de compensación de la empresa, se indagó sobre la percepción de la muestra con respecto a las estrategias de retención remunerativas vigentes en Oster y la credibilidad hacia la compañía en relación a la aplicación de una estrategia de retención vinculada a una compensación monetaria. Los resultados obtenidos se detallan a continuación:

Para apreciar indirectamente si el personal consideraba a la empresa como un ente capaz de desarrollar un programa de incentivos ligado al cumplimiento de metas (desempeño), se indagó sobre la percepción del personal con respecto a la capacidad de la empresa para establecer criterios de cumplimiento.

La capacidad de la compañía *Oster* para establecer metas y medidas de productividad fue considerada por el personal del área administrativa de Mercadeo y Ventas como: BUENA en un 55,6%, REGULAR en un 29,6% y MUY BUENA en un 14,8%. El total de personas que se inclinaron por las categorías BUENA y MUY BUENA comprende, a los Representantes de Ventas con un total de 7 individuos (correspondiente al 36,8% del total de la muestra inclinada por las dos categorías), al nivel operativo, con un total de 6 individuos (31,6%), al nivel Gerencial Medio, con 4 individuos (21,1%) y al nivel Directivo en su totalidad (10,5%). Estos resultados

indicaron que la gran mayoría del personal (70,4%) considera que la capacidad de la empresa para establecer criterios de cumplimiento es buena o muy buena, siendo este un factor pertinente para medir la aceptación y aplicación de un plan de acciones atado al desempeño.

Con el objeto de determinar indirectamente, si el personal consideraba factible la posibilidad de aplicar un programa de participación accionaria, se indagó sobre la opinión del personal con respecto a la gestión de la empresa.

Según la opinión del personal del área administrativa de Mercadeo y Ventas referente a si la empresa tiene la capacidad de incentivar nuevas estrategias de retención para impulsar y gratificar el desempeño se obtuvo como respuesta: DEFINITIVAMENTE SÍ, con un 55,6%, PROBABLEMENTE SÍ, con un 25,9%, NO SÉ, con un 14,8% y DEFINITIVAMENTE NO, con un 3,7%. El total de personas que se inclinaron por las categorías DEFINITIVAMENTE SÍ y PROBABLEMENTE SÍ comprende, a los Representantes de Ventas con un total de 8 sujetos (correspondiente al 36,3% del total de la muestra inclinada por las dos categorías), al nivel Gerencial Medio y nivel Operativo, con un total de 6 sujetos para cada uno (54,6%) y al nivel Directivo en su totalidad (9,1%). De acuerdo con los resultados obtenidos el 81,5% del personal si consideró factible la posibilidad de aplicar una nueva estrategia de retención basado en una compensación monetaria.

En relación a la presencia de imparcialidad y firmeza en la forma de evaluar al personal de Oster, la apreciación del personal del área administrativa de Mercadeo y Ventas fue: NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO, con un 40,7%, DE ACUERDO, con un 37,1%, EN DESACUERDO, con un 18,5% y MUY DE ACUERDO, con un 3,7%. El total de personas que se inclinaron por las categorías DE ACUERDO y MUY DE ACUERDO comprende, al nivel Operativo con un total de 5 individuos (correspondiente al 45,5% del total de la muestra inclinada por las dos categorías), al nivel Gerencial Medio y los Representantes de Ventas con 2 individuos cada uno (36,4%), y al nivel Directivo en su totalidad (18,1%). Estos resultados indicaron que el 40,7% del personal consideró que la compañía *Oster* puede evaluar a sus empleados con la imparcialidad y firmeza que se merecen, siendo este un factor importante para establecer la posibilidad de

desarrollar una efectiva estrategia de retención basada en una remuneración ligada al cumplimiento de metas.

Para conocer el nivel de satisfacción del personal en relación a los sistemas de retención e incentivos usados actualmente por la compañía, se exploró la percepción del personal con respecto a las estrategias de retención desarrolladas por la empresa basadas en compensaciones monetarias.

Según la opinión del personal del área de Mercadeo y Ventas, en relación a la existencia de estrategias de compensación justas y equitativas en Oster, las respuestas obtenidas fueron: EN DESACUERDO, con un 44,4%, NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO, con un 22,2% y DE ACUERDO, con un 33,3%. El total de personas que se inclinó por la categoría EN DESACUERDO comprende, a los Representantes de Ventas, con un total de 6 individuos (correspondiente al 50% del total de la muestra inclinada por la categoría), al nivel Operativo, con un total de 4 individuos (33,3%) y al nivel Gerencial Medio, con un total de 2 individuos (16,7%). Estos datos arrojados permiten reafirmar que existe una necesidad latente por el establecimiento de nuevos mecanismos de retención en la compañía (que se caractericen por su equidad y justicia).

En cuanto a la opinión expresada por el personal del área de Mercadeo y Ventas, referente a si no existe la necesidad de desarrollar nuevas estrategias de retención basada en compensaciones monetarias en Oster, las respuestas señaladas fueron: MUY EN DESACUERDO, con un 44,4%, EN DESACUERDO, con un 37,1% y NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO, con un 18,5 %. El total de personas que se inclinaron por las categorías MUY EN DESACUERDO y EN DESACUERDO comprende, a los Representantes de Ventas, con un total de 9 individuos (correspondiente al 40,9% del total de la muestra inclinada por las dos categorías), al nivel Directivo y Gerencial Medio en su totalidad (36,4%), y al nivel Operativo, con un total de 5 individuos (22,7%). Esto indicó que a la mayoría del personal (81,5%) le es atractiva la posibilidad de aplicar una nueva estrategia de retención basada en una compensación monetaria (programa de participación accionaria) en la compañía.

# PARTE VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## 1. *CONCLUSIONES*

Gracias a la investigación y a los resultados obtenidos en el presente estudio, se puede afirmar que el programa de participación accionaria constituye una adecuada estrategia de retención de personal para la compañía *Oster* (por lo menos para el área de Mercadeo y Ventas), ya que el grupo encuestado consideró que el mismo:

1. Representa un efectivo sistema de retención que permitiría reconocer la productividad y el desempeño logrado en el trabajo.

2. Es considerado como un mecanismo para progresar, mejorar el status y grado de compromiso con la empresa.

3. Sirve como garantía para alcanzar un nivel alto o considerable de satisfacción.

4. Y principalmente, porque el personal percibe que su permanencia mejoraría mucho una vez implantado el programa.

Después de haber finalizado la investigación, se logró establecer que el programa de participación accionaria propuesto constituye un método novedoso y atractivo de remuneración, resultando ser una posible estrategia de compensación dinámica para el nuevo entorno de negocios, ya que éste puede cubrir una posible necesidad existente en el entorno laboral.

Asimismo, es percibido como un programa asociado no solo a la retención sino al desempeño y a la compensación monetaria.

Se determinó una actitud positiva hacia el programa propuesto, por lo que se puede señalar que existe una aceptación del mismo dentro de la empresa. Esto permite corroborar la hipótesis planteada en la investigación: "El programa de participación accionaria como estrategia de retención tiene un alto nivel de aceptación entre el personal del área de Mercadeo y Ventas". Esta aceptación se pudo determinar al evaluar la percepción y concepto que tenía el personal perteneciente al área de

Mercadeo y Ventas por el programa de participación accionaria planteado y por su intención de participación en el mismo.

La idea de desarrollar un programa de participación accionaria como incentivo para retener al personal y mejorar su compromiso dentro de la *Oster* fue considerada como "Buena" y "Muy Buena" en la mayoría de los casos. Así como la intención de participación en el programa, en donde el personal perteneciente al área de Mercadeo y Ventas se encuentra "Motivado" o "Muy Motivado" por el hecho de ser participante.

De acuerdo a los resultados, los elementos potenciales para ser participantes del programa propuesto estarían contenidos en el nivel Operativo y Gerencial Medio en su totalidad (100% de ambos niveles), en los Representantes de Ventas, con un 80% y en menor proporción el nivel Directivo, con un 50%.

Considerando la opinión del personal encuestado en relación al programa de participación accionaria propuesto, éste podría llegar a optimizar la participación y grado de compromiso al máximo en el personal, representaría un incentivo que compensa el esfuerzo y logro del trabajador de manera justa, podría constituir una posibilidad de inversión en el entorno laboral y finalmente sus fortalezas incluyen el hecho de ser totalmente diferente, atractivo como incentivo, y adaptable en el tiempo. Por lo tanto, se logra así una presentación completamente audaz, oportuna y adecuada para la nueva economía y procesos de negocios en auge dentro de nuestro país.

## 2. *RECOMENDACIONES*

1. Es importante que la empresa *Oster de Venezuela, S.A.*, revise sus estrategias de retención vigentes basadas en compesaciones monetarias, ya que los datos arrojados identificaron la existencia de una necesidad latente por el establecimiento de nuevos programas de remuneración e incentivos en la compañía que estimulen al personal, gratifiquen el desempeño y trabajo realizado y se caractericen por ser equitativos y justos. Asimismo, es pertinente que la empresa contemple las oportunidades de adiestramiento y ascensos, ya que al cubrirlas, podrá satisfacer en mayor medida el repertorio de necesidades del personal.
2. Para la inclusión de nuevos programas de incentivos en la empresa *Oster* se plantea el siguiente modelo:

### PROGRAMA DE PARTICIPACIÓN ACCIONARIA BASADO EN UN PLAN DE ACCIONES LIGADO AL DESEMPEÑO

**Elegibilidad:**

Se recomienda que el programa posea dos fases:

- Una primera fase dirigida al personal adscrito al área de Mercadeo y Ventas de la empresa.
- Una segunda fase, donde se evalúe la participación de las otras áreas funcionales con previa autorización del Comité Directivo de la empresa y de acuerdo a los parámetros establecidos por la casa matriz.

**Financiamiento:**

El financiamiento del programa debe ser mixto, pues dicha alternativa fue aceptada por el personal encuestado.

Si el programa es financiado en parte por el personal se recomienda el desarrollo de planes de financiamiento para la adquisición de acciones que faciliten la obtención de valores por el personal.

A pesar de que requerirá de una mayor gestión por parte de la empresa (permisos, lineamientos de la casa matriz, políticas internas), se sugiere que Oster considere la idea de realizar un programa de participación accionaria basado en un plan de valor en libros y desempeño, dado su atractivo y conveniencias sobre los planes de acciones vinculados al Mercado de Valores.

**Temporalidad, forma y Ciclo de pago:**

El programa debe abarcar un período de cinco años. En este sentido debe regirse bajo las condiciones planteadas para todas las transacciones que se realicen durante ese determinado período fiscal. La temporalidad de este tipo de programa permitirá incentivar de una manera más efectiva la retención de personal.

Se recomienda que la relación desempeño-remuneración se enmarque en la productividad y logros de cada persona.
La modalidad de pago puede ser combinada. Una parte de los beneficios puede ser de retribución inmediata y el resto puede emplearse en un fondo de inversión y de ahorros o fideicomiso.
Las acciones pueden asignarse anualmente en cuotas, donde cada participante debe asegurar su porcentaje asignado de acuerdo a su desempeño. La opción de retiro del beneficio puede ser después de haber transcurrido tres o cinco años.

Es preferible que la forma de pago sea en efectivo, de acuerdo a la tasa estipulada para la acción o el valor en libros y al número de acciones que posea cada participante.

Para efectos del programa, solo se deberían considerar los trabajadores fijos de la empresa. La persona no será elegible, si se retira de la compañía antes de cumplirse el plazo para la entrega del lote de acciones. Por otro lado, este tipo de programa no existe como figura salarial y no está definido en ningún tipo de normativa laboral. Finalmente, el personal participante deberá tener claro que al ingresar a este programa puede sacrificar algún otro tipo de incentivo de menor relevancia.

3. A pesar de los altos niveles de aceptación del programa, probablemente se requiera un gran esfuerzo a nivel de comunicación y promoción para garantizar el éxito en su introducción. La empresa deberá implantar una fase educativa antes del desarrollo del programa en donde se definan las condiciones, atributos y todos los elementos de juicio del mismo (condiciones especiales, previsiones administrativas). Para el desarrollo de este punto debe intervenir Recursos Humanos y el área de Finanzas.

4. Para la realización de futuras investigaciones relacionadas con este estudio, aconsejamos elaborar un estudio de costos/beneficios sobre el programa, considerando el valor presente neto (VPN) y la tasa interna de retorno (TIR). Es pertinente, también, el estudio en cuanto a la cantidad de acciones a emitir (administración financiera).

5. Otra investigación relevante es la evaluación del grado de competitividad de este tipo de programa con relación a otros programas de participación accionaria o incentivos desarrollados actualmente en el nuevo ambiente de negocios.

6. Es relevante la medición del impacto de este tipo de programa en los resultados de la empresa y en la retención de personal, una vez implantado.

7. En caso de realizar otra investigación relacionada con estrategias de retención desarrolladas por la empresa a los trabajadores, sería aconsejable que se realizaran comparaciones entre varios tipos de empresas, tratando de abarcar compañías que incluyan todas las estrategias mencionadas y explicadas en este estudio.

# REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

# BIBLIOGRAFÍA

***LIBROS:***


1. AAKER, DAVID A. y DAY, GEORGE (1.989): ***Investigación de Mercados,*** 3ra. Edc., McGraw Hill/Interamericana de México.

2. BREALEY, R., y MYERS, S. (1.993): ***Principios de Finanzas Corporativas,*** McGraw Hill, Madrid.

3. BRIGHAM, E. Y WESTON, F (1.977).: ***Finanzas en Administración,*** Nueva Editorial Interamericana, México.

4. CHIAVENATO, I. (1.988): ***Administración de Recursos Humanos***, McGraw-Hill Interamericana de México, México.

5. DESSLER, G. (1.991): ***Administración de Personal***, Prentice-Hall, México.

6. ***Enciclopedia Salvat***, Tomo I, Salvat Editores, S.A, Barcelona-España, 1.972.

7. FLANNERY, T., HOFRICHTER, D., y PLATTEN, P. (1.997): ***Personas, desempeño y pago. Compensación dinámica para el nuevo entorno de negocios***, Paidós, Buenos Aires-Barcelona-México.

8. GARAY, J. (1.999): ***Ley de Impuesto Sobre la Renta,*** Ediciones Ciafré, Caracas.

9. HERNÁNDEZ SAMPIERI, R., FERNÁNDEZ COLLADO, C. y BAPTISTA LUCIO, P. (1.991): ***Metodología de la Investigación***, McGraw-Hill Interamericana de México, México.

10. MANTERO, O. (1.983): ***Democracia Económica. Participación de los Trabajadores en las Ganancias de la Empresa***, Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales, Caracas.

11. MOCHÓN, F. (1.993): ***Economía. Teoría y Política***, McGraw-Hill, Madrid.

12. MORRIS, CHARLES G (1.987).: ***Psicología, Un nuevo enfoque,*** Quinta Edc., Prentice-Hall Hispanoamericana de México.

13. PAZOS, LUIS (1.988.): ***Ciencia y Teoría Económica***, Editorial Diana, México.

14. PEÑA BAZTAN, M. (1.982): ***Dirección de Personal. Organización y Técnicas***, Editorial Hispano Europea, Barcelona.

15. PETERSEN Y PLOWMAN. (1.970): ***Organización y Dirección de Empresas***, Editorial Hispano-Américana, México.

16. RONDON, FRANCISCO: ***Análisis de Estados Financieros. Teoría y Prácticas,*** Ediciones Fragor, Caracas.

17. SMIRNOV, A. Y LEONTIEV, A. (1.965): ***Psicología,*** Editorial Grijalbo de México.

18. STONER, J. (1.989): ***Administración***, Pretince-Hall Hispanoamericana, S.A., México.

19. ULRICH, D. (1.997): ***Recursos Humanos Champions,*** Edit. Granica, Buenos Aires.

***MANUALES, REVISTAS, GUIAS E INFORMES TÉCNICOS:***

1. BLANCO, O. (1.992): ***Teoría del Comportamiento y de la Organización,*** Guía Teórico-Práctica, UNIMET, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Caracas.

2. Electricidad de Caracas, (Junio de 1.995): ***Informe de suscripción de acciones: Opciones de financiamiento establecidos en el plan para la adquisición de acciones de la C.A. La Electricidad de Caracas, S.A.C.A., para sus trabajadores y familiares***, Caracas.

3. FRANCÉS A. (Abril-Junio 1.997): ***Democratización del Capital y Gerencia***. Revista Debates IESA, Vol.2 N°4, Caracas.

4. HOCHMAN, H., y MONTERO, M. (1.970): ***Notas sobre Investigación Documental***, Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales (Cuadernos del Instituto, Serie Docencia, N°.4), Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Central de Venezuela, Caracas.

5. KAYE, B. y JORDAN-EVANS, S. (Abril 2.000): ***Retenga a su gente.*** Revista Calidad Empresarial, Edic. N°17, Caracas.

6. Pericás, J. (Marzo y Mayo, 2.000) : ***Nuevas Tendencias en Compensación. Incentivos y Competencias***, Boletín informativo N°1, 4 y 5. Asigantura: Nuevas Tendencias en Compensación, UCAB, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Caracas.

7. Universidad Católica Andrés Bello, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Escuela de Ciencias Sociales, (1.998): ***Lineamientos para la presentación y aprobación del Trabajo de Grado***, Caracas.

8. Universidad Santa María, Dirección de Investigación, Decanato de Postgrado y Extensión, (Enero de 2.000): ***Normas para la elaboración, presentación y evaluación de los trabajos especiales de grado***, Caracas.

9. URQUIJO, J. I. (1.992): ***La Administración de Sueldos y Salarios: Remuneración del Trabajo Humano***, Manuales Universitarios, Tomo I, UCAB-UCV, Caracas.

***REFERENCIAS A TRAVÉS DE INTERNET:***

10. ***La Electricidad de Caracas, Acciones***, 1.998. Disponible: http://www.edc-ve.com/edc/acción.htm. [Consulta: 1.999, Junio 24].

11. ***Bolsa de Valores de Caracas. Requisitos para la inscripción y negociación de Valores,*** copyright 1.999 Bolsa de Valores de Caracas. Disponible: http://www.bolsacaracas.com. [Consulta: 2.000, Septiembre 5].

***TRABAJOS Y TESIS DE GRADO:***

12. ACHAN, D. (1.980): ***Detección de los incentivos más importantes para los trabajadores de varias empresas.*** Trabajo especial de grado no publicado, U.C.V., Caracas.

13. BERGAMI, D. (1.983): ***Relación entre la satisfacción hacia el plan de incentivos y la actitud de permanencia en la empresa por parte de los trabajadores que laboran en una Entidad Bancaria.*** Trabajo especial de grado no publicado, U.C.V., Caracas.

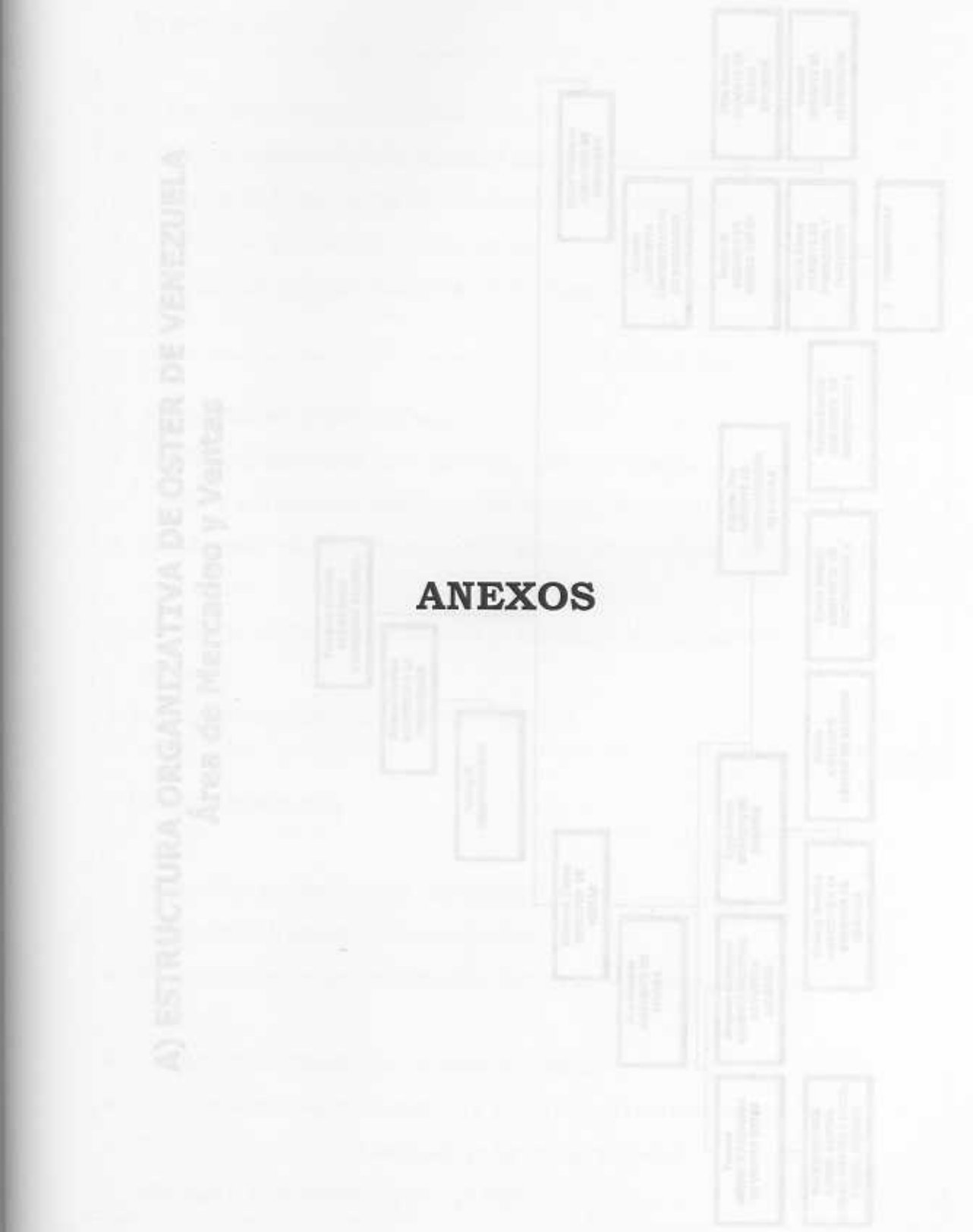
14. PINO, F. y VELEZ, Y. (1.995): ***Compensación Estratégica. Importancia, fundamentos y elementos organizacionales que involucra***. Trabajo especial de grado no publicado, U.C.A.B., Caracas.

15. SOUSA, E. (1.995): ***Informe de Pasantía sobre el área de Mercadeo de la empresa Oster,*** UNIMET, Caracas.

***ENTREVISTAS A EXPERTOS EN EL ÁREA***

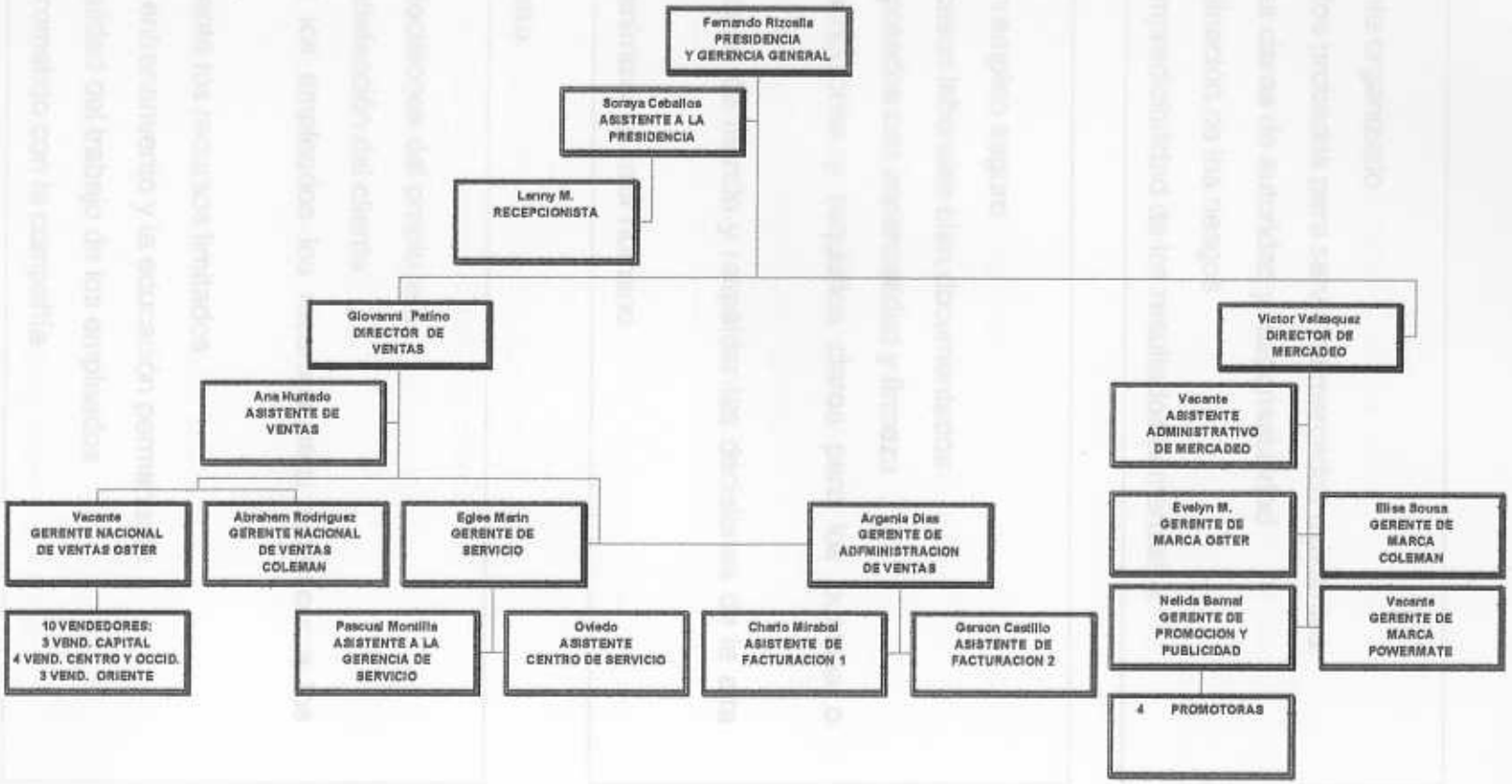
16. Licenciado Ricardo Pacheco, Gerente del Departamento de Control Administrativo de TIVENCA (Titulos Valores Venezolanos, C.A.). Caracas. [Consulta: 2.000, Agosto 17].

17. Licenciado Juan Pericás, Profesor de la cátedra Nuevas Tendencias en Compensación de la carrera de Relaciones Industriales en la U.C.A.B. Caracas. [Consulta: 2.000, Septiembre 11].


A) ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE OSTER DE VENEZUELA
Área de Mercadeo y Ventas

# ANEXOS

# A) ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE OSTER DE VENEZUELA
## Área de Mercadeo y Ventas



## B) *Atributos clave de una cultura funcional*

**En alto grado**

- Ser sumamente organizado
- Utilizar métodos probados para servir los mercados existentes
- Mantener líneas claras de autoridad y responsabilidad
- Limitar la declinación de los riesgos
- Minimizar la impredicibilidad de los resultados comerciales

- Proporcionar un empleo seguro
- Establecer procesos laborales bien documentados
- Tratar a los empleados con imparcialidad y firmeza
- Establecer descripciones y requisitos claros para los puestos o funciones
- Respetar la cadena de mando y respaldar las decisiones de la alta gerencia
- Ser preciso y minimizar el error humano

**Hasta cierto punto**

- Respaldar las decisiones del propio jefe
- Maximizar la satisfacción del cliente
- Proporcionar a los empleados los recursos para satisfacer a los clientes
- Utilizar eficazmente los recursos limitados
- Participar en el entrenamiento y la educación permanente
- Supervisar la calidad del trabajo de los empleados
- Ser leal y comprometido con la compañía

## C) *Atributos clave de una cultura basada en el tiempo*

**En alto grado**

- Reducir significativamente la duración de los ciclos
- Desarrollar nuevos productos o servicios
- Alcanzar nuevos niveles de participación y satisfacción del cliente
- Aprovechar las oportunidades
- Adaptarse rápidamente a los cambios en el medio empresarial

- Mantener un alto sentido de la urgencia
- Ser flexible y adaptable en los criterios y puntos de vista
- Promover la rapidez en la toma de decisiones
- Promover nuevas maneras de hacer las cosas
- Promover con firmeza el punto de vista propio
- Aplicar tecnologías innovadoras a las nuevas situaciones

**Hasta cierto punto**

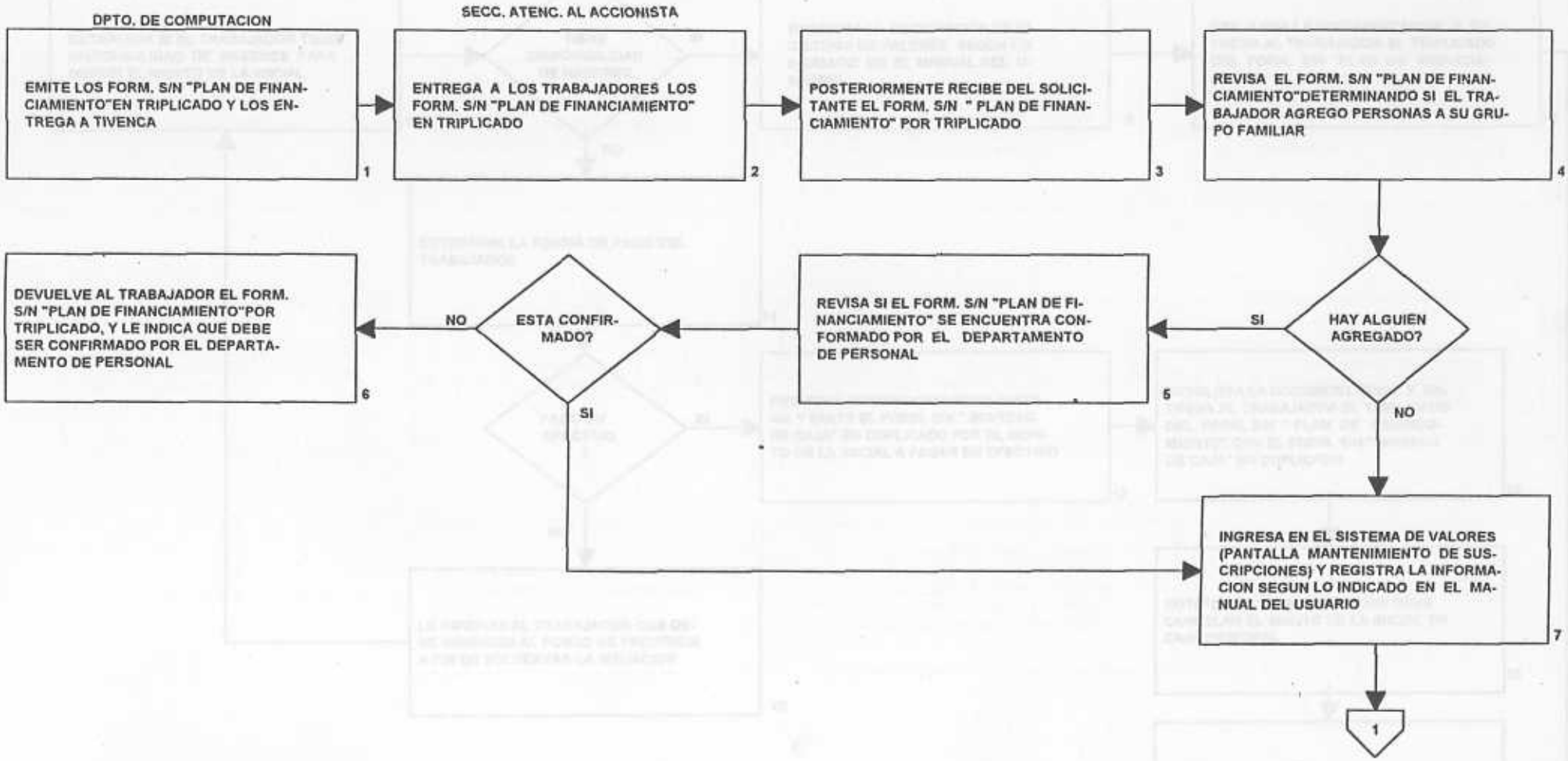
- Maximizar la satisfacción del cliente/consumidor
- Demostrar comprensión del punto de vista del cliente
- Adquirir conocimientos y habilidades multifuncionales
- Aprovechar la creatividad y la innovación
- Organizar las tareas/funciones en torno de las capacidades de los individuos
- Alentar la innovación y premiar el rendimiento superior
- Tener iniciativa
- Atraer a los talentos superiores
- Establecer nuevos emprendimientos o nuevas líneas de negocios

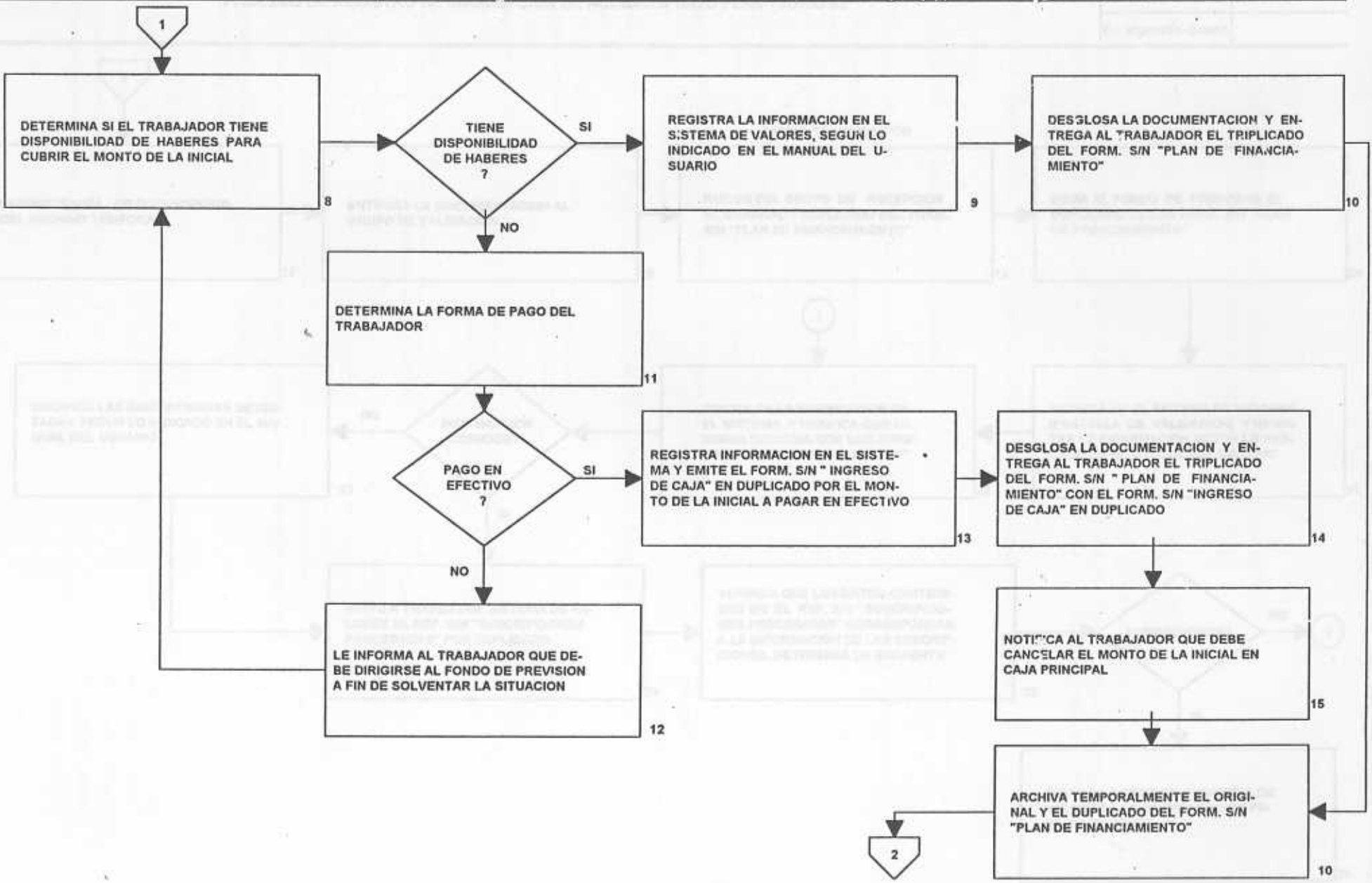
BORRADOR

Procedimiento:

## PROCESO DE REGISTRO DE SUSCRIPCION DE ACCIONES BAJO PLAN - JUNIO 95

| | |
|---|---|
| No. | Pág. 1 de 3 |
| Ultima Revisión | |
| En vigencia desde | |

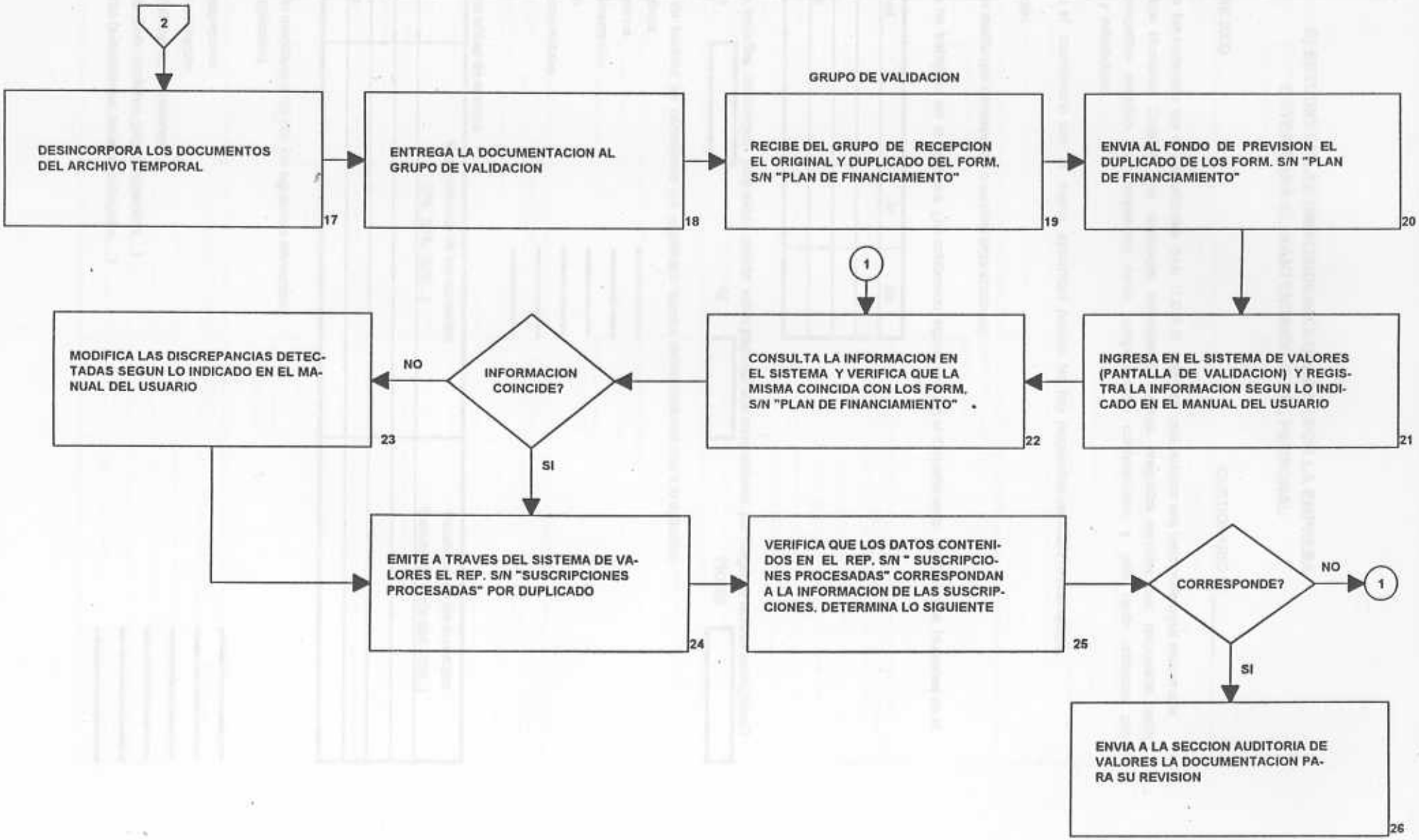



1
DETERMINA SI EL TRABAJADOR TIENE DISPONIBILIDAD DE HABERES PARA CUBRIR EL MONTO DE LA INICIAL
8
TIENE DISPONIBILIDAD DE HABERES ?
SI
NO
REGISTRA LA INFORMACION EN EL SISTEMA DE VALORES, SEGUN LO INDICADO EN EL MANUAL DEL USUARIO
9
DESGLOSA LA DOCUMENTACION Y ENTREGA AL TRABAJADOR EL TRIPLICADO DEL FORM. S/N "PLAN DE FINANCIAMIENTO"
10
DETERMINA LA FORMA DE PAGO DEL TRABAJADOR
11
PAGO EN EFECTIVO ?
SI
NO
REGISTRA INFORMACION EN EL SISTEMA Y EMITE EL FORM. S/N " INGRESO DE CAJA" EN DUPLICADO POR EL MONTO DE LA INICIAL A PAGAR EN EFECTIVO
13
DESGLOSA LA DOCUMENTACION Y ENTREGA AL TRABAJADOR EL TRIPLICADO DEL FORM. S/N " PLAN DE FINANCIAMIENTO" CON EL FORM. S/N "INGRESO DE CAJA" EN DUPLICADO
14
NOTIFICA AL TRABAJADOR QUE DEBE CANCELAR EL MONTO DE LA INICIAL EN CAJA PRINCIPAL
15
LE INFORMA AL TRABAJADOR QUE DEBE DIRIGIRSE AL FONDO DE PREVISION A FIN DE SOLVENTAR LA SITUACION
12
ARCHIVA TEMPORALMENTE EL ORIGINAL Y EL DUPLICADO DEL FORM. S/N "PLAN DE FINANCIAMIENTO"
10
2

BORRADOR

FLUJO DE PROCEDIMIENTO

| Procedimiento: | No. | Pág. 3 de 3 |
|---|---|---|
| PROCESO DE REGISTRO DE SUSCRIPCION DE ACCIONES BAJO PLAN - JUNIO 95 | Ultima Revisión | |
| | En vigencia desde | |



## E) ESTUDIO DE LAS DISPOSICIONES USADAS POR LA EMPRESA OSTER PARA EL MANTENIMIENTO DEL PERSONAL

AGOSTO - SEPTIEMBRE 2000 CUETIONARIO N° _____

El presente cuestionario fue elaborado por dos estudiantes de la U.C.A.B. y servirá para elaborar una tesis profesional relacionada con el área de Recursos Humanos. Quisiera que colaborara contestando algunas preguntas sencillas. Sus respuestas serán contestando algunas preguntas sencillas. Sus respuestas serán completamente confidenciales y sólo serán utilizadas con propósitos académicos y estadísticos.

Trate de contestar todo el cuestionario con la mayor sinceridad posible. No hay respuestas correctas ni incorrectas.

Gracias por su colaboración.

(marque con una "x" en la casilla que corresponda a su nivel organizacional).

P1. Durante los años que ha trabajado en la empresa, ¿ha colaborado alguna vez con el Departamento de Recursos Humanos en el análisis de su cargo?

| Nivel | Si | No |
|---|---|---|
| Directivo | | |
| Gerencia Media | | |
| Representante de Ventas | | |
| Empleados | | |

P2. ¿La empresa realiza estudios de mercado para saber cuánto están pagando sus competidores por cargos o labores semejantes?

No ☐ Si ☐ No se ☐

P3. Para la asignación de sueldos se consideran los siguientes aspect (seleccione con una x lo aplicable)

Valoración de tareas/objetivos _____
Estudios de sueldos y salarios _____
Calificación de méritos/desempeño _____
Costos de vida o inflación _____
Políticas salariales gubernamentales _____
Otras (especifique) _____

P4. Resumen de la política actual de sueldos

| Nivel | % aproximado de los aumentos (5%, 25%, 50%...) | frecuencia de los aumentos (semestral, cada dos años..) |
|---|---|---|
| Directivo | | |
| Gerencia Media | | |
| Representante de Ventas | | |
| Empleados | | |

P5. Recibe una retribución monetaria junto con los siguientes elementos:
(seleccione con una x lo aplicable)

Sueldo básico _____
Primas o bonificaciones especiales _____
Ajustes por costo de vida o inflación _____
Recompensas por lucro (utilidades, comisiones,...) _____
Recompensas por servicio (bono nocturno, pagos especiales,...) _____
Recompensas por esfuerzo (sobretiempo, feriados trabajados,...) _____

P6. ¿La empresa ofrece beneficios indirectos para la cobertura de necesidades básicas?

No ☐ Si ☐

especifique

| Beneficios | Representante de Ventas | Empleados | Gerencia Media | Directores |
|---|---|---|---|---|
| Vivienda | | | | |
| Comedor en la empresa | | | | |
| Productosm de la empresa | | | | |
| Guarderías | | | | |
| Útiles escolares y juguetes | | | | |
| Consejería | | | | |
| Permisos especiales | | | | |
| Otro (especifique) | | | | |

P7. ¿La empresa ofrece beneficios indirectos para la cobertura de necesidades de seguridad?

No ☐ Si ☐

especifique

| Beneficios | Representante de Ventas | Empleados | Gerencia Media | Directores |
|---|---|---|---|---|
| Seguro de vida | | | | |
| Seguro de H.C.M. | | | | |
| Seguro de accidentes | | | | |
| Chequeo médico | | | | |
| Servicios médicos (Rescarven..) | | | | |
| Reembolso de gastos médicos | | | | |
| Plan de jubilación/pensiones | | | | |
| Otro (especifique) | | | | |

P8. ¿La empresa ofrece beneficios indirectos para la cobertura de necesidades financieras?

No ☐ Si ☐

especifique

| Beneficios | Representante de Ventas | Empleados | Gerencia Media | Directores |
|---|---|---|---|---|
| Préstamo para compra de vehículo | | | | |
| Préstamo para vivienda | | | | |
| Otros préstamos personales | | | | |
| Fondo de ahorro | | | | |
| Pago por uso de vehículo | | | | |
| Planes de opción de acciones | | | | |
| Otro (especifique) | | | | |

P9. ¿La empresa ofrece beneficios indirectos para la cobertura de necesidades de transporte?

No ☐ Si ☐

especifique

| Beneficios | Representante de Ventas | Empleados | Gerencia Media | Directores |
|---|---|---|---|---|
| Automóvil de la empresa | | | | |
| Chófer | | | | |
| Estacionamiento | | | | |
| Transporte de la empresa | | | | |
| Otro (especifique) | | | | |

P10. ¿La empresa ofrece beneficios indirectos para la cobertura de necesidades de recreación?

No ☐ Si ☐

especifique

| Beneficios | Representante de Ventas | Empleados | Gerencia Media | Directores |
|---|---|---|---|---|
| Disfrute club privado | | | | |
| Actividades deportivas | | | | |
| planes de vacaciones | | | | |
| convenciones especiales | | | | |
| Viajes personales | | | | |
| Otro (especifique) | | | | |

P11. ¿La empresa ofrece beneficios indirectos para la cobertura de necesidades de status y logro?

No ☐ Si ☐

especifique

| Beneficios | Representante de Ventas | Empleados | Gerencia Media | Directores |
|---|---|---|---|---|
| Tarjeta de crédito corporativa | | | | |
| Horario flexible | | | | |
| Teléfono celular | | | | |
| Correo electrónico | | | | |
| Gastos de representación amplios | | | | |
| Otro (especifique) | | | | |

P12. ¿La empresa dispone de instalaciones dotadas de? (seleccione con una x lo aplicable)

Buena iluminación _____
Sistemas de ventilación adecuados _____
Sistemas y equipos contra incendios _____
Agua potable _____
Sanitarios en buenas condiciones y bien dotados _____
Adecuados lugares de trabajo _____
Ambiente musical _____
Botiquines de primeros auxilios _____
Orden y limpieza _____

P13. ¿La empresa realiza periódicamente mantenimiento de sus instalaciones a fin de prevenir cualquier accidente o enfermedad

No ☐ Si ☐

P14. Marque con una x los dispositivos que posee la empresa para mejorar las condiciones de trabajo

Protectores de pantalla para las computadoras _____
Mobiliario cómodo (ergonómico) _____
Otro (especifique) _____

P15. ¿Contempla la organización el adiestramiento y el desarrollo del personal?

No ☐ Si ☐

P16. Marque con una x los métodos de adiestramiento y desarrollo que emplea la de acuerdo a su nivel

| Métodos | Representante de Ventas | Empleados | Gerencia Media | Directores |
|---|---|---|---|---|
| En el puesto de trabajo | | | | |
| Viajes de estudio | | | | |
| Desmotración y ejemplo | | | | |
| Eventos nacionales/internacionales | | | | |
| Rotación de puestos | | | | |
| Cursos gerenciales | | | | |
| Conferencias/seminarios | | | | |
| Asistencia a cursos técnicos | | | | |
| Instrucciones programadas | | | | |
| Transferencias | | | | |
| Lecturas dirigidas (Guias, folletos) | | | | |
| Planes de carrera | | | | |

P17. De acuerdo a su opinión ¿el trabajo individual le proporciona mayor satisfacción que el trabajo en equipo?

No ☐ Si ☐

P18. La empresa realiza estudios sobre los factores que impulsan o motivan a un trabajador a trabajar mejor

No ☐ Si ☐

P19. La empresa ofrece incentivos para recompensar a los trabajadores

No ☐ Si ☐

Seleccione los factores que la empresa utiliza para incentivarlos:

Participación en las ganancias _____
Bonos por mérito o desempeño _____
Pago por habilidades, por competencias _____
Bonos gerenciales _____
Otro (especifique) _____

Observaciones adicionales en general con respecto a alguna pregunta:

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

## F) ESTUDIO DEL NIVEL DE ACEPTACIÓN DEL PROGRAMA DE PARTICIPACIÓN ACCIONARIA

El cuestionario presentado a continuación servirá para conocer su opinión sobre diferentes tópicos referentes a su trabajo y empresa donde labora. Quisiera que colaborara contestando una serie de preguntas sencillas. Sus respuestas serán completamente confidenciales y sólo serán utilizadas con propósitos académicos y estadísticos. Esperamos que usted sea lo más sincero posible en sus respuestas y nos preste su mayor colaboración.

- Por favor, lea cuidadosamente cada pregunta antes de contestar.
- Señale con una "x" la alternativa de respuesta que mejor refleje su opinión.
- **No señale más de una alternativa en su respuesta.**
- No deje de contestar alguna pregunta.
- Gracias.

**Datos personales:**

Sexo: F_____ M_____ Edad: _____

Nivel Organizacional:

| | |
|---|---|
| Nivel Directivo | ____ |
| Nivel Gerencial Medio | ____ |
| Representantes (Gerentes) regionales de Ventas | ____ |
| Empleados | ____ |

**Parte I:**

**1.- ¿Cómo considera usted la capacidad de la compañía Oster para establecer criterios de cumplimiento (metas, medidas de productividad)?**

| | |
|---|---|
| MUY BUENA | ____ 5 |
| BUENA | ____ 4 |
| REGULAR | ____ 3 |
| MALA | ____ 2 |
| MUY MALA | ____ 1 |

**2.- En su opinión, ¿la Compañía es capaz de incentivar una nueva estrategia der retención vinculada a una compensación monetaria?**

| | |
|---|---|
| DEFINITIVAMENTE SÍ | ____ 5 |
| PROBABLEMENTE SÍ | ____ 4 |
| NO SÉ | ____ 3 |
| PROBABLEMENTE NO | ____ 2 |
| DEFINITIVAMENTE NO | ____ 1 |

**3.- ¿Cree usted que *Oster* evalúa a sus empleados con la imparcialidad y firmeza que se merecen?**

MUY DE ACUERDO _____ 5
DE ACUERDO _____ 4
NI DE ACUERDO NI EN
DESACUERDO _____ 3
EN DESACUERDO _____ 2
MUY EN DESACUERDO _____ 1

**4.- Según su juicio, ¿las actuales estrategias de retención (remunerativas) vigentes en la compañía *Oster* son justas y equitativas?**

MUY EN DESACUERDO _____ 5
EN DESACUERDO _____ 4
NI DE ACUERDO NI EN
DESACUERDO _____ 3
DE ACUERDO _____ 2
MUY DE ACUERDO _____ 1

**5.- De acuerdo a su criterio, ¿en la compañía Oster no vale la pena inventar una nueva estrategia de retención en base a compensaciones monetarias porque en ésta ya se probó y no funcionó o por otras causas?**

MUY EN DESACUERDO _____ 5
EN DESACUERDO _____ 4
NI DE ACUERDO NI EN
DESACUERDO _____ 3
DE ACUERDO _____ 2
MUY DE ACUERDO _____ 1

**6.- Si tuviera la oportunidad de participar en un programa de participación accionaria, ¿preferiría que este se basara en un:**

PLAN DE ACCIONES LIGADO AL DESEMPEÑO

la compañía concede acciones (sin costo para el empleado), que se ganan unicamente si el trabajador cumple objetivos predeterminados. _____ 5

PLAN DE ACCIÓN FANTASMA

la empresa no cuenta con acciones de verdad y otorga a los empleados "unidades", que son similares a los valores de la compañía. _____ 4

PLAN DE PROPIEDAD DE ACCIONES PARA LOS EMPLEADOS

la compañía establece un fideicomiso para los empleados y deposita anualmente contribuciones atadas al precio de la acción. La acción se

mantiene en el fideicomiso hasta que el trabajador se jubila o deja la empresa _____ 3

PLAN DE ADQUISICIÓN DE ACCIONES

programa que otorga el derecho a comprar un número determinado de acciones de la empresa y que brinda la facilidad de ejercer la acción mediante la compra de valores o a través de la obtención de una tasa sobre el precio de la acción _____ 2

PLAN DE OPCIÓN DE ACCIONES

programa que otorga el derecho a comprar un número determinado de acciones de la compañía a un precio definido por el mercado durante un período específico _____ 1

**7.- Si la empresa aplicara un programa de participación accionaria, ¿estaría de acuerdo con que la temporalidad y ciclo de pago fuera en un período de?**

5 años _____ 3
Menos de 5 años _____ 2
Más de 5 años _____ 1

**8.-¿Preferiría que la forma de pago de este tipo de programa fuera?**

En efectivo, de acuerdo a la tasa estipulada para la acción _____ 3
En pagos diferidos en efectivo (reservados en un fideicomiso) _____ 2
En acciones o títulos valores _____ 1

**9.- Si tuviera la elección, ¿desearía que el financiamiento de este tipo de programa se llevara a cabo por?**

La empresa exclusivamente _____ 3
Los trabajadores exclusivamente _____ 2
Ambos (de forma mixta) _____ 1

**Parte II:**

A continuación le presentamos un programa de participación accionaria basado en un plan de acciones ligado al desempeño con la finalidad de que lo aprecie y examine y de su opinión más sincera al respecto. Para ello deberá leer las características y condiciones del programa planteadas a continuación y contestar una serie de interrogantes sencillas acerca de éste.

***PROGRAMA DE PARTICIPACIÓN ACCIONARIA PROPUESTO***

**Objetivo:** Desarrollar en los empleados a nivel administrativo de Mercadeo y Ventas de la Compañía *Oster de Venezuela, S.A.*, ciertas satisfacciones y una actitud positiva de permanencia en la compañía con el objeto de disminuir la perdida de los elementos que sean valiosos dentro de estas áreas y aumentar su rendimiento, para mejorar el desarrollo y consecución de los objetivos y metas organizacionales y así mejorar la rentabilidad del negocio.

Los objetivos específicos de éste programa son los siguientes:

- Ofrecer un estímulo para que el personal se mantenga en su puesto de trabajo, contribuyendo al aumento de la productividad empresarial.
- Compensar al personal por el esfuerzo realizado.
- Motivar y recompensar al personal por el crecimiento y la prosperidad de la compañía en el largo plazo y dar a las decisiones ejecutivas una perspectiva más amplia, para así lograr un negocio lleno de oportunidades para el crecimiento, inversión y desarrollo del personal.

**Elegibilidad:** Los grupos de participantes para ser incluídos en el programa serán:

El personal administrativo adscrito al área de Mercadeo y Ventas de la empresa:

- El nivel Directivo o Alta Gerencia: Directores de Mercadeo y Ventas.
- La Gerencia de nivel Medio o nivel Gerencial: Gerentes de Marca, Gerente de Promoción y Publicidad, Gerente de Ventas Coleman, Gerente de Administración de Ventas, Gerente de Servicio.
- Los Representantes (Gerentes) Regionales de Ventas.
- El nivel Empleado o de Soporte: Unidad de promociones y publicidad (empleados fijos), Unidad de facturación, Unidad de asistencia a las ventas, Unidad de asistencia a la Gerencia de Servicio, Unidad de soporte a la labor de Servicio.

**Temporalidad (período de prueba del programa):** El programa de participación accionaria propuesto, tanto para el área de Mercadeo como para el área de Ventas se regirá bajo las condiciones planteadas para todas las transacciones que se realicen durante un período de cinco (5) años.

Durante una fase preliminar la empresa deberá cumplir con todos las demandas exigidas por la Corporación *Sunbeam-Oster* en los Estados Unidos, para llevar a cabo el programa, y realizará todos los requerimientos pertinentes con el fin de hacer factible el desarrollo del programa de

participación accionaria para el período señalado. La temporalidad de este tipo de programa, permitirá incentivar y recompensar a los empleados por el crecimiento y la prosperidad de la empresa en el futuro. Como incentivo a largo plazo el programa enfocará esfuerzos al logro de las estrategias.

**Determinación de las recompensas y ciclo de pago:**

El programa de participación accionaria constituye un plan de acciones ligado tanto al desempeño individual como al desempeño corporativo. En este caso, se hace efectivo cada vez que el empleado cumpla o sobrecumpla las metas en su totalidad que le fueron estipuladas para lograr en cada ciclo fiscal y de acuerdo a los resultados divisionales de cada área participante (esto último aplica solamente para el nivel Directivo). Asimismo, el programa está vinculado a un plan de valor en libros. En este caso, el valor de las acciones no es un valor dado por el Mercado de Valores, sino por el valor de los bienes de la empresa (valor contable con que se lleva los activos de la empresa).

Para definir las medidas de desempeño en el programa propuesto, fué imprescindible tomar en consideración:

- Que el programa a realizar se planteara de acuerdo con los intereses de la empresa.
- Que dicho programa soporte las estrategias de la empresa.
- Que el desempeño del personal del área de Mercadeo y Venta asista realmente en el cumplimiento de las estrategias estipuladas por Oster, entre las cuales están:
  - Crecimiento de la participación en el mercado de productos de la línea Coleman y mantenimiento de la posición lograda para los productos electrodomésticos.
  - Incremento del margén de ganancias (elevar la facturación y crecimiento de las ventas).

En el primer año cada participante deberá esforzarse por asegurar un porcentaje o lote de sus acciones. El logro de cada cuota en cada año, dependerá exclusivamente del desempeño de cada participante. En este sentido, el número de acciones correspondiente para cada año (de acuerdo a la couta fijada de acciones), se logrará cuando la persona haya conseguido la totalidad de las metas asignadas. Caso contrario, la persona puede perder los lotes de acciones que le corresponden en cada año del establecido en el período del programa.

El personal participante tiene dos oportunidades para recibir la tasa en efectivo sobre el precio de la acción. En principio, tiene la opción de retirar al 3er año del período estipulado en el programa, el valor en efectivo de las acciones que se acumulen en el primer, segundo y tercer año, siempre y cuando logre mantener el cumpliniento efectivo de sus metas. De lo contrario, el total de dinero a percibir puede ser menor. El otro porciento restante lo retira en el último año del período estipulado para el programa, es decir, al 5to año.

La segundad opción, es retirar al 5to año, el total de acciones acumuladas hasta ese quinto año (100%). La ventaja de esta alternativa con respecto a la anterior es que el número de las acciones asignadas a cada participante podrán aumentar de acuerdo a su desempeño.
Situaciones:

- Cumplimiento efectivo de todas las metas durante los cinco años: incremento del número de acciones en un X% sobre el total acumulado.
- Sobrecumplimiento consecutivo de las metas estipuladas (mínimo durante tres años) con un un cumplimiento efectivo de las metas durante el tiempo que dure el programa: incremento del número de acciones en un X% sobre el total acumulado.

El porcentaje de incremento de las acciones para ambas situaciones es distinto.

La tasa sobre el precio de las acciones será calculada en base al precio dictado por el valor en libro de las acciones. El precio deberá ser publicado anualmente en las carteleras de la empresa.

**Forma de pago:** En efectivo de acuerdo a la tasa estipulada para la acción o valor en libros y al número de acciones a que son acreedores cada participante.

**Financiamiento del programa:** El programa de participación accionaria será financiado exclusivamente por la empresa. A cada participante se le entregan valores sin costo pero con ciertas restricciones

**Previsiones administrativas y condiciones especiales:**

- Para efectos del programa, no se consideran como trabajadores fijos, al personal contratado, los aprendices I.N.C.E. y aprendices de escuelas.
- La persona no es elegible para recibir la cantidad en efectivo correspondiente al primer lote de acciones de los primeros tres (3) años si se retira de la compañía antes de cumplirse el plazo para la entrega (se incluye el día inmediato anterior a la entrega). Lo mismo se estipula si la persona se retira antes del recibir la cantidad de dinero del último lote de acciones. La empresa se reserva el derecho de anular el beneficio corespondiente a ese último año inclusive por retirarse un día antes.
- Este tipo de programa no existe como figura salarial, por lo que no afecta las prestaciones sociles. No está definido en ningún tipo de normativa laboral.
- El personal participante debe tener claro que al ingresar a este programa puede sacrificar algún otro tipo de incentivo (bonos, primas o bonificaciones especiales, etc.). Esta condición va a depender del presupuesto con que cuente la empresa al momento de aplicar el programa.
- La empresa deberá implantar una fase educativa antes del desarrollo del programa en donde se definirán las condiciones, características y todos los elementos de juicio del mismo, a través de la realización de convenciones especiales. Esto permitirá a los empleados involucrarse desde un principio con los pormenores del programa.
- Queda a cargo de la empresa la evaluación de las acciones.

**10.-¿Considera usted que este tipo de programa puede llegar a constituír un efectivo sistema de retención dentro de la empresa?**

DEFINITIVAMENTE SÍ _____ 5
PROBABLEMENTE SÍ _____ 4
NO SÉ _____ 3
PROBABLEMENTE NO _____ 2
DEFINITIVAMENTE NO _____ 1

**11.- ¿Está de acuerdo con que la empresa aplique este tipo de programa con la finalidad de reconocer el trabajo bien hecho?**

MUY DE ACUERDO _____ 5
DE ACUERDO _____ 4
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO _____ 3
EN DESACUERDO _____ 2
MUY EN DESACUERDO _____ 1

**12.- ¿Cree usted que este tipo de programa le ayude a progresar, mejorar su status y por ende alcanzar un mejor desarrollo en la empresa y mejorar su grado de compromiso con ésta?**

DEFINITIVAMENTE SÍ _____ 5
PROBABLEMENTE SÍ _____ 4
NO SÉ _____ 3
PROBABLEMENTE NO _____ 2
DEFINITIVAMENTE NO _____ 1

**13.- ¿Para usted este tipo de programa servirá para garantizarle un alto o considerable nivel de satisfacción?**

DEFINITIVAMENTE SÍ _____ 5
PROBABLEMENTE SÍ _____ 4
NO SÉ _____ 3
PROBABLEMENTE NO _____ 2
DEFINITIVAMENTE NO _____ 1

**14.- Con este programa su actitud para permanecer en la empresa:**

MEJORARÍA MUCHO _____ 3
MEJORARÍA POCO _____ 2
NO MEJORARÍA EN NADA _____ 1

**15.- ¿Considera usted que la compañía *Oster* debe realizar nuevas estrategias para incentivar la retención de personal y reconocer el trabajo bien hecho?**

DEFINITIVAMENTE SÍ _____ 5
PROBABLEMENTE SÍ _____ 4

NO SÉ _____ 3
PROBABLEMENTE NO _____ 2
DEFINITIVAMENTE NO _____ 1

**16.- En todo caso, ¿qué opinión le merece el programa de participación accionaria presentado?**

MUY BUENO _____ 5
BUENO _____ 4
REGULAR _____ 3
MALO _____ 2
MUY MALO _____ 1

**17.- ¿Cuál o cuáles son las principales razones por las que considera que el programa de participación accionaria presentado es _____?**
**(respuesta dada en la pregunta 16)**

_____

_____

_____

_____

- Si la respuesta dada en la pregunta 17 fue: **Regular, Malo, Muy malo**, pase a contestar la pregunta **19**
- Si la categoría de respuesta en la misma pregunta fue: **Muy bueno, Bueno,** siga con la pregunta **18**

**18.- Específicamente, ¿qué aspecto, característica le agrada más de este nuevo programa?**

_____

_____

_____

- Luego de contestar esta pregunta usted debe responder a la pregunta número **20**.

**19.- ¿Cuál aspecto cambiaría, modificaría o agregaría para hacerlo más a su gusto?**

_____

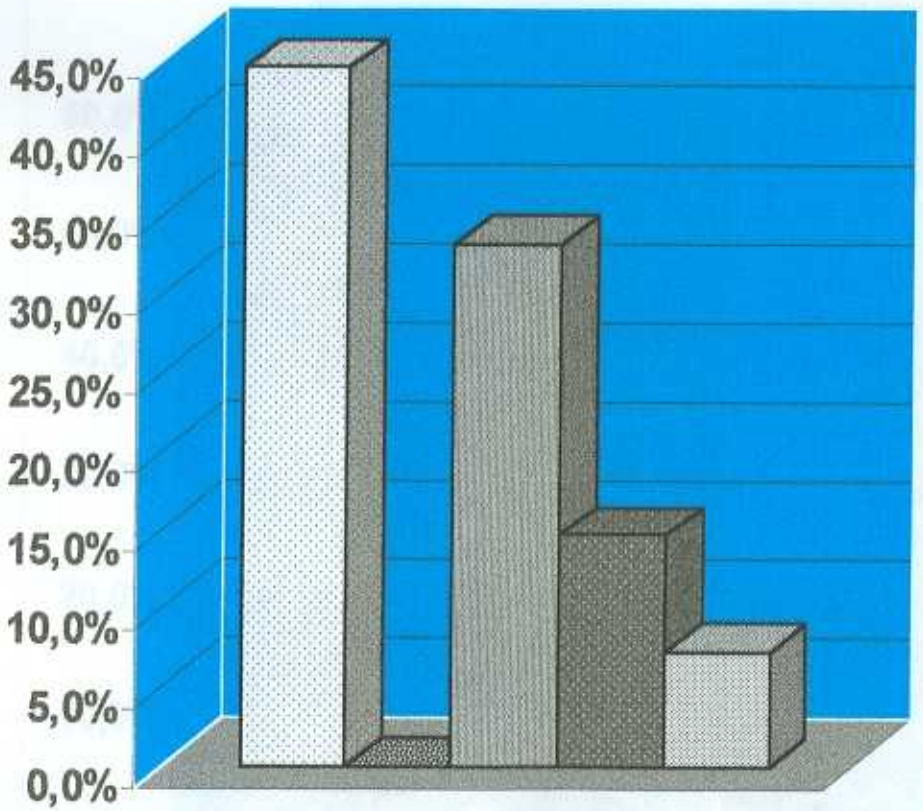
_____

_____

**20.- ¿En qué grado se sentiría usted motivado(a) con respecto a éste programa?**

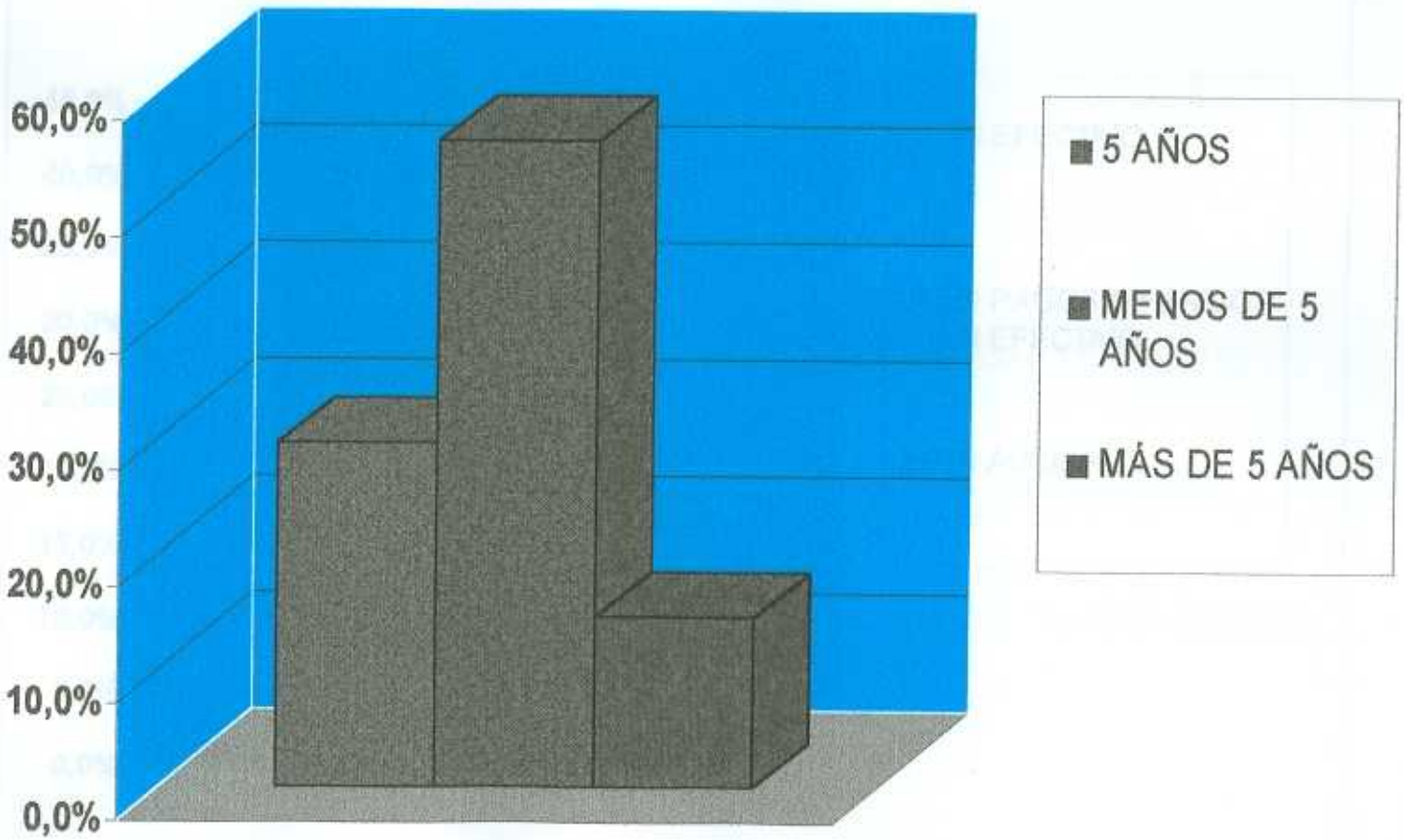
MUY MOTIVADO _____ 5
MOTIVADO _____ 4
INDIFERENTE _____ 3
POCO MOTIVADO _____ 2
NADA MOTIVADO _____ 1

## PREFERENCIAS EXPRESADAS POR LA MUESTRA EN CUANTO A LOS PROGRAMAS DE PARTICIPACIÓN ACCIONARIA

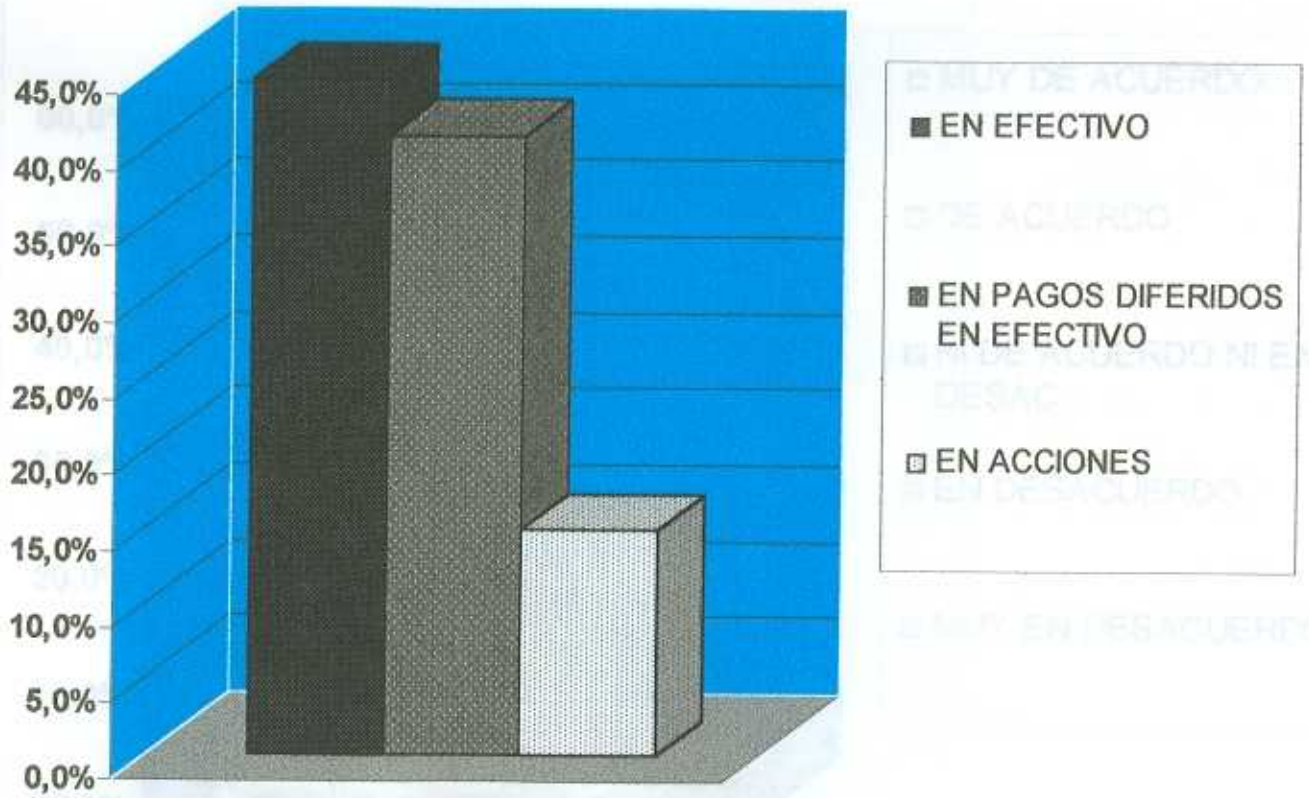



- PLAN DE ACCIONES LIGADO AL DESEMPEÑO
- PLAN DE ACCIONES FANTASMAS
- PLAN DE ACCIONES ESOP
- PLAN DE ADQUISICIÓN DE ACCIONES
- PLAN DE OPCIÓN DE ACCIONES

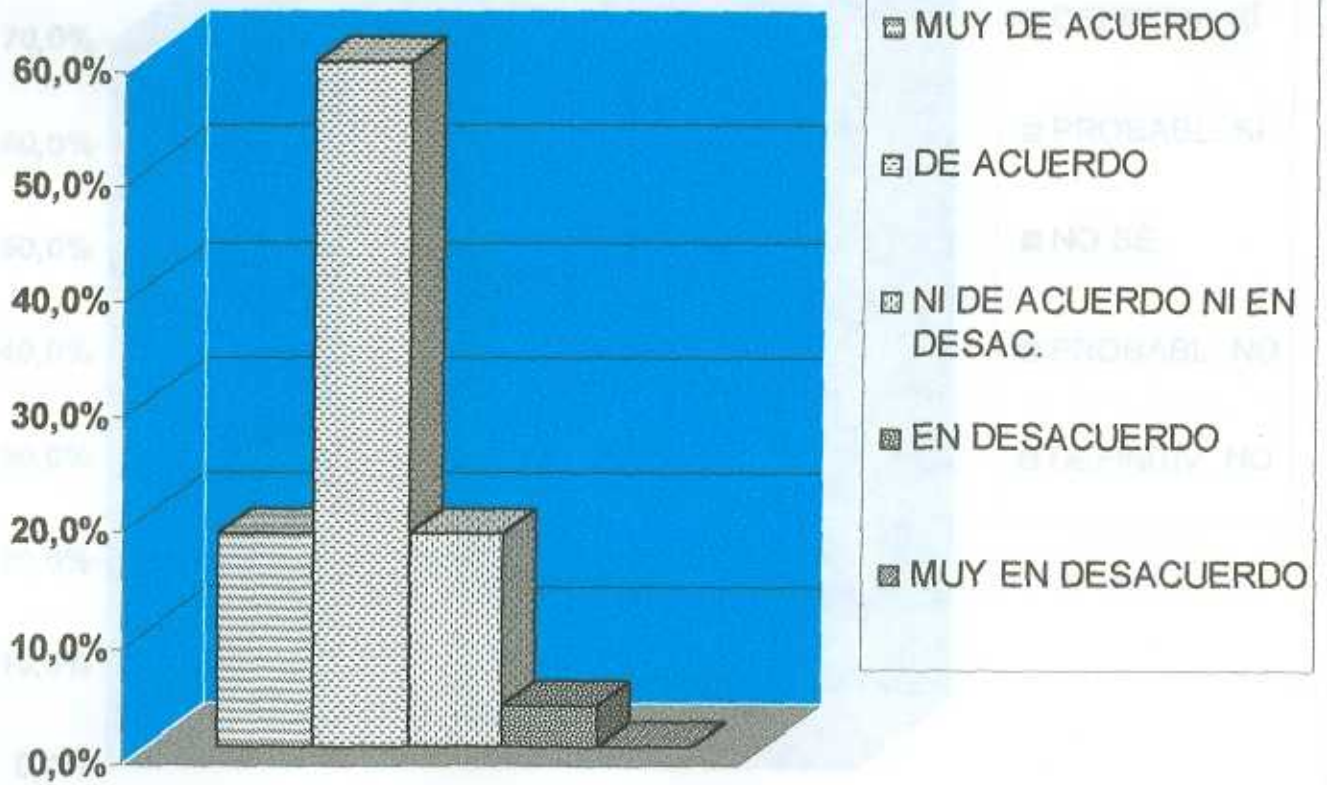
**PREFERENCIAS EXPRESADAS POR LA MUESTRA EN RELACIÓN A LA TEMPORALIDAD Y CICLO DE PAGO DE UN PLAN DE ACCIONES**



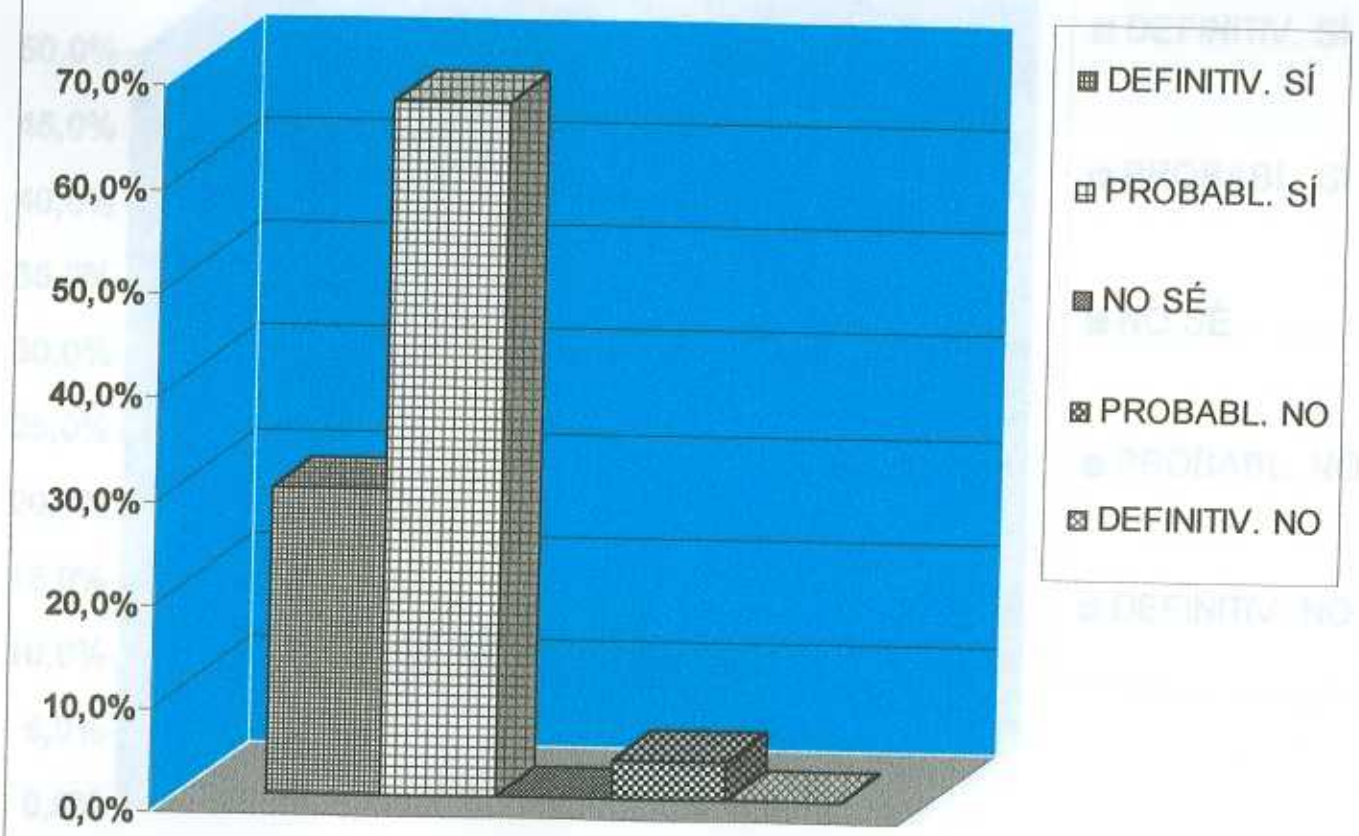
**PREFERENCIAS EXPRESADAS POR LA MUESTRA CON RESPECTO A LA FORMA DE PAGO DE UN PLAN DE ACCIONES**



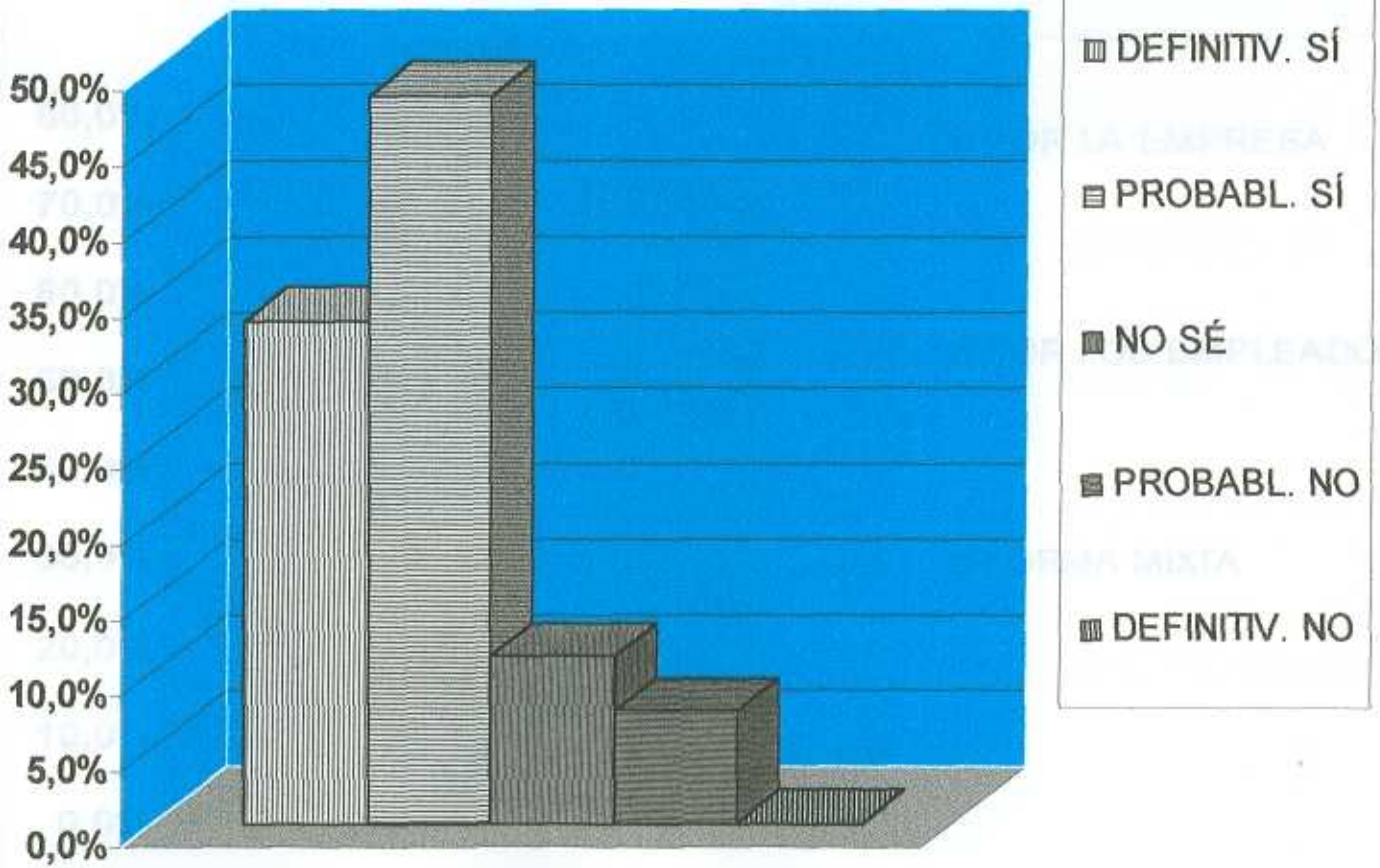
**PERCEPCIÓN DEL PROGRAMA DE PARTICIPACIÓN ACCIONARIA PROPUESTO COMO INCENTIVO PARA RECONOCER EL DESEMPEÑO**



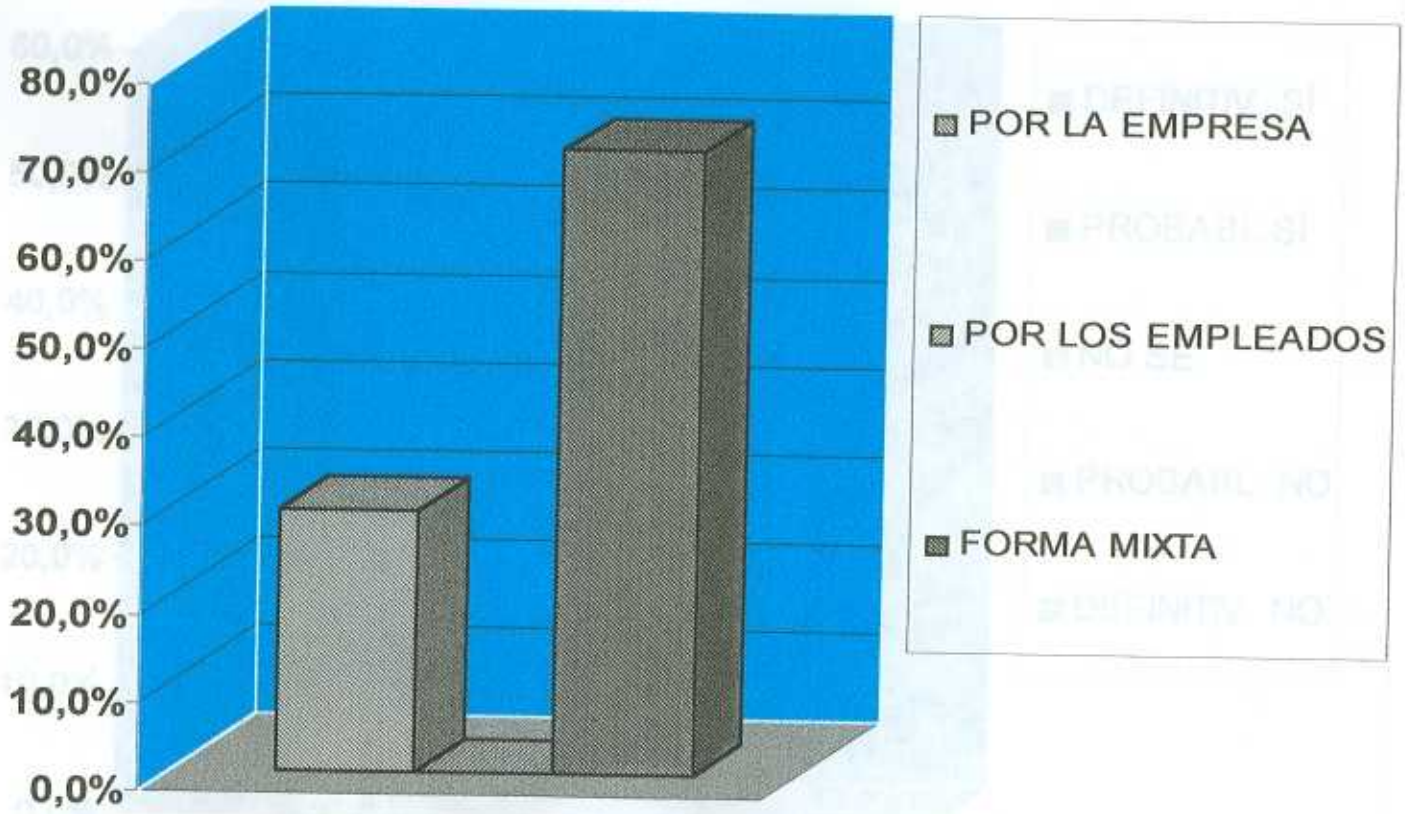
PERCEPCIÓN DEL PROGRAMA DE PARTICIPACIÓN ACCIONARIA PROPUESTO COMO INCENTIVO PARA MEJORAR EL STATUS Y COMPROMISO CON LA EMPRESA



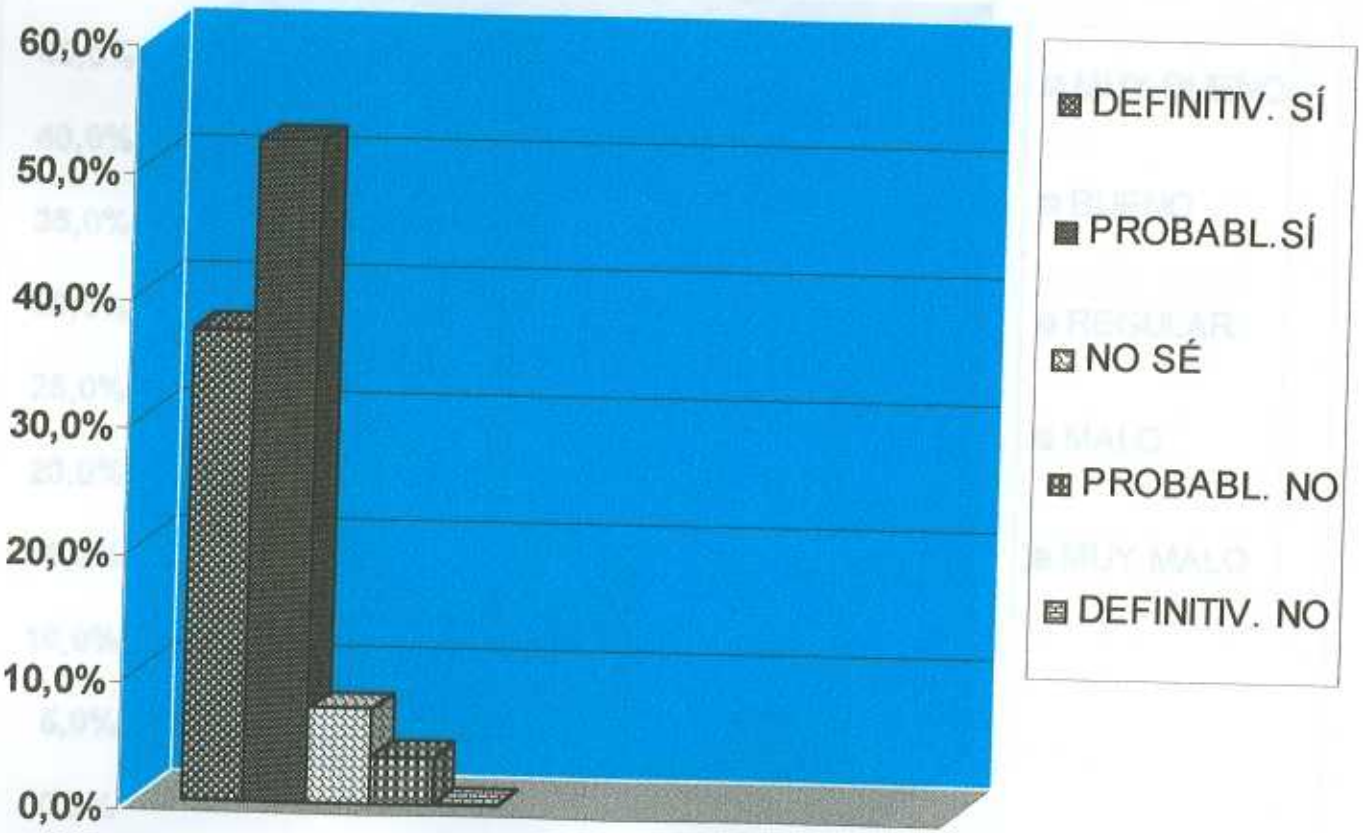
## PERCEPCIÓN DEL PROGRAMA DE PARTICIPACIÓN ACCIONARIA PROPUESTO COMO UN EFECTIVO SISTEMA DE COMPENSACIÓN



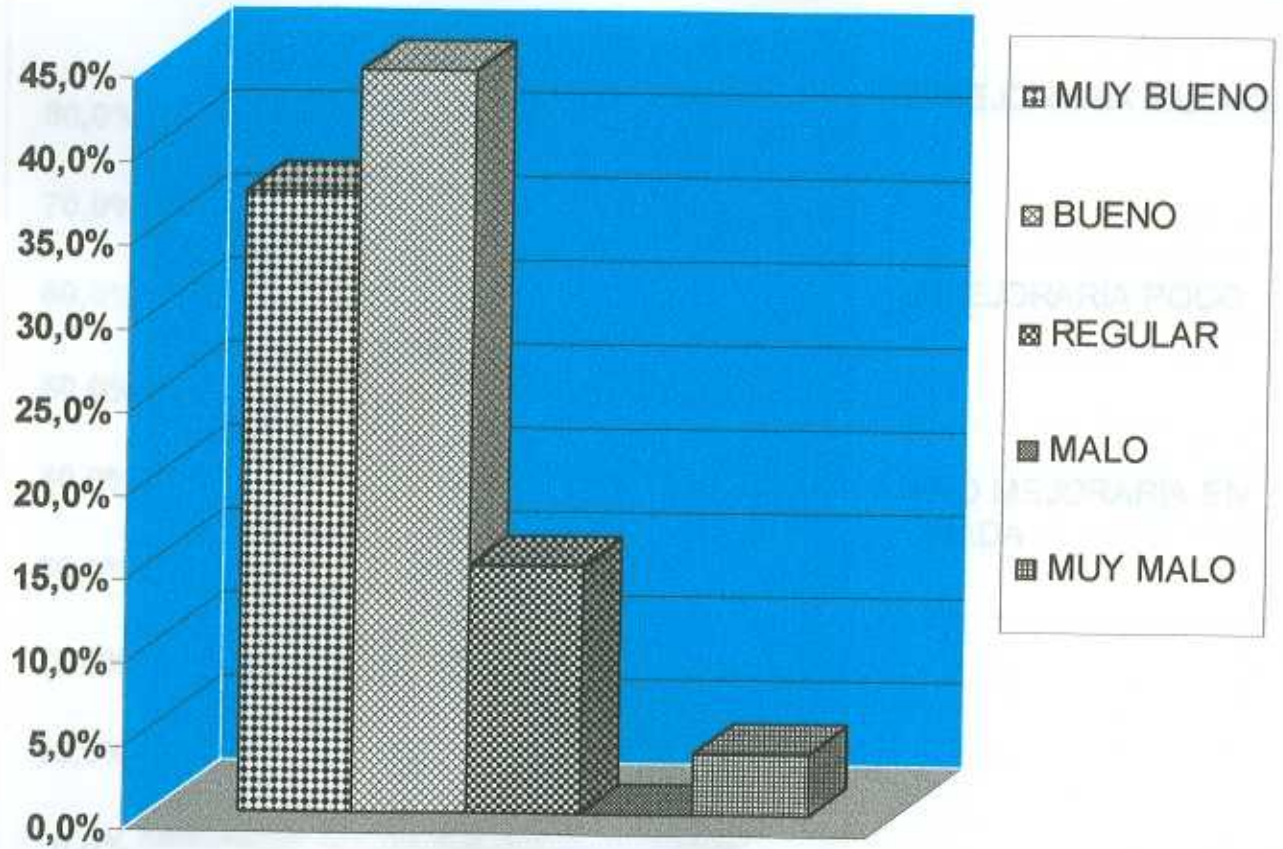
**PREFERENCIAS EXPRESADAS POR LA MUESTRA EN RELACIÓN A LA FORMA DE FINANCIAMIENTO DE UN PLAN DE ACCIONES**



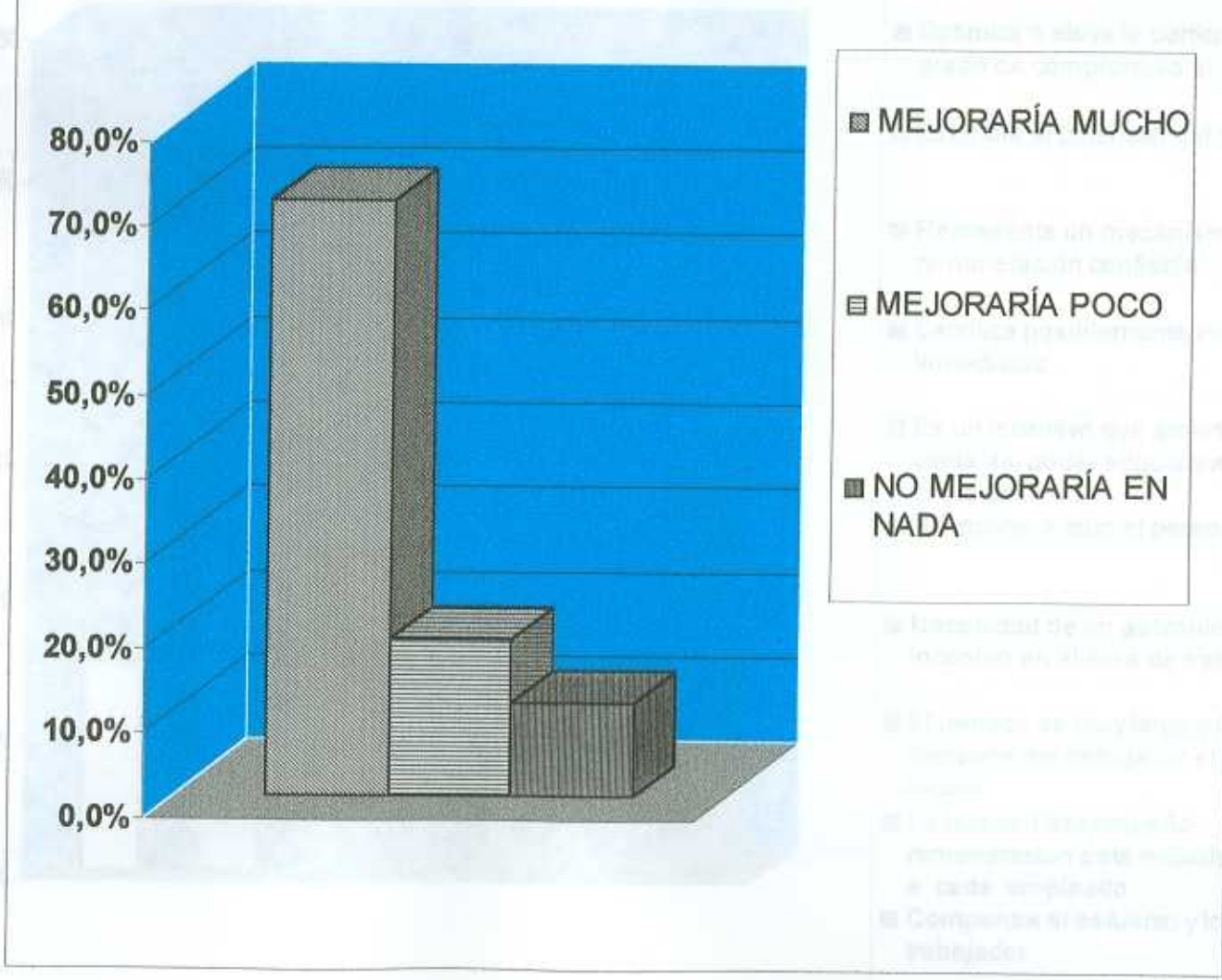
## PERCEPCIÓN DEL PROGRAMA DE PARTICIPACIÓN ACCIONARIA PROPUESTO COMO GARANTÍA PARA OBTENER UN CONSIDERABLE NIVEL DE SATISFACCIÓN



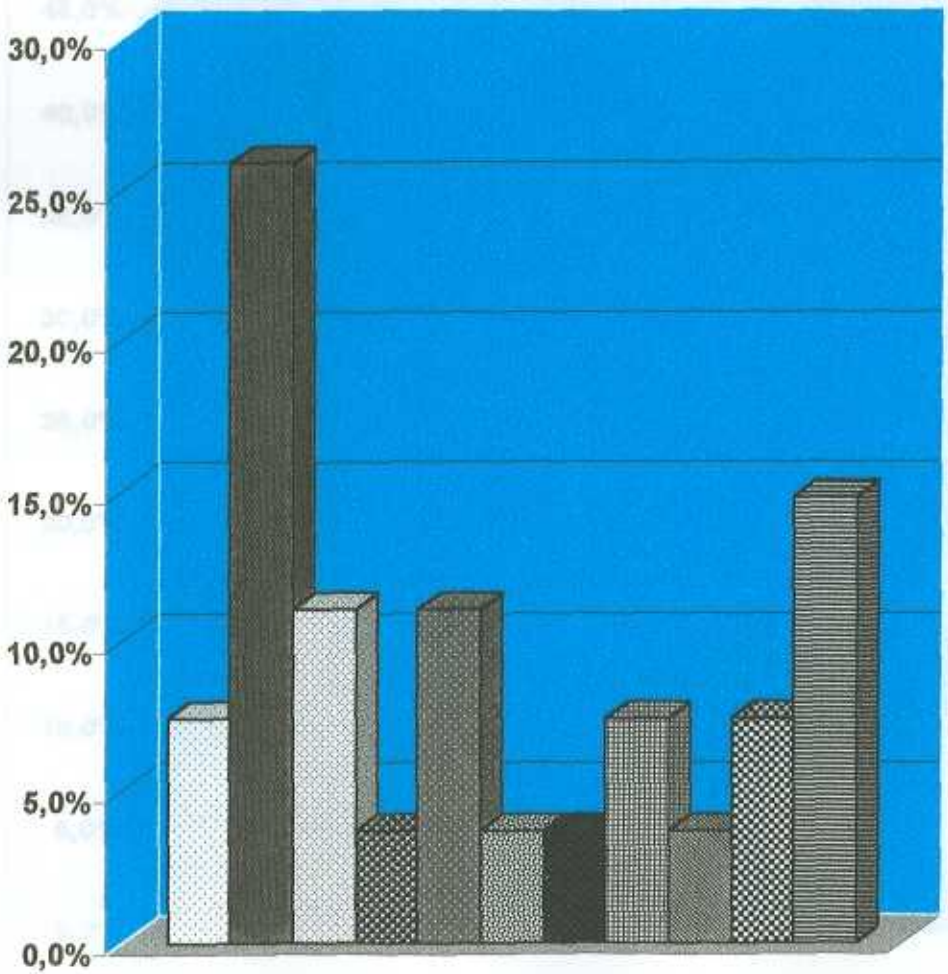
## OPINIÓN DE LA MUESTRA CON RESPECTO AL PROGRAMA DE PARTICIPACIÓN ACCIONARIA PROPUESTO



## OPINIÓN SOBRE LA PERMANENCIA DEL PERSONAL EN RELACIÓN AL PROGRAMA DE PARTICIPACIÓN ACCIONARIA

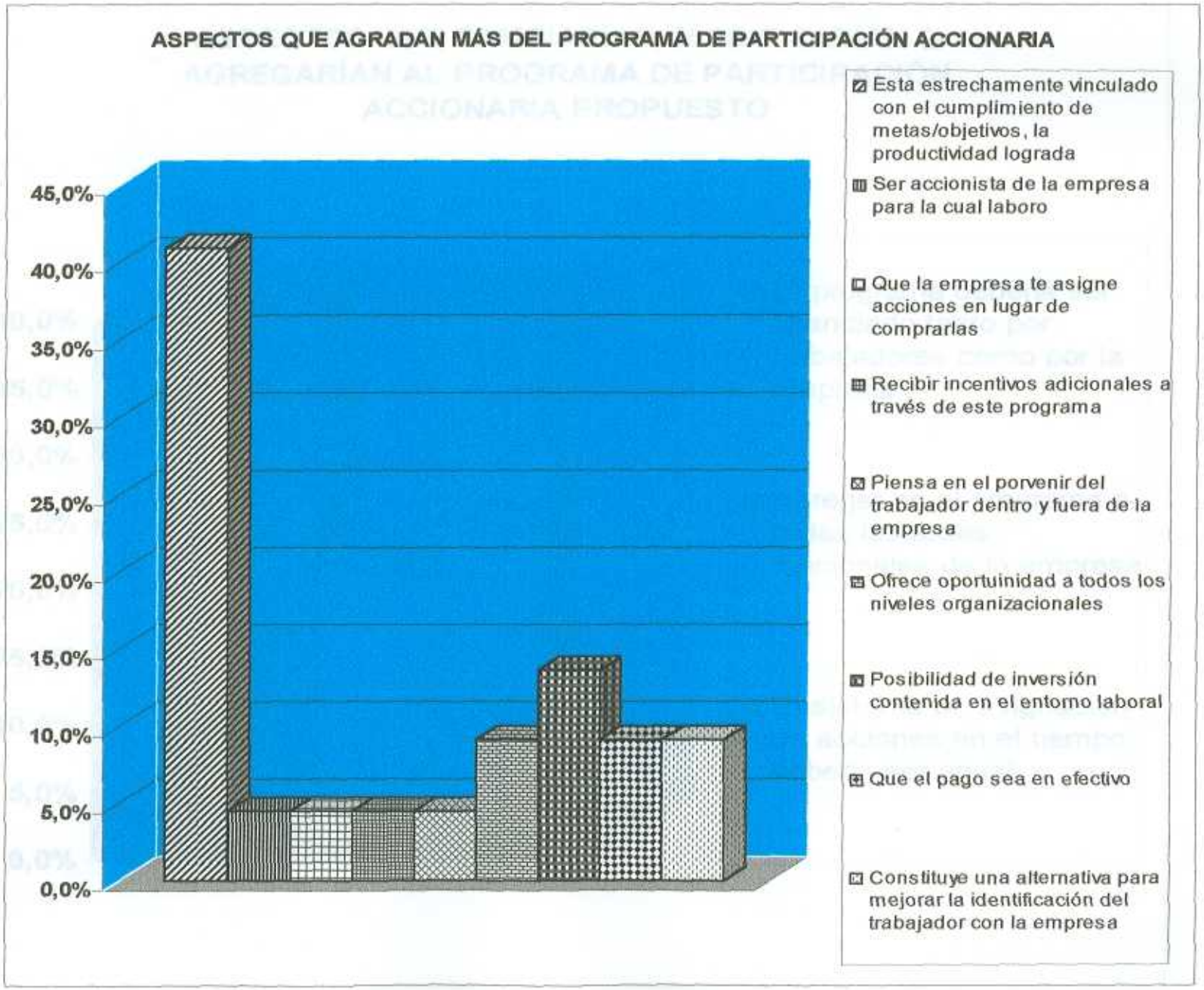


## ATRIBUTOS DEL PROGRAMA DE PARTICIPACIÓN ACCIONARIA PROPUESTO

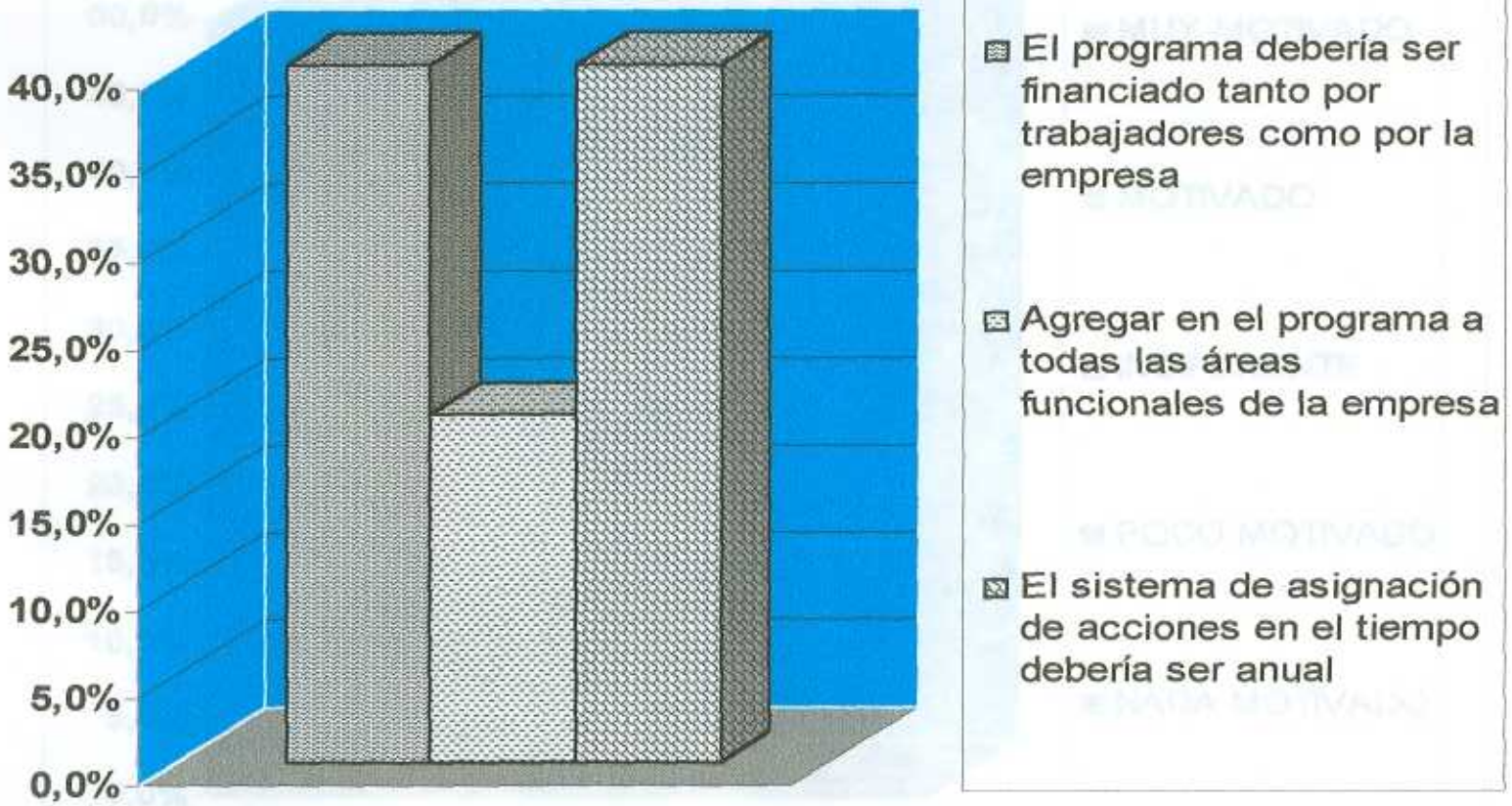
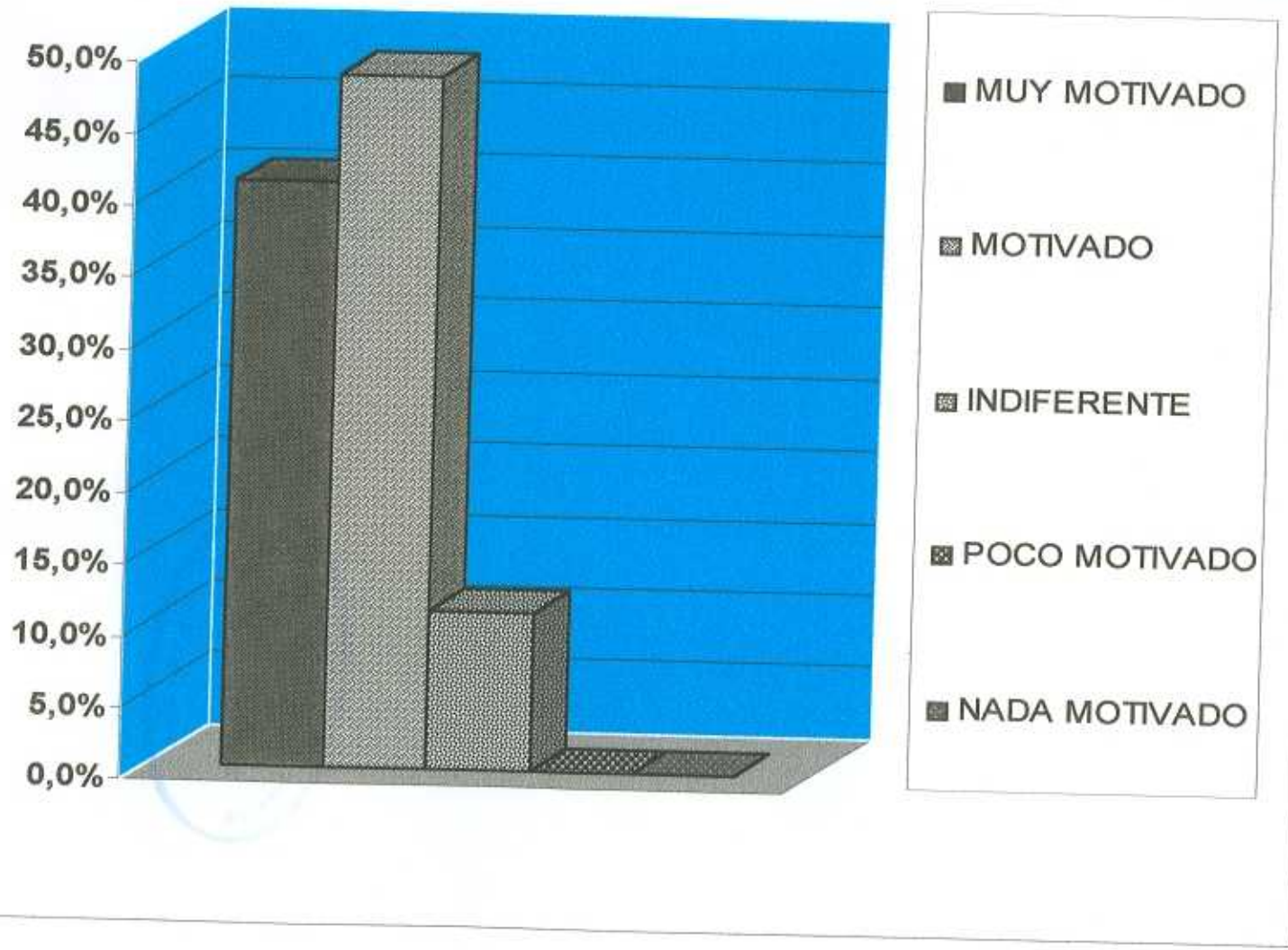



- Constituye un método diferente y atractivo de remuneración
- Optimiza o eleva la participación y grado de compromiso al máximo
- Estimula el potencial del trabajador
- Representa un mecanismo de remuneración confiable
- Sacrifica posiblemente incentivos inmediatos
- Es un incentivo que amortizaría la caída del poder adquisitivo y el alto costo de la vida
- No incluye a todo el personal fijo
- Necesidad de un estímulo o incentivo en el área de trabajo
- El período es muy largo y no depende del trabajador el dinero a recibir
- La relación desempeño-remuneración está individualizado a cada empleado
- Compensa el esfuerzo y logro del trabajador

## ASPECTOS QUE AGRADAN MÁS DEL PROGRAMA DE PARTICIPACIÓN ACCIONARIA



## ASPECTOS QUE CAMBIARÍAN, MODIFICARÍAN O AGREGARÍAN AL PROGRAMA DE PARTICIPACIÓN ACCIONARIA PROPUESTO



## INTENCIÓN DE PARTICIPACIÓN EN EL PROGRAMA