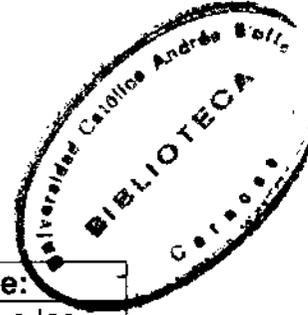
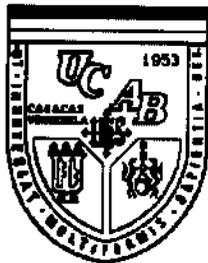




P341

**FE DE ERRATAS**

Ubicación	Se lee:	Debe leerse:
Página ii. Segundo párrafo.	...concerniente a las práctica...	...concerniente a las prácticas...
Página ii. Tercer párrafo.	...de los paquete salariales...	...de los paquetes salariales...
Página ii. Pie de página.	1 Para efectos del estudio se entenderá como compañías exitosas:	
Página iii. Tercer párrafo	...telecomunicaciones para...	...telecomunicaciones paga...
Página iii. Quinto párrafo.	...entre las volúmenes...	...entre los volúmenes...
Página 14. Quinto párrafo.	...del mercado se conlleva...	...del mercado conlleva...
Página 19. Quinto párrafo.	... están vinculas...	... están vinculadas...
Página 21. Tercer párrafo.	...puedan obtener de esta manera...	...puedan obtener; de esta manera...
Página 22. Primer párrafo.	Contractos colectivos...	Contratos colectivos...
Página 26. Segundo párrafo.	...son aquella percepciones...	...son aquellas percepciones...
Página 84. Quinto párrafo.	...las volúmenes de ventas...	...los volúmenes de ventas...



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
ESPECIALIDAD DE RELACIONES INDUSTRIALES
TRABAJO DE GRADO

DIAGNÓSTICO DE LA COMPENSACIÓN SALARIAL Y LÍNEAS DE PAGO EN UNA
MUESTRA DE EMPRESAS DE CUATRO SECTORES PRODUCTIVOS EN
VENEZUELA A JUNIO 2001

PROFESOR GUÍA
LIC. AYARÍ JIMÉNEZ LANDAETA

AUTORES
ANGÉLICA BARTOLINI DURÁN
JOHANNA SOSA RÉQUIZ

OCTUBRE, 2001

RESÚMEN

Todas las organizaciones adoptan distintos sistemas de compensación los cuales están influenciados por factores internos y externos de la organización. Un factor importante para que las organizaciones sobrevivan en los mercados es la capacidad que ellas tienen para atraer personal calificado mientras controlan los costos de mano de obra.

Los departamentos de Recursos Humanos de las empresas deben conocer con detenimiento todo lo concerniente a las prácticas actuales referentes a paquetes salariales y líneas de pago competitivas en el mercado venezolano. El conocimiento de la compensación salarial directa y líneas de pago de las empresas más exitosas¹, representativas de los distintos sectores productivos del país (bancos, productos para el consumo masivo, petróleo, telecomunicaciones y procesamiento) es una herramienta de gran interés para aquellos que pretendan aplicar nuevas políticas salariales en sus empresas con el fin de atraer, captar y retener al profesional que mejor se adapte a las nuevas exigencias organizacionales y condiciones laborales actuales, al personal más competitivo que cada una de ellas necesita.

La investigación consistió en realizar un análisis cuantitativo de la compensación salarial directa anual, la composición de los paquetes salariales y las líneas de pagos de una muestra de empresas de cuatro sectores productivos en Venezuela con data reportada a junio 2001.

En función de cumplir con los objetivos planteados fue necesario trabajar con dos tipos de muestreo. Un muestreo intencional para seleccionar las empresas pertenecientes a los cuatro sectores productivos en estudio y por otra parte, un muestreo probabilístico para escoger el tamaño muestral de cargos comparables en cada sector.

Para recolectar la información se utilizó un cuestionario de preguntas abiertas en el cual se levantaron de los conceptos y características propias de la compensación salarial directa implementadas por las empresas que formaban parte de los sectores en estudio.

Utilizando herramientas estadísticas, tales como las medidas de dispersión, de tendencia central, de correlación y de determinación, se realizaron los análisis de los paquetes salariales, la compensación salarial directa y la caracterización del perfil de las empresas estudiadas.

¹ Para efectos del estudio se entenderá como compañías exitosas:

Luego de haber analizado los datos se obtuvieron los siguientes resultados:

- La compensación salarial directa anual otorgada por cada una de las empresas varía de acuerdo al segmento en el cual se ubican cada uno de los cargos de los sectores productivos estudiados.
- El sector bancario otorga los paquetes salariales más altos; mientras el sector de telecomunicaciones para en promedio los paquetes más bajos del mercado en estudio.
- En términos generales, los sectores más competitivos son petróleo y consumo masivo, en el pago de salario base anual. Sin embargo, la compensación salarial directa anual más competitiva, es la de consumo masivo.
- Se determinó que efectivamente existe una relación entre las volúmenes de venta y paquetes salariales. Además de la existencia de una alta relación entre las variables número de empleados y paquetes salariales para los sectores bancario y petrolero.



ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	ii
DEDICATORIAS	iv
RECONOCIMIENTOS	v
INDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS	vi
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
OBJETIVO GENERAL	5
Objetivos Específicos	5
MARCO TEÓRICO	
A.- La Compensación	6
1. Compensación Total y sus componentes	6
1.1. Compensación Directa	7
1.2. Compensación Indirecta	11
2. Compensación y satisfacción laboral	11
B.- Modelo de pago y teorías del salario	13
1. Modelo de Pago	13
1.1. Competitividad Externa	14
1.1.a. Encuesta Salarial	14
1.2. Equidad Interna	17
1.2.a. Estructura salarial	17
2. Teoría del salario	18
2.1. Teoría clásica del salario	18
2.2. Teoría económica del salario	19
2.3. Teoría de la negociación	19
2.4. El salario y el liberalismo económico	19
2.5. El salario y las teorías keynesianas	19
2.6. Teoría del salario eficiente	19
2.7. Teoría Contractual	20
C.- Factores que influyen en la mezcla de sueldos y salarios para fijar la compensación	20
1. Factores Internos	20
2. Factores Externos	21
D.- Líneas de Pago	22
1. Niveles de Pago	22
2. Impacto de los niveles de pago sobre la organización	22
MARCO METODOLÓGICO	24
1. Tipo de Investigación	24
2. Diseño de investigación	24



3. Definición de las variable	24
4. Fuentes de recolección de información	26
4.1. Fase de revisión bibliográfica	26
4.2. Fase descriptiva	26
4.2.1. Unidad de análisis	26
4.2.1.1. Población	27
4.2.1.2. Tipo de muestreo	28
4.3. Instrumento de recolección de información	30
4.4. Análisis de datos	31
4.4.1. Análisis de los paquetes salariales	31
4.4.2. Caracterización del perfil de las empresas estudiadas	31
4.4.3. Análisis de Compensación	32
4.4.3.1. Clasificación de los cargos	32
4.4.3.2. Comparación de cargos	35
4.4.5. Herramientas estadísticas	35
MARCO CONTEXTUAL	37
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	40
1. Análisis de la estructura del paquete salarial	40
1. Sector Bancario	41
2. Sector Consumo Masivo	42
3. Sector Petrolero	43
4. Sector Telecomunicaciones/Procesamiento	44
2. Caracterización del perfil de las empresas estudiadas	40
2.1. Relación entre volúmenes de ventas y paquetes salariales	51
2.2. Relación entre número de trabajadores y paquetes salariales	53
3. Análisis del salario base y la compensación salarial directa anual	55
3.1. Salario base y compensación salarial directa por área Estructural	56
3.1.1 Sector bancario	56
3.1.2 Sector consumo masivo	57
3.1.3 Sector petrolero	58
3.1.4 Sector telecomunicaciones/procesamiento	59
3.1.5. Comparación de las medianas del salario base anual y la compensación salarial directa de los cuatro sectores productivos en estudio por área estructural	60
3.1.5.1. Nivel administrativo secretarial	60
3.1.5.2. Nivel profesional	61
3.1.5.3. Nivel gerencial	62
3.1.5.4. Nivel directivo	63
3.1.6. Análisis comparativo del salario base y compensación salarial directa anual por áreas estructurales de cada sector	64
3.2. Salario base anual y compensación salarial directa anual por área funcional	66



3.2.1. Sector bancario _____	66
3.2.2. Sector consumo masivo _____	67
3.2.3. Sector petrolero _____	68
3.2.4. Sector telecomunicaciones/procesamiento _____	69
3.2.5. Comparación de las medianas del salario base anual y la compensación salarial directa de los cuatro sectores productivos en estudio por área funcional _____	70
3.2.5.1. Finanzas _____	70
3.2.5.2. Legal _____	71
3.2.5.3. Staff Administrativo _____	72
3.2.5.4. Recursos Humanos _____	73
3.2.5.5. Sistemas _____	74
3.2.6. Análisis comparativo de las medianas del salario base y compensación salarial directa anual por áreas funcionales de cada sector productivo _____	75
4. Análisis del salario base y compensación salarial directa anual promedio por sector _____	77
CONCLUSIONES _____	83
RECOMENDACIONES _____	85
BIBLIOGRAFÍA _____	86
ANEXOS _____	88



INDICE DE TABLAS

TABLA 1	41
TABLA 2	42
TABLA 3	44
TABLA 4	45
TABLA 5	50
TABLA 6	52
TABLA 7	54
TABLA 8	56
TABLA 9	57
TABLA 10	58
TABLA 11	59
TABLA 12	64
TABLA 13	66
TABLA 14	67
TABLA 15	68
TABLA 16	69
TABLA 17	75
TABLA 18	77



ÍNDICE DE GRÁFICOS

Conformación de Paquete Salarial Promedio _____	41
Sector Bancario _____	41
Sector Consumo Masivo _____	42
Sector Petrolero _____	43
Sector Telecomunicaciones/procesamiento _____	44
Paquetes salariales por sector productivo _____	45
Conceptos Promedios que conforman los paquete salariales por sector _	45
Bono Ejecutivo _____	45
Bono de Productividad _____	46
Comisiones _____	46
Fondo de Ahorro _____	47
Caja de Ahorro _____	47
Utilidades _____	48
Bono Vacacional _____	48
Relación entre volúmenes de ventas y paquetes salariales _____	52
Relación entre número de empleados y paquete salarial _____	54
Comparación de las medianas del salario base anual y la compensación salarial directa anual de los cuatro sectores productivos por área estructural :	
Nivel administrativo secretarial:	
Salario base anual _____	60
Compensación salarial directa anual _____	60
Nivel profesional:	
Salario base anual _____	61
Compensación salarial directa anual _____	61
Nivel gerencial:	
Salario base anual _____	62
Compensación salarial directa anual _____	62
Nivel directivo:	
Salario base anual _____	63
Compensación salarial directa anual _____	63
Comparación de las medianas del salario base anual y la compensación salarial directa anual de los cuatro sectores productivos por área funcional:	
Finanzas:	
Salario base anual _____	70
Compensación salarial directa anual _____	70
Legal:	
Salario base anual _____	71
Compensación salarial directa anual _____	71
Staff administrativo:	
Salario base anual _____	72
Compensación salarial directa anual _____	72



Recursos Humanos:

Salario base anual _____	73
Compensación salarial directa anual _____	73

Sistemas:

Salario base anual _____	74
Compensación salarial directa anual _____	74
Salario base anual promedio por sector _____	77
Compensación salarial directa promedio por sector _____	78
Diagrama del comportamiento del salario base anual promedio por sector	79
Diagrama del comportamiento de la compensación salarial directa anual promedio por sector _____	81



PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El sistema de Relaciones Industriales tiene diversas funciones fundamentales, la Administración de Sueldos y Salarios es una de ellas y ocupa uno de los aspectos más importantes en el mundo laboral, la remuneración del trabajador.

Diversas variables están relacionadas con la satisfacción de un trabajador en el puesto de trabajo, los valores organizacionales, la planificación de carrera, los reconocimientos, la equidad, entre otras. Sin embargo algunos autores afirman que el sistema de compensación ¹ total es uno de los factores que más afecta las actitudes de los empleados, pues “es muy dudoso que una buena cantidad de empleados continúe trabajando si no fuera por el dinero que ganan” (Sherman,1999:302). La compensación tiene un impacto en el nivel de vida y en el estatus y reconocimiento que el trabajador pueda alcanzar.

Las organizaciones emplean los sistemas de retribución como una estrategia orientada al logro de los objetivos de la empresa. Dichos sistemas tienen como objetivo principal la contraprestación de los servicios del recurso humano y la recompensa del mismo para motivarlo hacia el logro de las metas organizacionales. Es de vital importancia para la organización que el individuo se sienta motivado a trabajar en ella; definitivamente, como afirma Adams, la mejor manera de hacer que el individuo se sienta motivado al logro de metas organizativas es a través de la remuneración ya que ésta es la más importante herramienta de motivación; también para Katz y Kahn (1977) la compensación ayuda a que el individuo se sienta motivado e incentivado a desempeñar las tareas en su puesto de trabajo y satisfacer sus necesidades.

Por otra parte, si bien es cierto que el salario es un factor que influye positivamente en la motivación del individuo, también puede influir de manera negativa, tal y como lo indica Herzberg en su “teoría de los dos factores”: si el salario no está presente, la satisfacción del empleado disminuye en la organización.

La empresa siempre busca alcanzar sus metas y sólo puede lograrlo a través del buen desempeño del trabajador quien no se sentirá comprometido a menos que reciba una compensación competitiva y equitativa. Según Adams en

¹ A efectos del estudio se entenderá compensación total como todas aquellas formas de retribución financiera y de servicios y beneficios tangibles que recibe el empleado como parte de la relación de trabajo.



su “teoría de equidad” el trabajador puede observar que existe una carga excesiva de trabajo y una remuneración baja, es aquí donde se manifiesta el factor de equidad debido a que el trabajador se siente mal remunerado al compararse con sus semejantes y nota que él con igual o mayor cantidad de trabajo es remunerado en menor cuantía, en ese momento el individuo comienza a desmotivarse.

Cada organización posee distintas políticas organizacionales, factores contextuales y gestión interna de recursos humanos que influyen de manera directa en sus estrategias de compensación. Adicionalmente las empresas deben adaptar sus políticas de compensación al entorno económico² y al contexto legal del país, sin obviar las diversas técnicas de análisis, evaluación y valoración de puestos que se desarrollan para la creación de estructuras salariales. En la actualidad, la mayoría de las prácticas de compensación que se utilizan en las organizaciones son producto de variaciones e innovaciones en los sistemas de pago.

La compensación incluye todas las formas de retribución y recompensa que reciben los empleados por desempeñar sus puestos. La compensación puede expresarse de dos maneras:

- **Compensación Directa:** toda aquella remuneración pagada en moneda, dinero efectivo; abarca sueldos y salarios, incentivos, bonificaciones y comisiones.
- **Compensación Indirecta:** incluye diversidad de prestaciones y la compensación no monetaria - beneficios, reconocimientos, empleos no remuneradores y horarios flexibles de trabajos adaptables a las necesidades individuales -.

La introducción acelerada de los últimos progresos tecnológicos ha hecho cambiar rápidamente la estructura de producción haciendo que la rentabilidad de los sectores modernos y de los tradicionales se vayan diferenciando cada vez más. Las empresas siempre tienen interés en mejorar su rentabilidad financiera, “dos factores motivan éste afán de mejorar: la competencia y el alza de los costos de producción, que son amenazas constantes para la reducción de rentabilidad. Se eligen generalmente dos caminos para alejarse de estas amenazas: el mejoramiento psicotécnico³ en la organización y ejecución de la producción y el cambio tecnológico” (Chen, 1998:204).

Dado que el avance tecnológico es generado necesariamente por la expansión del conocimiento científico, el mejor nivel educativo de la fuerza laboral

² El entorno económico está influenciado por indicadores como la inflación, el PIB, desempleo y devaluación de la moneda.

³ Mejoramiento Psicotécnico: se trata de procesos internos para aumentar la productividad y reducir el costo unitario.



contribuye globalmente y a largo plazo, al incremento de la productividad de la economía. Una población activa mejor formada aumenta la capacidad de adaptación a las nuevas exigencias de producción, bien sean de carácter técnico u organizativo.

En el caso particular de Venezuela, las cifras oficiales del Banco Central referentes a PIB (3.2%) e Inflación (13.23%) en el año 2000, reflejan la situación económica actual del país, la cual ha ocasionado altos índices de desempleo; la disminución continua del recurso humano en las organizaciones como consecuencia de la optimización de los costos de las compañías, además del impacto de las nuevas formas de trabajo que hacen énfasis en el manejo tecnológico de la información (Internet, cc mail, etc.), conducen a las empresas, a que cada vez más pretendan contar con profesionales preparados del mercado.

El profesional en el área de Relaciones Industriales debe conocer con detenimiento todo lo concerniente a las prácticas actuales en relación a paquetes salariales y líneas de pago competitivas en el mercado laboral. Un conocimiento de la compensación salarial y líneas de pago de las empresas más exitosas y representativas de los distintos sectores productivos⁴ del país (bancos, productos para el consumo masivo, telecomunicaciones y procesamiento, petróleo) es una herramienta de gran interés para aquellos que pretendan aplicar nuevas políticas salariales en sus empresas con el fin de atraer, captar y retener al profesional que mejor se adapte a las nuevas exigencias organizacionales y condiciones laborales actuales, al personal más competitivo que cada una de ellas necesita.

Publicaciones prestigiosas tales como América Economía, Exame, Inversiones, entre otras, especializadas en análisis económicos y financieros, resaltan que las compañías más exitosas del mercado venezolano para el año 2000, se encuentran ubicadas dentro de ese rango gracias a variables como el volumen de ventas, rentabilidad, estados de ganancias y pérdidas, etc. Sin embargo, en ninguna de dichas fuentes se destaca el papel que una remuneración competitiva juega dentro del éxito de dichas compañías.

Se pretende aportar un estudio que diagnostique y compare la compensación salarial de una muestra representativa de compañías de cuatro sectores productivos de la economía venezolana para el año 2001, a través de un análisis cuantitativo de la compensación salarial directa anual, la composición del paquete salarial y las líneas de pagos de los distintos sectores.

Antes de llevar a cabo el análisis cuantitativo de los cargos es imprescindible realizar el proceso de valoración y comparación de los mismos, dicho proceso permite determinar el valor relativo de cada cargo dentro de la estructura

⁴ Sectores Productivos: a efectos del estudio serán entendidos como áreas de negocio, tomando como base la clasificación de VenAmCham, la cual coincide en su fundamentación con las clasificaciones de la Cámara de Comercio y Conindustria.



organizacional y comparar cargos de valor similar de diferentes organizaciones. Los métodos de valoración de cargos más conocidos son: de jerarquización, de categorías predeterminadas, de comparación de factores, de evaluación por puntos, de puntos por factor (Hay), de Turner, entre otros. A efectos del estudio se aplicará el método de valoración Equity usado por la consultora de compensación y beneficios William M. Mercer Venezuela, el cual está basado en el método de puntos por factor; ya que el mismo ofrece una metodología novedosa, la cual es utilizada para la realización de la encuesta latinoamericana 2001. Una vez que se ha realizado el proceso de valoración, los cargos comunes para las empresas de los diferentes sectores pueden ser comparados de manera objetiva.

Sobre la base de lo anteriormente expuesto se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es la orientación, en cuanto a compensación salarial directa⁵ anual, paquetes salariales⁶ y líneas de pago⁷ en empresas multinacionales, con operaciones en Venezuela, representativas de cuatro sectores productivos a junio del año 2001?

⁵ Compensación salarial directa anual: se entenderá como toda aquella retribución monetaria percibida por el trabajador a cambio de la prestación de su servicio en un período de tiempo equivalente a 1 año (salario base, bonos e incentivos, utilidades, caja de ahorro, cesta tickets y ayudas de ciudad, entre otros conceptos salariales).

⁶ Paquetes salariales: a efectos del estudio se entenderá como la estructuración de la compensación salarial directa anual.

⁷ Líneas de pago: es el nivel que la organización decide otorgar contra el mercado externo.



OBJETIVO GENERAL

Describir, comparar y analizar los sistemas de compensación en empresas representativas de cuatro sectores productivos (bancos, productos para el consumo masivo, telecomunicaciones y procesamiento, petróleo) en Venezuela a junio del 2001, en lo concerniente a compensación salarial directa anual, paquetes salariales y líneas de pago.

Objetivos específicos

- Describir y comparar la compensación salarial directa anual otorgada por empresas representativas de cuatro sectores productivos en Venezuela a junio 2001.
- Describir y comparar paquetes salariales y líneas de pago en empresas representativas de cuatro sectores productivos en Venezuela a junio 2001.
- Establecer cuál de los sectores productivos ofrece la compensación salarial directa anual más competitiva.
- Caracterizar el perfil de las empresas estudiadas incluidas en cada sector y relacionar los volúmenes de ventas, número de trabajadores y conformación de los paquetes salariales.



MARCO TEÓRICO

A.- La Compensación

La compensación siempre ha estado unida a la existencia del ser humano. El dar y recibir son fundamentos del equilibrio, la justicia, la equidad y la reciprocidad. Las compensaciones se manifiestan en dinero o en especie, en satisfacciones personales, retribuciones, reconocimientos, etc.

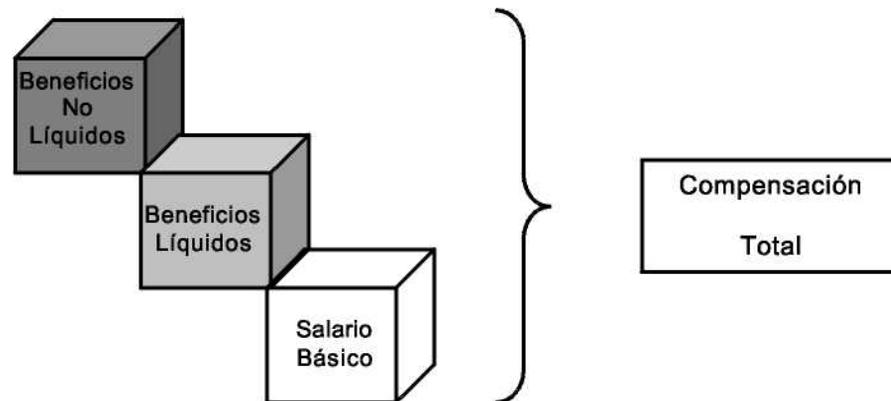
A lo largo de la historia el hombre ha sufrido diversos cambios de vida que han implicado la incorporación continua de nuevas actividades económicas. En los primeros tiempos se utilizaba el trueque "el poder de cambiar" o compensar a los demás; el hombre recibía la compensación en forma de techo, comida y protección, tierras, semillas y herramientas. Luego como consecuencia de la desmedida ambición del hombre por la posesión de nuevas tierras surge la guerra y como contraprestación al servicio prestado en ella surge la moneda. Más adelante, con la transformación del sistema de trabajo doméstico por el sistema industrial y la abolición de las restricciones feudales, se creó una base para el sistema general de compensaciones; el trabajador ofrece su fuerza de trabajo mientras el empresario ofrece a cambio una compensación a la cual denominamos salario. En la actualidad la mayor parte de las compensaciones se reciben en dinero y otros incentivos financieros y sociales (Morales y Velandia, 2000).

La Compensación se entiende como todo elemento monetario recibido por el trabajador y abarca los conceptos de prestaciones legales, sociales y todos los beneficios que sean producto del trabajo, los cuales influyen en el desempeño del trabajador y en el mejoramiento de su nivel de vida.

1. Compensación Total y sus componentes

Tal y como lo define American Compensation Association (A.C.A.) en su glosario de terminología de compensación y beneficios (1995) la compensación total es "el paquete completo de recompensas y reconocimientos para empleados, incluyendo todas las modalidades de beneficios, dinero, emolumentos, servicios y pagos en especie".

Compensación total "es el conjunto de recompensas cuantificables que se perciben por un trabajo" (Morales y Velandia, 2000: 175)



Fuente: Elaborado por Bartolini y Sosa, con motivo de Proyecto de Grado a partir de presentaciones de William M. Mercer.

La compensación está integrada por componentes fijos como sueldos básicos y prestaciones, y componentes variables como incentivos o remuneración por rendimiento, designados así debido a que su monto fluctúa de acuerdo con criterios previamente definidos (Ibidem).

Para lograr una fácil comprensión de los conceptos a los cuales se hace referencia en el estudio, la compensación total ha sido dividida en: compensación directa y compensación indirecta.

1.1. Compensación Directa

La compensación directa "es el pago hecho a los empleados en retribución por su contribución a la organización" (A.C.A., 1995: 13); y es otorgado en forma de sueldos y salarios e incentivos (primas y comisiones).

"El término que es utilizado con mayor frecuencia para describir la combinación de salarios y beneficios líquidos⁸ que recibe el trabajador como resultado de la negociación es el término Paquete Salarial" (A.C.A, 1995).

El paquete salarial está conformado por los siguientes conceptos:

⁸ Beneficios líquidos: aquellos beneficios que se otorgan al trabajador en dinero efectivo.



1.1.a Salario: "Es la remuneración del factor trabajo, cuando éste es proporcionado por un sujeto dependiente y ligado a una empresa mediante un contrato, que puede ser escrito, verbal o tácito...El salario se fija en el mercado de trabajo...puede percibirse en metálico o en especie" (Enciclopedia Salvat, 1976:2950)

1.1.a.1. Salario (término jurídico): pago de un servicio personal , que implica dependencia del titular del cargo de la empresa que lo contrata. Es aquella paga que se hace en períodos cortos de tiempo (Vargas, 1998: 14)

1.1.a.2. Definición del Salario en Venezuela:

Artículo 133 de la Ley Orgánica del Trabajo (1999): "Se entiende por salario la remuneración, provecho o ventaja, cualquiera fuere su denominación o método de cálculo, siempre que pueda evaluarse en efectivo, que corresponda al trabajador por la prestación de su servicio y, entre otros, comprende las comisiones, primas, gratificaciones, participación en los beneficios o utilidades, sobre sueldos, bono vacacional, así como recargos por días feriados, horas o trabajo nocturno , alimentación y vivienda".

1.1.a.3 Tipos de Salario:

- *Salario Base*: es la compensación líquida⁹ básica que un empleador paga por el trabajo; tiende a reflejar el valor del trabajo o habilidades y generalmente ignora las diferencias atribuibles a los empleados de manera individual (Milkovich, 1999). Es otorgado quincenal ó mensualmente al trabajador. Los ajustes salariales pueden estar basados en el costo de vida, en el pago de otros conceptos similares en el mercado o cambios en la experiencia, habilidades y desempeño.
- *Salario integral*: es la compensación líquida compuesta por el salario base, incentivos, y todos aquellos beneficios en efectivo, que percibe mensualmente un trabajador como retribución de su trabajo.

Para efectos del estudio éste será el tipo de salario utilizado en los análisis, ya que el mismo contiene todos lo

⁹ Compensación líquida: se entiende por la compensación que percibe el trabajador en dinero efectivo.



conceptos que abarca la compensación salarial directa anual.

- **Salario nominal:** aquel que se pacta con el trabajador mediante el proceso contractual (Vargas, 1998: 14)
- **Salario real:** es lo que el trabajador está recibiendo realmente, en función del costo de vida. Tiene que ver con la capacidad de compra que el salario nominal puede proporcionar al trabajador. $\text{Salario Real} = \text{Salario Nominal} / \text{Índice de Precios al Consumidor (IPC)}$ (Vargas, 1998: 15)
- **Salario Mínimo Legal:** aquel que el gobierno fija por decreto, por lo regular cada año. Con ese monto determinado, el gobierno estima que una persona garantiza normalmente su subsistencia en el medio (Vargas, 1998: 16).

1.1.b. Incentivos: Están relacionados directamente con el pago del desempeño. En ocasiones se denomina compensación variable, pueden ser de largo o corto plazo y pueden estar relacionados al desempeño de un empleado en particular, un grupo de empleados o unidad de negocios, ó una combinación de los anteriores (Milkovich, 1999). Los objetivos del desempeño pueden ser definidos como disminución de costos, volumen de producción, estándares de calidad, ventas, retorno de la inversión e incremento de utilidades, entre otros.

1.1.b.1 Tipos de incentivos:

- **Según Cobertura:** individuales y/o por equipo.
- **Según base de liquidación y tipo de pago:** a destajo, basado en ahorro de tiempo, comisiones, sugerencias, beneficios compartidos, participación de ganancias, opción de acciones.
- **Según frecuencia de pago:** a corto plazo y/o a largo plazo.
- **Según configuración:** garantizados ó no garantizados.

1.1.c. Compensación variable (comisiones): es el pago en efectivo creado como incentivo para el personal de ventas, usualmente es calculado como un



porcentaje del total de las ventas. Es la compensación variable no garantizada¹⁰, atada a cuotas individuales y/o resultados grupales (A.C.A., 1995).

1.1.d. Bono Vacacional: la Ley Orgánica del trabajo en su artículo 223 (1999) expone que toda empresa debe otorgar al trabajador en oportunidad de sus vacaciones una bonificación especial para su disfrute equivalente a un mínimo de 7 días de salario más un día adicional por cada año de servicio hasta un total de 21 días.

1.1.e. Utilidades: la Ley Orgánica del Trabajo en su artículo 174 (1999) establece que toda empresa debe distribuir entre todos los trabajadores por lo menos el 15% de los beneficios líquidos que hubieren obtenido al fin de su ejercicio anual. Ésta obligación tiene, respecto a cada trabajador, un límite mínimo equivalente al salario de 15 días y un máximo de 4 meses.

1.1.f. Caja de Ahorros: es el aporte patronal que tiene como finalidad incentivar el ahorro del trabajador; su intención no es retribuir al trabajador por un servicio prestado; el empleado contribuye con un porcentaje de su sueldo base y la empresa con el mismo porcentaje ó con parte del mismo. Es por ello que este beneficio debe ser excluido del cálculo de cualquier otro concepto salarial y del cálculo de los impuestos. Los fondos se invierten y son utilizados para otorgar préstamos y retiros parciales (Ley Orgánica del Trabajo, 1999).

1.1.g. Cesta ticket: es un subsidio que establece el patrono para permitir al trabajador la obtención de bienes y servicios esenciales (Ley Orgánica del Trabajo, 1999).

1.1.h. Fondo de ahorros: a diferencia de la caja de ahorro éste fondo es administrado por el patrono, quien tiene la potestad de decidir donde colocar los fondos aportados tanto por el trabajador como por la empresa; ésta modalidad de ahorro tiene mayor flexibilidad en cuanto a tiempos de retiro. Además el patrono puede decidir si este beneficio debe ser excluido o no del cálculo de cualquier otro concepto salarial. Es recomendable que este beneficio no exceda del 20% del paquete salarial.

1.1.i. Ayuda de ciudad: es un aporte adicional al salario base mensual expresado en términos porcentuales; tiene como finalidad compensar las diferencias del costo de vida entre ciudades y específicamente se aplica para aquellos trabajadores trasladados a ciudades distintas de su lugar de contratación inicial. Es un concepto típicamente petrolero y actualmente aplica para todos los trabajadores contratados a tiempo indeterminado; es tomado en cuenta para el cálculo de todos los conceptos salariales legales.

¹⁰ Se entiende por ingreso no garantizado aquel que una vez otorgado existe la posibilidad de la fluctuación (disminución ó aumento) ó extinción del monto.



1.1.j. Gastos de representación: según el artículo 73 del Reglamento de la Ley orgánica del Trabajo (1999) son aquellas percepciones o suministros que están “destinadas a reintegrar los gastos en que hubiere incurrido el trabajador con ocasión de la prestación de sus servicios y cuyo coste deba ser asumido por el patrono.

1.2 Compensación Indirecta:

Son todas las formas de compensación no directa (no monetaria) otorgada a los empleados a cambio de su contribución a la organización. Lo más común es que incluya beneficios.

“Es llamada indirecta porque el empleador no la paga directamente al empleado, es decir, paga a una aseguradora quien a su vez provee beneficios, ó a un fondo que acumula capital, el cual es utilizado para propósitos de ingresos diferidos” (A.C.A., 1995:22).

Es toda clase de recompensa que no está incluida en la compensación directa (seguros, asignación de vehículo, por ejemplo). Se otorgan por pertenecer a la empresa.

2. Compensación y Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral es entendida como una actitud general del individuo hacia su puesto de trabajo, la misma da a conocer las evaluaciones positivas o negativas que mantienen los empleados sobre diversos aspectos de su ambiente de trabajo (Robbins, 1996).

Distintas teorías de motivación han servido de base para explicar el estudio, desarrollo y comprensión de la satisfacción laboral.

Frederick Herzberg (1959) planteó la teoría de los dos factores en la cual define dos tipos de necesidades: motivadoras y de higiene o mantenimiento. Las primeras son aquellas de las cuales el individuo obtiene satisfacción en el trabajo pues le motivan a dar su máximo rendimiento; reconocimiento, logro, crecimiento, ascenso, responsabilidad y el trabajo en sí son necesidades motivadoras. Aquellas necesidades que ocasionan insatisfacción en el trabajo y hacen referencia a aspectos del ambiente laboral son llamadas de higiene o mantenimiento; dentro de este tipo de necesidades se encuentran el salario, las relaciones interpersonales, la supervisión, política empresarial y administrativa, seguridad del puesto y vida personal.

El autor establece que las necesidades de higiene deben atenderse antes que las motivadoras pues con ello se evitará la frustración; esto no implica que al estar cubiertas las primeras se producirá la satisfacción en el trabajo. Sólo la



necesidades de orden supervisor, entre ellas la autorrealización, tienen la virtud de producir satisfacción laboral (Herzberg, 1959 citado por Schultz, 1991).

Así, a partir de la teoría de Herzberg se puede inferir que el salario, como una de las necesidades de higiene, debe ser uno de los principales puntos a tomar en consideración para mantener al trabajador satisfecho y evitar su frustración.

Por otra parte, se ha planteado que existe una relación entre la organización y sus empleados la cual se ha denominado el "contrato psicológico". Edgar Shein define el contrato psicológico como: "la persona tiene una gran variedad de expectativas de la organización y la organización tiene gran variedad de expectativas en él o ella. Estas expectativas no solo abarcan la cantidad de trabajo a efectuar a cambio de cierta cantidad, sino también toda la trama de derechos, privilegios y obligaciones entre el trabajador y la organización" (citado por Gibson, 1983: 390).

Con el fin de atraer a las personas a que ingresen, sigan en su puesto y sean motivadas a lograr altos niveles de desempeño, los gerentes distribuyen recompensas que son valiosas para los empleados a cambio de su tiempo, capacidad, pericia y esfuerzos.

Los gerentes, después de una evaluación, distribuyen diversas recompensas; la forma y el momento para distribuir las son aspectos con los cuales se enfrentan a diario.

La compensación, también pueden ayudar a crear un clima que dé lugar a puestos más desafiantes y satisfactorios. Debido a que los empleados consideran importantes esas recompensas, las mismas tienen efecto importante sobre la conducta y el desempeño.

Cualquiera que sea la cantidad de recompensa recibida, las personas hacen comparaciones. Además, los gerentes que distribuyen las recompensas deben reconocer las grandes diferencias individuales con el fin de que el proceso de recompensas sea eficaz. Cualquier paquete de recompensas debe ser suficiente para: satisfacer las necesidades básicas, ser considerado equitativo y estar orientado hacia la persona. (Gibson, 1983)

La gerencia al evaluar los resultados del desempeño de la persona está en la capacidad de distribuir dos tipos de recompensas: intrínsecas o extrínsecas. En la medida en que las recompensas sean satisfactorias y equitativas la persona obtendrá un cierto nivel de satisfacción.

Ya sea que se hable de recompensas intrínsecas o extrínsecas, es importante tener en cuenta primero las recompensas a las cuales las personas le asignan valor.



Las recompensas extrínsecas son las externas al puesto e incluyen ascensos, equipo y mejores instalaciones para el trabajo, recompensas financieras como remuneración y beneficios adicionales y recibir el reconocimiento de un superior. Son las que distribuye un gerente.

Las recompensas intrínsecas están relacionadas de modo directo con la ejecución del trabajo; surgen del desempeño del puesto por la persona y se consideran auto recompensas.

Son recompensas financieras: sueldos y salarios. El dinero es una recompensa extrínsecas importante pues influye en el personal de la organización. El dinero sirve como incentivo antes de que actúe el empleado y como recompensa después de ejecutar la acción.

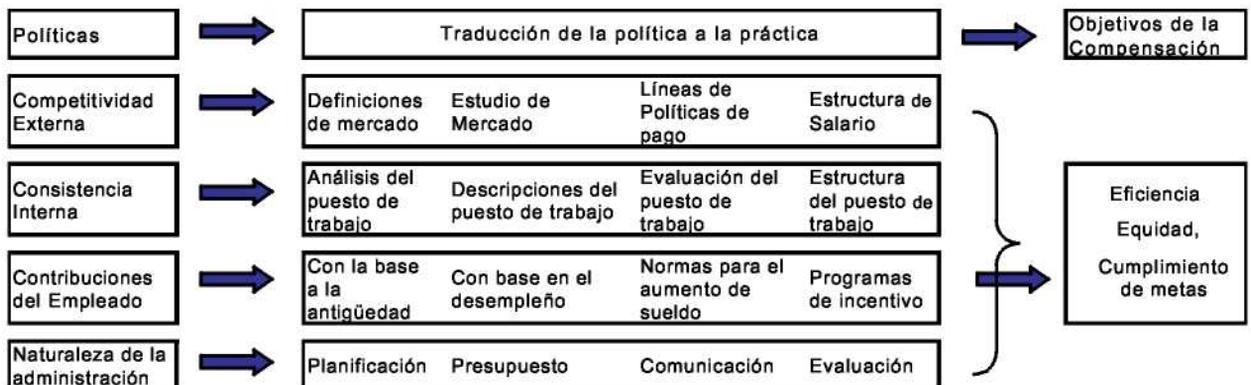
B.- Modelo de Pago y Teorías del Salario

1. Modelo de Pago

Siendo la competitividad externa¹¹ una de las políticas empresariales más importantes de la compensación, el siguiente modelo permitirá fundamentar el estudio de competitividad externa necesario para la realización de la investigación.

El modelo de salario que aparece a continuación contiene tres partes básicas:

- Las políticas que conforman las bases del sistema de salario.
- Las técnicas que traducen las políticas en la práctica.
- Los objetivos de la compensación, o los resultados deseados.



Fuente: elaborado por Bartolini y Sosa con motivo de trabajo de grado a partir de Milkovich, 1.999

Las estructuras de salario, como una de las técnicas que traducen las políticas de la organización a la práctica, se centran en el vínculo entre las

¹¹ Este término será ampliado en las siguientes páginas.



percepciones de los empleados y los comportamientos de trabajo. Muchos expertos en compensación afirman que las estructuras de salario equitativo se relacionan con todos los aspectos laborales, desde el desempeño hasta las huelgas.

"La equidad interna y externa del programa de pago afecta los conceptos de justicia de los empleados. Las organizaciones deben equilibrar cada una de estas cuestiones al tiempo que permanecen competitivas. La capacidad para atraer personal calificado mientras se controlan los costos de mano de obra es un factor importante para conservar la viabilidad de las organizaciones en los mercados locales e internacionales" (Sherman, 1998: 333).

Los objetivos primarios de los sistemas de remuneración son: ser equitativos al interior de una empresa y competitivos con relación a las empresas que concurren al mercado laboral, de manera que permita a la organización atraer y retener empleados.

A continuación se desarrollarán dos de las políticas que conforman las bases del sistema de salario:

1.1. Competitividad Externa:

La competitividad externa apunta a aquello que es considerado como remuneración justa con relación al salario que pagan otras empresas por el mismo tipo de trabajo (Vargas, 1998).

También, se refiere a la posición relativa de los salarios de una empresa con relación a los salarios de los competidores. Cada vez más las organizaciones reivindican sus sistemas de pagos de acuerdo al comportamiento del mercado. Finalmente, el manejo del mercado se conlleva diversas prácticas salariales (Milkovich 1999).

La competitividad externa se establece por el conjunto de niveles de pagos de la organización en comparación con el pago de competidores de trabajos similares.

Es la medida de la estructura de pago de una organización, comparada con la estructura de pago de sus competidores y otras empresas. Como criterio de justicia la competitividad externa implica que el empleador paga salarios que corresponden a lo que prevalece en las tasas de mercado externas (A.C.A., 1995: 16).

1.1.a. Encuesta salarial: es una herramienta primordial para la empresa a la hora de comparar sus cargos en el mercado, ya que a través de la misma la organización puede evaluar cuán competitiva es en materia salarial.



Llevar a cabo la encuesta salarial implica realizar el proceso de descripción, valoración y análisis de los puestos.

1.1.a.1. Valoración de puestos: constituye el factor inicial de la encuesta salarial y consiste en asignar un valor a cada uno de los puestos en la organización, de acuerdo a la importancia que los mismos tengan en ella.

A continuación se exponen algunos de los sistemas de valoración más utilizados:

- Método de jerarquización: “se denomina también método de comparación simple, y consiste en disponer los cargos en orden creciente ó decreciente con relación a algún criterio de comparación. También recibe el nombre de comparación cargo a cargo porque cada cargo se compara con los demás en función del criterio elegido como base de referencia, ésta comparación es global y sintética, tiende a ser superficial” (Chiavenato, 2000: 417).
- Método de categorías predeterminadas: “constituye una variación del método anterior, que podría denominarse método de jerarquizaciones simultáneas. Para aplicar este método es necesario dividir los cargos que van a compararse en conjuntos de cargos que posean ciertas características comunes. Este método da la impresión de ser arbitrario y de no traducir la realidad” (Ibidem: 422).
- Método de comparación de factores: “es una técnica que utiliza el principio de jerarquización. Es una técnica analítica por cuanto los cargos se comparan mediante factores de evaluación.

En general, es más apropiado para cargos de trabajo por horas y otros menos complejos, aunque puede adaptarse a cargos de trabajo por meses. Es una técnica fácilmente contaminable por la varianza de errores y sesgos en la jerarquización, así como por la subjetividad.

- Método de evaluación por puntos: también se denomina método de evaluación por factores y puntos. Es el más perfeccionado y el más utilizado de los métodos de valoración. La técnica es analítica: las partes componentes de los cargos se comparan mediante factores de evaluación. También es una técnica cuantitativa, se asignan valores numéricos (puntos) a cada elemento ó aspecto del cargo y se obtiene un valor total de la suma de valores numéricos. Se trata de establecer una progresión de puntos a lo largo de los diversos grados de cada factor. William M. Mercer basa su sistema de valoración de cargos (EQUITY) en éste método, el mismo sirvió de herramienta para el desarrollo de la investigación.



La metodología de valoración "Equity" de la empresa William M. Mercer, toma en consideración para el proceso de valoración de cargos los siguientes factores:

- ✓ *Estatus en la organización:* el estatus del puesto no solamente depende de las líneas de reporte dentro de la estructura organizativa sino también del ranqueo (niveles) interno en la empresa, por la autonomía y autoridad que se le ha dado y por otros indicadores de estatus, además del tipo de práctica a la que el puesto pertenece (corporativa, regional, doméstica, unidad de negocio, etc.).
- ✓ *Funciones:* se debe asegurar que la posición a comparar tiene las mismas funciones y responsabilidades. También se debe tomar en consideración el grado de autonomía para la toma de decisiones.
- ✓ *Contribución:* se debe asegurar que los puestos a comparar tienen las mismas responsabilidades y considerar el rol que el puesto juega en la empresa (contribución individual, estratégica, etc.), así como la función o las áreas de especialización bajo su responsabilidad
- ✓ *Especificaciones:* esta fase del proceso de comparación de puestos es muy importante, particularmente en el caso de puestos no ejecutivos. Diferente escolaridad, experiencia e idiomas requeridos, significan una comparación diferente. Se mide el tipo y nivel de conocimiento teórico y práctico que el puesto aplica bajo circunstancias normales, así como la diversidad y complejidad de los problemas que el ocupante enfrenta. Este factor considera el conocimiento académico, el mínimo de experiencia requerida en términos del número de puestos previamente ocupados o del grado de conocimiento que el ocupante debe desarrollar, y el mínimo entrenamiento requerido.
- ✓ *Compensación:* una vez que todas las variables anteriores han sido verificadas, debe asegurarse que el sueldo de ese puesto también está dentro de los niveles razonables.

1.1.a.2. Análisis de cargos: "es una actividad que se desarrolla en el proceso de evaluación para conocer los cargos. Es analizar la complejidad del cargo, parte por parte, y conocer con algún grado de certeza las características que una persona debe cumplir para desarrollarlo normalmente" (Vargas, 1998: 10).



1.1.a.3. Comparación de cargos: una vez realizado el análisis se puede proceder a la comparación de cargos de distintas empresas; en este proceso es necesario que los perfiles requeridos sean semejantes y los ocupantes de los cargos desarrollen funciones similares.

1.2. Equidad Interna:

La equidad interna hace referencia a lo que se considera que es justo dentro de la estructura retributiva de una empresa según el puesto de trabajo y su desempeño (Vargas, 1998).

Son las comparaciones entre los puestos de trabajo, o los niveles de habilidad o productividad dentro de una sola organización. La equidad interna se centra en las personas que realizan los trabajos y la consistencia en los mismos. Las políticas de equidad interna afectan a todos los objetivos de la compensación (Milkovich, 1999).

Es el criterio justicia que dirige a un empleador a establecer tasas de salario que corresponden a cada uno de los valores relativos de la posición en la organización (A.C.A., 1995:16).

El sueldo es el punto de referencia del "asalariado" para formarse una idea sobre la equidad con la cual es tratado. Si se percibe que no es retribuido de manera equitativa, se producirán efectos negativos en su productividad (retrasos, ausentismo, rotación de trabajo, huelgas, etc.), mientras que una impresión de equidad se reflejará positivamente en el ambiente organizacional (Vargas, 1998).

El puesto de trabajo está diseñado para agregar valor, aportar o contribuir a la productividad de la organización. La retribución en función del puesto de trabajo presupone entonces establecer un salario básico de acuerdo con el nivel de complejidad del mismo y su función es la productividad organizacional (Ibidem).

1.2.a. Estructura Salarial:

Es el arreglo sistemático de los salarios, conforme a la complejidad de los cargos y teniendo en cuenta los parámetros utilizados para la determinación de salarios, como desempeño, antigüedad, ascensos. Es el arreglo regular de los salarios que aporta pautas para su manejo en el futuro (Ibidem).



1.2.a.1. Clases de Estructura Salarial:

- *Estructura de salarios sin arreglo de grupos de cargos:* es una estructura simple donde la línea de tendencia seleccionada constituye la estructura salarial para la empresa. Esta estructura sólo considera el valor del cargo como criterio de asignación salarial y prescinde de otros parámetros, como los méritos, el desempeño, la antigüedad, etc. En empresas muy grandes, el hecho de que cada cargo tenga un salario diferente, el uso de ésta estructura hace compleja la administración salarial.
- *Estructura con salario único por clase o categoría:* ésta estructura obliga a agrupar los cargos en clases o categorías según el puntaje. A cada categoría corresponderá un salario único para todos los cargos que ella incluya.

En esa estructura, cargos con puntaje diferente pueden recibir salarios iguales. Asimismo, como en la estructura anterior, los cargos que tengan puntajes iguales recibirán igual salario. Es una estructura sencilla que, por el hecho de establecer categorías y asignar un único salario a cada una de ellas, facilita la administración salarial y la estimación de costos y presupuesto.

Sin embargo, recibir el mismo salario resulta desestimulante para todos los trabajadores de una misma categoría.

- *Estructura con intervalo salarial:* es tal vez la estructura más compleja y la más completa. La más completa porque permite administrar los salarios con uno o más criterios; esa es su principal fortaleza. Dicha estructura permite que cargos con puntajes iguales puedan tener asignación diferente; esto es lógico si para dichas asignaciones se consideran los méritos, antigüedad o desempeño de los trabajadores, por ejemplo.

2. Teorías del Salario

2.1. Teoría Clásica del Salario:

Asume que la oferta y la demanda de trabajo determinan conjuntamente el salario que ha de prevalecer en el mercado (Zamora, 1995:24).



2.2. Teoría Económica del Salario:

La doctrina básica de los salarios está fundamentada en que la tendencia del sistema económico es establecer un equilibrio a largo plazo con plena ocupación de los factores de producción, los cuales proveerán la remuneración adecuada (Ibídem).

Esta teoría es a la vez una teoría de empleo y de salario, ya que el nivel de salario depende de la productividad marginal del trabajo y el nivel de empleo depende del nivel del salario (Chen, 1998: 14).

2.2. Teoría de la negociación:

Afirma que existen límites superiores e inferiores para las tasas salariales y que la ubicación dentro de tales límites está determinada por la necesidad con que las empresas necesitan trabajadores (Chen, 1998:13).

2.3. El salario y el liberalismo económico:

Aceptando que el libre juego de las fuerzas económicas conduce a un equilibrio general de la economía, cuanto menos intervenga el gobierno en la vida económica, más eficazmente podrá el mecanismo de los precios conducir al nivel de producción plena y salarios reales. La intervención del gobierno es innecesaria y perjudicial al interés común de mantener la economía al nivel de máxima eficacia productiva y plena ocupación de los recursos económicos (Zamora, 1995:25).

2.4. El salario y las teorías Keynesianas:

Invalidó en buena parte los supuestos económicos de la teoría clásica de los salarios. Sentó las base para una política económica práctica dando al gobierno el papel de promotor del orden económico. Las fluctuaciones en los niveles de ocupación están vinculadas a las fluctuaciones en el nivel de ingreso y consumo (Ibídem).

2.6. Teoría del Salario Eficiente:

La teoría del salario eficiente pone en duda la asunción básica de que el empleado es el jugador menos fuerte del mercado determinante de los salarios; dice que los altos salarios pueden incrementar la eficiencia: atrayendo aplicantes altamente calificados, reduciendo la tasa de rotación, aumentando los esfuerzos del empleado, haciendo que el empleado evada el incremento de las probabilidades de ser despedido basándose en el hecho de que un despido implica un incremento de los costos laborales para el empleador, reduciendo la necesidad de empleados supervisados (Milkovich, 1999: 196)

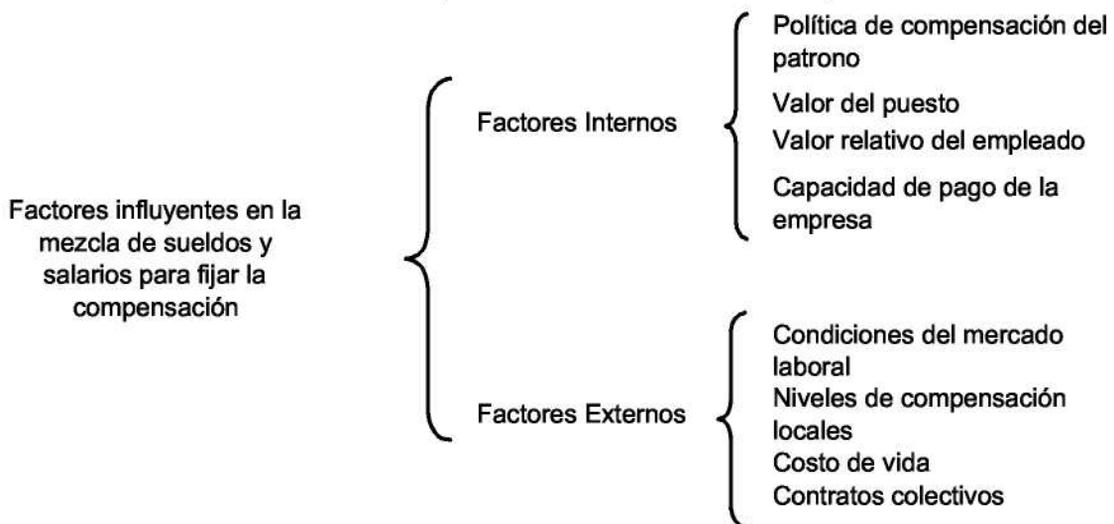


2.7. Teoría Contractual:

La determinación del nivel de salario y de empleo depende de tres protagonistas: el Estado, la empresa y los trabajadores. Cada uno busca un objetivo distinto aunque pueden, eventualmente, coincidir en algunos planteamientos. La empresa busca la maximización de su beneficio; el Estado percibe el beneficio colectivo para la sociedad en su conjunto; los trabajadores se preocupan por obtener un ingreso mayor. Los tres puntos de vista conducen generalmente a niveles de salario y de empleo distintos. Pero es el poder de negociación de los grupos el que determinará cuál es el nivel de salario y de empleo efectivamente logrado (Chen, 1998: 15).

C. Factores que influyen en la mezcla de sueldos y salarios para fijar la compensación

Para efectos del estudio, hacer referencia a estos factores es fundamental ya que para cumplir los objetivos de comparación y análisis será necesario estudiar la influencia y el impacto de los factores externos en la fijación de la remuneración. El conocimiento de dichos factores permitirá explicar las diferencias existentes en la compensación salarial de las empresa.



Fuente: elaborado por Bartolini y Sosa, con motivo de trabajo de grado a partir de Arthur Sherman, 1998

1. Factores Internos

1.1. "Políticas de compensación del patrono: las empresas establecen numerosos objetivos de compensación que influyen en la retribución de los empleados. Las empresas deben establecer políticas de compensación que reflejen: a) la relación de compensación interna entre puestos y niveles de habilidad, b) la competencia externa o la postura de pago de una empresa con

20



relación a lo que ofrecen los competidores, c) una política de recompensar el desempeño de empleados y d) decisiones administrativas respecto a los elementos del sistema de pago..." (Sherman, 1998: 308).

1.2. Valor de un puesto: es importante tener en cuenta la complejidad del puesto de trabajo, el qué, cómo y por qué se hace. Las organizaciones con programas formales de compensación dependen de un sistema de evaluación de puestos como ayuda en la determinación del nivel. La evaluación del puesto puede ayudar a la organización a mantener cierto grado de control sobre su estructura de compensaciones.

1.3. Valor relativo del empleado: se deben considerar los niveles de rendimiento o aportes del empleado o grupos de empleados; adicionalmente se pueden considerar el tiempo y la experiencia del individuo en el cargo, su nivel de conocimiento y habilidades relacionadas con el trabajo. En los puestos, es posible reconocer el desempeño y recompensarlo mediante la promoción y los sistemas de incentivos y aumentos por méritos.

1.4. Capacidad de pago de la empresa: las características económicas de la empresa determinan el nivel de costos laborales limitados por las utilidades que puedan obtener de esta manera la productividad de los empleados determina en parte la capacidad de pago en una organización. Las condiciones económicas y la competencia pueden afectar los niveles salariales que las empresas están dispuestas a pagar. El nivel tecnológico conlleva a considerar el tipo de mano de obra que se debe utilizar.

2. Factores Externos

2.1. Condiciones del mercado laboral: las fuerzas de oferta y demanda de mano de obra calificada influyen en los niveles de sueldos y salarios, para reclutar y retener a los empleados competentes.

2.2. Niveles de compensaciones locales: Una estructura formal de sueldos y salarios debe proporcionar niveles que concuerden con los que pagan otras empresas por puestos comparables en la zona. Mediante encuestas de sueldos y salarios es posible obtener información acerca de los niveles compensatorios del área.

2.3. El costo de vida: como consecuencia de los niveles de inflación, los niveles de compensación han debido ajustarse hacia arriba con el objetivo de ayudar a los empleados a mantener el poder de compra. El índice de precios al consumidor es comúnmente utilizado para establecer sueldos y salarios.



2.4. **Contratos Colectivos:** la función principal de los sindicatos en la administración de compensación está primariamente delineada en los contratos colectivos. En cada nueva firma de contrato la meta del sindicato es alcanzar aumentos superiores al índice del costo de vida.

D. Líneas de Pago

"Es el nivel que la organización decide otorgar contra el mercado externo; usualmente el punto medio de la estructura de salarios es implantada como un estimado de la tasa del mercado".(A.C.A., 1995: 32).

1. Niveles de Pago

El nivel de pago de una organización está determinado por la definición de mercados laborales relevantes en los cuales el empleador compite, conduciendo encuestas para compararse en relación a los pagos de otros empleadores y usando dicha información en conjunto con las políticas organizacionales para generar una estructura de pago. La estructura de pago influye en como la organización es capaz de atraer y retener fuerza de trabajo competente y de controlar sus costos laborales (Milkovich, 1999).

Los planes de incentivos e incrementos salariales son establecidos a partir de las contribuciones de los empleados a la organización y las mismas son medidas a través del desempeño y la antigüedad.

El grado de competitividad de los niveles de pago totales tiene dos consecuencias: un efecto sobre los gastos operativos y un efecto sobre las actitudes y comportamientos de los empleados en el trabajo. Una política competitiva y un adecuado nivel de pago son decisiones claves que afectan el desempeño de la organización.

2. Impacto de los niveles de pago sobre la organización

El negocio de la empresa, así como su estrategia de recursos humanos, deben guiar el uso de las herramientas de remuneración.

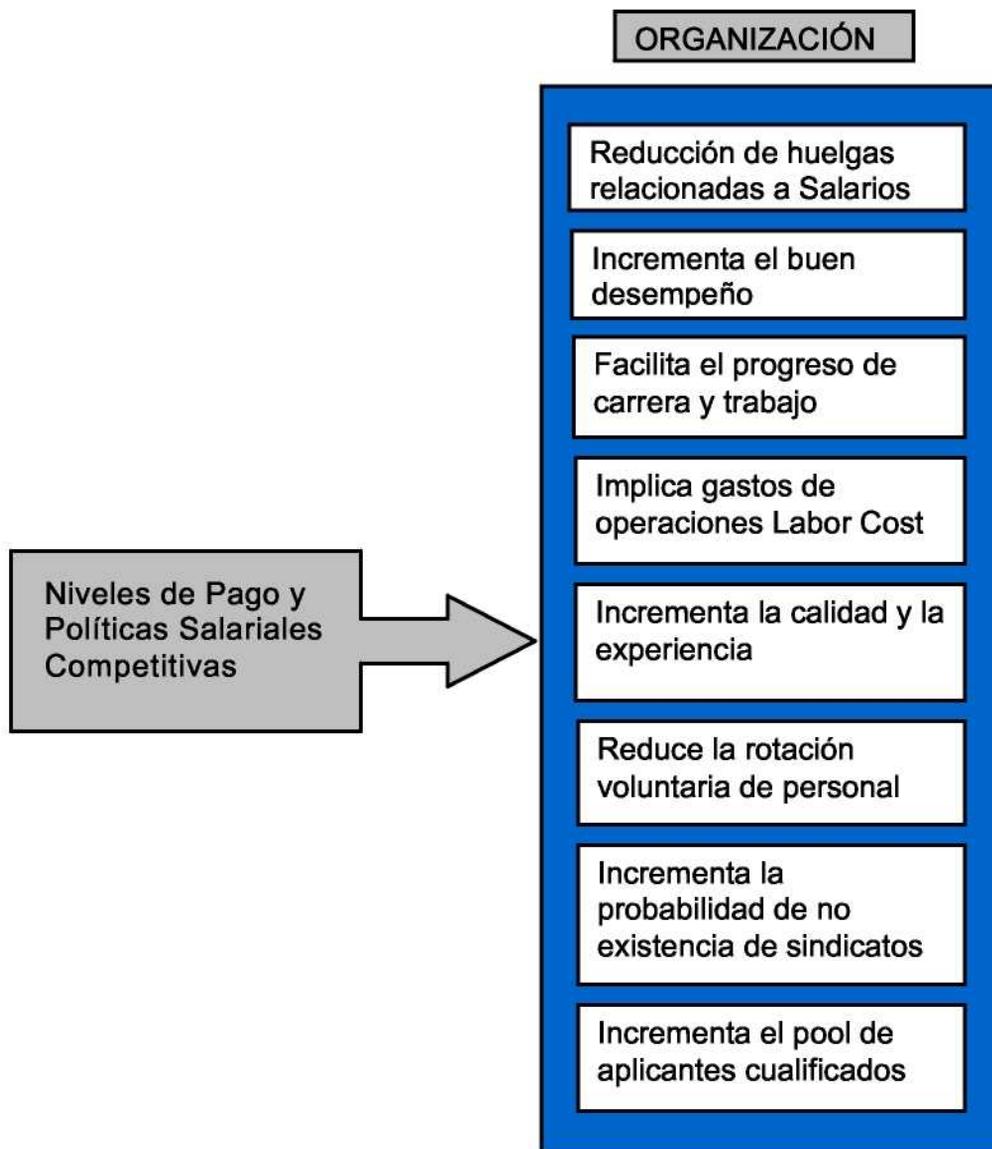
Una de las decisiones de la gerencia, al definir un esquema organizacional, es la referente a las políticas salariales: una adecuada estructura debe respaldar o facilitar el logro de la misión, visión, estrategia y objetivos de la empresa, y adaptarse a las características propias de la misma y de su entorno.

La estrategia de un sistema salarial se basa en remunerar preferencialmente los puestos de trabajo que más valor agreguen en la consecución de los objetivos de la empresa; en armonizar la estructura salarial



con el diseño de los puestos de trabajo y los sistemas de evaluación de desempeño, reclutamiento y selección de personal.

Los niveles de pago y las políticas salariales competitivas son decisiones claves que afectan directamente el desempeño de la organización pues, como se mencionó anteriormente, las estructuras de salario se fundamentan en el hecho de que existe un vínculo entre las percepciones de los empleados y los comportamientos en el trabajo. El nivel de pago afecta directamente los objetivos de eficiencia y equidad, tal y como lo indica el gráfico a continuación:



Fuente: Bartolini y Sosa con motivo de Trabajo de Grado a partir de Arthur Sherman, 1998.

Los conceptos y teorías expuestos anteriormente serán de utilidad para la comprensión de la investigación.



MARCO METODOLÓGICO

A continuación se definirá la metodología aplicada en la investigación, a fin de dar a conocer el proceso de selección de la muestra, recolección de información, y las herramientas estadísticas que se utilizaron para llevar a cabo el análisis de los resultados de acuerdo con los objetivos planteados.

1. Tipo de investigación

La investigación tiene como finalidad describir, comparar y analizar los sistemas de compensación en empresas representativas de cuatro sectores productivos (bancos, productos para el consumo masivo, telecomunicaciones y procesamiento, petróleo) en Venezuela a Junio del año 2001, en lo concerniente a compensación salarial directa anual, paquetes salariales y líneas de pago. Se trata pues, de un estudio descriptivo en el cual se presentan de manera independiente los conceptos y variables que forman parte de la compensación salarial directa anual sin establecer correlación alguna entre dichas variables (Hernández R., 1991).

2. Diseño de investigación

El tipo de diseño aplicado en el estudio fue *expost-facto* ó no experimental, es una investigación en la cual no se manipularon las variables en estudio; sólo se analizaron los fenómenos presentes en las organizaciones sin intervención que pudiera alterar los resultados.

Así mismo se aplicó un diseño transaccional o transversal dado que se analizaron la compensación salarial directa anual, los paquetes salariales y las líneas de pago recolectados en el mes de Junio del año 2001 en las empresas estudiadas, con el propósito de describir todos y cada uno de los conceptos que forman parte de la compensación salarial directa anual que las mismas otorgan a sus empleados.

3. Definición de variables

En las siguientes líneas se definirán las variables que conforman la compensación salarial directa anual, objeto de estudio de la investigación.

a) **Salario Base:** es la prestación monetaria garantizada que otorgan mensualmente las compañías a sus empleados en retribución al servicio que



ellos prestan a las mismas. Según la Ley Orgánica del Trabajo “se entiende por salario la remuneración, provecho o ventaja, cualquiera fuere su denominación o método de cálculo, siempre que pueda evaluarse en efectivo, que corresponda al trabajador por la prestación de su servicio...”

- b) Bono Vacacional: la Ley Orgánica del trabajo en su artículo 223 (1999) expone que toda empresa debe otorgar al trabajador en oportunidad de sus vacaciones una bonificación especial para su disfrute equivalente a un mínimo de 7 días de salario más un día adicional por cada año de servicio hasta un total de 21 días.
- c) Utilidades: la Ley Orgánica del Trabajo en su artículo 174 (1999) establece que toda empresa debe distribuir entre todos los trabajadores por lo menos el 15% de los beneficios líquidos que hubieren obtenido al fin de su ejercicio anual. Ésta obligación tiene, respecto a cada trabajador, un límite mínimo equivalente al salario de 15 días y un máximo de 4 meses.
- d) Caja de Ahorros: es el aporte patronal que tiene como finalidad incentivar el ahorro del trabajador; su intención no es retribuir al trabajador por un servicio prestado; el empleado contribuye con un porcentaje de su sueldo base y la empresa con el mismo porcentaje ó con parte del mismo. Es por ello que este beneficio debe ser excluido del cálculo de cualquier otro concepto salarial y del cálculo de los impuestos. Los fondos se invierten y son utilizados para otorgar préstamos y retiros parciales (Ley Orgánica del Trabajo, 1999).
- e) Bono por desempeño: es aquella retribución otorgada al empleado en contraprestación al mejoramiento de su estándar de desempeño; este tipo de prestación es comúnmente otorgada al personal ejecutivo (Chiavenato, 2000).
- f) Compensación variable (comisiones): es el pago en efectivo creado como incentivo para el personal de ventas, usualmente es calculado como un porcentaje del total de las ventas. Es la compensación variable no garantizada atada a cuotas individuales y/o resultados grupales (A.C.A., 1995).
- g) Cesta ticket: es un subsidio que establece el patrono para permitir al trabajador la obtención de bienes y servicios esenciales (Ley Orgánica del Trabajo, 1999).
- h) Fondo de ahorros: a diferencia de la caja de ahorro éste fondo es administrado por el patrono, quien tiene la potestad de decidir donde colocar los fondos aportados tanto por el trabajador como por la empresa; ésta modalidad de ahorro tiene mayor flexibilidad en cuanto a tiempos de retiro. Además el patrono puede decidir si este beneficio debe ser excluido o no del cálculo de cualquier otro concepto salarial. Es recomendable que este beneficio no exceda del 20% del paquete salarial.



- i) Ayuda de ciudad: es un aporte adicional al salario base mensual expresado en términos porcentuales; tiene como finalidad compensar las diferencias del costo de vida entre ciudades y específicamente se aplica para aquellos trabajadores trasladados a ciudades distintas de su lugar de contratación inicial. Es un concepto típicamente petrolero y actualmente aplica para todos los trabajadores contratados a tiempo indeterminado; es tomado en cuenta para el cálculo de todos los conceptos salariales legales.
- j) Gastos de representación: según el artículo 73 del Reglamento de la Ley orgánica del Trabajo (1999) son aquellas percepciones o suministros que están “destinadas a reintegrar los gastos en que hubiere incurrido el trabajador con ocasión de la prestación de sus servicios y cuyo coste deba ser asumido por el patrono”. Usualmente las empresas adicionan estos montos al salario base independientemente de que dichos gastos sean pagados por tarjeta de crédito y/o reembolso.

4. Fuentes de recolección de información

Las principales técnicas de recolección de datos que distintos autores explican se adecuan, fundamentalmente, al origen ó tipo de datos que se analizan y a los diseños metodológicos de investigación que se aplican. En la presente investigación se consideraron las siguientes fases.

4.1 Fase de revisión bibliográfica / exploratoria

En ella se utilizaron fuentes primarias (libros, publicaciones periódicas, tesis, testimonios de expertos, entre otras) y secundarias (listados de fuentes primarias) que permitieron obtener la información necesaria para una aproximación al tema de estudio y el acercamiento teórico requerido para su sustento.

4.2 Fase descriptiva

Una vez estructurada la base teórica de la investigación se procedió a consultar opiniones de expertos en compensación para luego llevar a cabo las actividades de recolección de datos a través del contacto directo con representantes del grupo de empresas estudiadas.

4.2.1 Unidad de análisis

Está constituida por los profesionales que laboran en el área de compensación de las compañías multinacionales¹² con operaciones en Venezuela pertenecientes a cuatro sectores productivos de la economía, quienes

¹² Empresa Multinacional: es una empresa organizada alrededor de una casa matriz establecida en un país que opera a través de ramas y subsidiaria en otros países. (August; 2000).



proporcionaron la información necesaria referente a la compensación salarial directa anual y líneas de pago de las posiciones staff¹³ ocupadas por personal contratado a tiempo indeterminado.

4.2.1.1 Población

Para el cumplimiento de los objetivos específicos de la investigación deben ser estudiadas dos poblaciones: la correspondiente a las empresas pertenecientes a los cuatro sectores productivos en estudio y la que abarca los cargos staff.

4.2.1.1.1. El universo de las empresas objeto de estudio está constituido por las compañías multinacionales consideradas en la unidad de análisis.

Para efectos del presente estudio se entenderán como:

- **Sector Bancario:** sector de la economía conformado por aquellas entidades multinacionales que tienen por objeto básico facilitar la financiación de las diferentes actividades económicas.
- **Sector Consumo Masivo:** sector de la economía constituido por empresas que se ocupan de la producción y venta de bienes de consumo final dirigidos a la población en general.
- **Sector Petrolero:** sector de la economía compuesto por aquellas empresas dedicadas a la exploración, extracción, producción y procesamiento de crudo.
- **Sector de Telecomunicaciones y Procesamiento:** sector de la economía compuesto por aquellas compañías que ofrecen sistemas de comunicación vía redes, ondas, etc. Además de ofrecer consultoría en el área de ingeniería en cuanto a sistemas y redes intercomunicadas, soluciones integrales, hardwares, etc..

4.2.1.1.2. La población correspondiente a las posiciones staff estudiadas está conformada por los 80 puestos del catálogo de la empresa consultora de compensación y beneficios William M. Mercer, las cuales corresponden a puestos representativos de

¹³ Se consideran Posiciones Staff: aquellos cargos que pertenecen a las áreas de finanzas, legal, recursos humanos, sistemas, los cuales no están ligados directamente al área productiva de la organización. Para efectos del estudio se excluirá el personal expatriado ya que estos están sujetos a políticas especiales de remuneración.



todas las áreas funcionales staff (Finanzas, Sistemas, Recursos Humanos, Legal, Administrativo Secretarial).

4.2.1.2 Tipo de muestreo

Para cumplir con los objetivos inicialmente planteados en la investigación, fue necesario aplicar un tipo de muestreo distinto para cada una de las poblaciones anteriormente expuestas.

4.2.1.2.1. Se aplicó un muestreo no probabilístico el cual no se basa “en una teoría matemática-estadística sino que depende del juicio del investigador” (Ander-Egg, 1982:185). De esta manera se obtuvo una muestra no probabilística de carácter intencional.

Según Selltiz C. y otros (1980) el muestreo intencional tiene una hipótesis básica: “con buen juicio y una estrategia adecuada se pueden seleccionar fácilmente los sujetos o empresas a ser incluidos dentro de la muestra y por tanto obtener muestras que sean satisfactorias para las necesidades de la investigación”.

Los criterios para la elección de las empresas estudiadas fueron los siguientes:

- Estimaciones al 31 de Diciembre de 2001.
 - Para las empresas de Consumo masivo y telecomunicaciones volúmenes de venta superiores a 200 millones de US.
 - Para el sector bancario depósitos del público mayores a 160 millones de US dólares.
 - Para las empresas petroleras producción superior a 70.000 barriles de petróleo diario.
- Pertenecientes al sector privado de la economía.
- Que fuesen empresas competitivas en lo que respecta a políticas salariales¹⁴.
- Que fuesen percibidas como prestigiosas¹⁵

¹⁴ Para determinar cuales de las empresas son más competitivas en cuanto a políticas salariales se realizaron una serie de entrevistas a expertos en el área de consultoría de compensación y beneficios quienes en función del conocimiento de los sectores y del posicionamiento en el mercado salarial de las empresas, ayudaron a la escogencia de la muestra.

¹⁵ Conocidas publicaciones como América economía, Inversiones, Economía hoy, Exame, entre otras realizan anualmente una serie de encuestas que miden la percepción que tiene la población económicamente activa sobre las empresas en cuales desean trabajar por que son las más prestigiosas empresas del mercado laboral.



- Con sede principal situada en la ciudad de Caracas.
- Posibilidad de acceso a la información.

Tomando en consideración los criterios antes referidos la muestra está conformada por un total de 16 compañías. Para mantener la confidencialidad de la información no se revelará la identidad de las empresas, por tanto serán identificadas con un código alfa numérico como se presenta a continuación:

Clasificación por códigos Alfa-Numéricos para las Empresas Privadas

Sector Productivo	Código (*)
Bancario	B (1,2,3,4)
Consumo Masivo	C (1,2,3,4)
Petrolero	P (1,2,3,4)
Telecomunicaciones y Procesamiento	T (1,2,3,4)

(*) Los números son asignados aleatoriamente, lo cual excluye cualquier jerarquía o preferencia entre las mismas.

Así por ejemplo, B3 significa que la empresa se encuentra ubicada en el sector Bancario y es la número tres (3) dentro del grupo.

4.2.1.2.2. Se aplicó un muestro probabilístico simple al número total de cargos staff tipo comprendidos en el catálogo de puestos genéricos. El muestreo probabilístico simple es aquel donde todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser escogidos.

El tamaño de la muestra se obtuvo a través de la aplicación de la fórmula para poblaciones finita (Sierra-Bravo, 1991). El error muestral escogido fue del 10% y la confiabilidad del 95%.

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

Donde:

N = Tamaño de la población

n = Tamaño de la muestra

p = Probabilidad de éxito

q = Probabilidad de fracaso



e = Error de estimación, que es la máxima diferencia entre el estadístico muestral y el parámetro poblacional

Z = es el valor tipificado de la confiabilidad el cual indica la dirección y grado en que un valor individual obtenido se aleja de la media, en una escala de unidades de desviación estándar. 1.96 que corresponde a un 95% de confiabilidad.

Sustituyendo los valores que se presentan a continuación en la ecuación, se obtiene:

$$n = \frac{1.96^2 * 80 * 0.5 * 0.5}{(0.1^2 * (80-1)) + (1.96^2 * 0.5 * 0.5)}$$

$$n = 44$$

La muestra presentó una mortalidad del 18.18% equivalente a 8 cargos de un total de 44 (Anexo 1). La no comparación de esos 8 cargos en los 4 sectores hizo que ellos no formaran parte de la muestra, ya que para la consecución de los objetivos de la investigación era necesario que los cargos comparasen en, por lo menos, 2 empresas de cada sector.

4.3 Instrumento de Recolección de Información

Con el objetivo de obtener información suficiente para caracterizar el perfil de las empresas se utilizó un cuestionario de preguntas abiertas en el cual se levantó toda la información referente a políticas salariales y fórmulas de cálculo de los conceptos salariales que forman parte de la compensación salarial directa anual de las empresas en estudio (Anexo 2).

El instrumento de recolección de datos fue tomado del formato original de recolección de información que utiliza la consultora de compensación y beneficios William M. Mercer y se adaptó a los objetivos de la investigación. Con la finalidad de cumplir con los procedimientos metodológicos exigidos, se validó dicho instrumento a través del juicio de expertos en compensación, quienes sugirieron realizar modificaciones en relación a la introducción de preguntas más específicas acerca de los conceptos que conforman el paquete salarial, en función del objetivo de la investigación; una vez realizadas las mismas aprobaron el uso del cuestionario.

El proceso de recolección de datos fue desarrollado de dos maneras diferentes:



4.3.1. Para aquellas compañías pertenecientes a la base de datos de William M. Mercer Venezuela, se redactó una carta de invitación y solicitud de autorización para utilizar dicha base de datos actualizada al mes de Junio 2001.

4.3.2. Para aquellas compañías fuera de la base de datos de William M. Mercer, se envió una invitación y se realizó la recopilación de los datos directamente con los entrevistados.

4.4 Análisis de Datos

El análisis de los datos de acuerdo a los objetivos de la investigación constó de tres fases:

4.4.1. Análisis de los paquetes salariales

Para calcular el paquete salarial promedio por sector, se tomó como base la información referente a cada uno de los conceptos que lo integran a través de los siguientes pasos:

- a. Cálculos por Compañía: Se calcularon los promedios de cada uno de los conceptos salariales y del paquete salarial total expresado en número de meses.
- b. Cálculos por sectores: Tomando como base el resumen anterior para cada compañía, se computaron los paquetes salariales promedios de cada sector. De allí se derivaron los indicadores estadísticos para realizar el análisis comparativo del comportamiento de cada uno de los conceptos salariales.

4.4.2. Caracterización del perfil de las empresas estudiadas

Para caracterizar el perfil de las empresas en estudio y establecer las posibles relaciones entre número de trabajadores y paquetes salariales, volúmenes de ventas y paquete salariales, se llevaron a cabo los siguientes procesos:

- a) Se tabuló la información referente a líneas de pago, volúmenes de ventas, número de empleados y paquetes salariales reportados por las empresas en estudio.
- b) Se calcularon los ajustes lineales, exponenciales y polinomiales a las variables número de trabajadores y paquetes salariales, volúmenes de ventas y paquetes salariales, para finalmente seleccionar aquel ajuste que arrojará el coeficiente de correlación más cercano a uno.



- c) Se establecieron las relaciones existentes entre las variables.

4.4.3. Análisis de Compensación

Para identificar los puestos a comparar se tomó como base el catálogo de puestos genéricos de William M. Mercer. Dichos puestos fueron descritos y valorados bajo la metodología Equity y conforman un total de 220 puestos representativos de las diferentes áreas Funcionales y Estructurales típicas de una empresa , incluyendo además de las posiciones staff (80) objeto del presente estudio, áreas como Logística, Servicios Generales, Producción, Ventas, entre otras.

4.4.3.1. Clasificación de los Cargos

Para facilitar la comparación de la compensación salarial directa anual de los cuatro sectores productivos en estudio se agruparon los cargos tomando como referencia las áreas funcionales staff y las estructurales¹⁶ comunes en las empresas. De ésta manera los cargos de las diferentes compañías quedaron agrupados:

¹⁶ Las áreas Estructurales para la clasificación propuesta en este estudio, se definieron tomando como base los niveles de William M. Mercer.



a) Clasificación de los cargos por área estructural:

ADMINISTRATIVO-SECRETARIAL Niveles 2 – 9	CONTADOR ANALISTA DE CREDITO Y COBRANZA AUXILIAR ADMINISTRATIVO "A" CHOFER DE DIRECCIÓN RECEPCIONISTA UN IDIOMA SECRETARIA GERENTE ESPAÑOL SECRETARIA GERENTE BILINGUE SECRETARIA DIRECTOR BILINGUE SECRETARIA DIR. GEN. BILINGUE ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS
PROFESIONAL Niveles 10 – 14	REPRESENTANTE ATN. CLIENTES CONTADOR DE DISTRITO CONTADOR SR. ANALISTA FINANCIERO ANALISTA FINANCIERO SR. JEFE CREDITO Y COBRANZA JEFE ADMINISTRATIVO PERSONAL JEFE DE RECURSOS HUMANOS ASIST. DE REC. HUMANOS SR. JEFE RECLUTAMIENTO Y SELECCION ANALISTA PROG. Y DE SIST. SR. JEFE OPERACION SISTEMAS ADMINISTRADOR DE REDES
GERENCIAL Niveles 15 – 18	GTE.RELS.PUB.Y GUBERNAMENTALES GERENTE DE CONTABILIDAD GERENTE DE FINANZAS GTE. DEL DEPTO. JURIDICO-LEGAL ABOGADO SR. GTE. DE TESORERIA GERENTE DE COMPENSACIONES GERENTE DE RECURSOS HUMANOS GTE. DE SISTEMAS E INFORMATICA
DIRECTIVO Niveles 19 en adelante	DIRECTOR DE FINANZAS DIRECTOR JURÍDICO DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS DIRECTOR SISTEMAS



b) Clasificación de los cargos por área funcional:

FINANZAS	GERENTE DE CONTABILIDAD CONTADOR DE DISTRITO CONTADOR CONTADOR SR. ANALISTA FINANCIERO ANALISTA FINANCIERO SR. DIRECTOR DE FINANZAS GERENTE DE FINANZAS GTE. DE TESORERIA JEFE CREDITO Y COBRANZA ANALISTA DE CREDITO Y COBRANZA
LEGAL	DIRECTOR JURIDICO GTE. DEL DEPTO. JURIDICO-LEGAL ABOGADO SR. GTE. RELS. PUB.Y GUBERNAMENTALES
STAFF ADMINISTRATIVOS	AUXILIAR ADMINISTRATIVO "A" CHOFER DE DIRECCION REPRESENTANTE ATTC. CLIENTE RECEPCIONISTA UN IDIOMA SECRETARIA GERENTE ESPAÑOL SECRETARIA GERENTE BILINGUE SECRETARIA DIRECTOR BILINGUE SECRETARIA DIR. GEN. BILINGUE
RECURSOS HUMANOS	JEFE ADMINISTRATIVO PERSONAL GERENTE DE COMPENSACIONES DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS GERENTE DE RECURSOS HUMANOS JEFE DE RECURSOS HUMANOS ASIST. DE REC. HUMANOS SR. ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS JEFE RECLUTAMIENTO Y SELECCION
SISTEMAS	ANALISTA PROG. Y DE SIST. SR. DIRECTOR SISTEMAS GTE. DE SISTEMAS E INFORMATICA JEFE OPERACION SISTEMAS ADMINISTRADOR DE REDES



4.4.3.1. Comparación de Cargos:

Para realizar el proceso de comparación de puestos se estableció como condición, que los cargos comparasen en por lo menos, 2 empresas de cada sector, lo cual corresponde a un 50% de comparaciones para cada sector.

El proceso de comparación fue realizado de la siguiente manera:

- a) Comparación puesto a puesto: se validó que la descripción genérica coincidiera con las funciones y perfil de los cargos en cada una de las empresas. Una vez establecidas las comparaciones contra puestos genéricos en cada compañía, se procedió a obtener los indicadores estadísticos para cada cargo.
- b) Agrupación de puestos por sector económico: luego de obtener los indicadores estadísticos, se procedió a realizar una segmentación de los cargos por áreas estructurales y funcionales, de acuerdo a lo expuesto anteriormente.
- c) Indicadores por sector económico: a partir de los indicadores para cada posición se procedió a calcular un promedio simple de cada uno de los segmentos obtenidos.

4.4.5. Herramientas Estadísticas

El uso de herramientas estadísticas facilitó la comparación y el análisis de los datos obtenidos. Los indicadores estadísticos utilizados fueron los siguientes:

a) Medidas de Tendencia Central:

- *Promedio Simple*: es el promedio resultante de dividir la suma del número de ocupantes por el sueldo base entre el número total de ocupantes por puesto. Cada empresa pesa 1 para efectos de este promedio.
- *Promedio Ponderado*: es el promedio resultante de dividir la suma del número de ocupantes por el sueldo base entre el número total de ocupantes por puesto. Para este efecto, el número de ocupantes en cada puesto ha sido ajustado para que ninguna de las empresas pese más de 25% de la población total original del puesto.



- *Mediana (Q2)*: presenta la información de la empresa que divide a la muestra en dos mitades: las empresas que menos pagan de las que más pagan.
- b) Medidas de dispersión: la dispersión o variación de los datos intenta dar una idea de cuan esparcidos se encuentran éstos en una distribución.
- *Mínimo*: es el menor valor existente dentro de la muestra tomada para cada cargo.
 - *Q1 (o percentil 25)*: presenta la información de la empresa que divide al 25% de la muestra que menos paga del restante 75% que más paga.
 - *Q3 (o percentil 75)*: presenta la información de la empresa que divide al 75% de la muestra que menos paga del restante 25% que más paga.
 - *Máximo*: es el mayor valor existente dentro de la muestra tomada para cada cargo.
 - *Desviación Estándar (S)*: valor promedio de las desviaciones tomadas en valor absoluto de los datos respecto a un término central (promedio).
- c) Coeficiente de correlación: es la correlación existentes entre la compensación salarial directa anual de cada uno de los puestos de las distintas compañías.
- d) Coeficiente de determinación: es la estimación de la predicción, la desviación estándar de la distribución muestral desempeña un papel definitivo. En general, cuanto menor sea la desviación estándar, tanto más cercano estará el valor observado al predicho y tanto más precisa es la estimación (Chao, 94).



MARCO CONTEXTUAL

Al definir los parámetros para seleccionar la muestra de empresas que fueron objeto de estudio se estableció que las compañías, entre otras cosas, debían ser multinacionales y estar ubicadas en Venezuela. Por otra parte, es bien sabido que las políticas salariales que establecen las empresas están influenciadas en gran medida por la situación económica del país donde se encuentran realizando sus operaciones. Es por ello que presentar un resumen de lo que ha acontecido en la economía del país durante los últimos años, sirve de marco referencial para comprender con mayor claridad las decisiones corporativas referentes a la compensación que reciben los empleados en cada una de las empresas de los cuatro sectores productivos a comparar.

El cuadro siguiente muestra los indicadores de inflación, PIB, desempleo y devaluación publicados oficialmente por el Banco Central de Venezuela y el Ministerio de Planificación y Desarrollo al cierre de los años 1998, 1999 y 2000; además de las cifras estimadas para finales de los años 2001 y 2002.

	1998	1999	2000	2001	2002
Inflación	29.90%	20.14%	13.23%	12.00%	10.20%
PIB	-0.70%	-7.20%	3.20%	4.00%	4.10%
Desempleo	11.28%	15.00%	15.40%	11.00%	-
Devaluación	12.33%	14.91%	7.82%		6.12%

Fuente: Banco Central de Venezuela y Ministerio de Planificación y Desarrollo

Durante los últimos dos años la política económica de Venezuela se ha focalizado en mantener bajas las tasas de inflación y devaluación. Esto ha sido posible gracias a la gran entrada de divisas que se generaron por los altos precios del barril de petróleo en el invierno pasado, los cuales estuvieron alrededor de 28 US\$ por barril, en contraste con los 18 US\$ presupuestados por el gobierno. Como consecuencia de la focalización de dicha política, las reservas internacionales del país han disminuido alrededor 1,5 millardos de dólares americanos durante el 1er semestre del año.

En la actualidad el barril de petróleo se encuentra muy cerca de lo presupuestado por el gobierno. Durante los dos primeros meses del tercer trimestre del año 2001 la tendencia de la inflación y de la devaluación ha sido hacia el alza. En cuanto al tipo de cambio la tendencia es mucho mayor, en el



primer semestre la devaluación reportó un incremento acumulado de 2,72 % mientras que sólo durante los meses de julio y agosto se ha incrementado en 2,4%. El incremento de la devaluación se ha originado como consecuencia de la alta demanda de divisas de empresas comerciales, entidades bancarias y particulares. A este respecto el gobierno ha ejecutado políticas de prohibición de venta de divisas a empresas no domiciliadas en el país y de restricción de liquidez para el sector bancario; no obstante, el gobierno no plantea ninguna política de devaluación de la moneda y/o control de cambio. Por otra parte, la inflación cerró en el mes de junio con un acumulado de 7.53%; para los meses de julio y agosto el acumulado aproximado es de 1.8%.

El desempleo mantuvo un crecimiento constante producto de la depreciación económica. De igual modo, la sobrevaluación de la moneda actúa como factor influyente para el crecimiento del desempleo, dado que este fenómeno genera incrementos en los costos laborales.

El gobierno ha estimado que la tasa de desempleo al cierre del año estará alrededor del 11%; sin embargo, a finales del primer semestre del año 2001, la misma se ubicó en 13,3% según cifras de la Organización de Estadísticas e Información. Quizá es por ello que existen en el país posiciones encontradas respecto a dicha tasa y algunos economistas la ubican por encima del 15%. Es importante resaltar que las estimaciones del gobierno pueden estar basadas en el hecho de que en los años anteriores la tendencia a crear empleos a tiempo determinado durante las festividades del mes de diciembre hacen que la tasa promedio de desempleo disminuya a finales del período. Aunado a ésta situación se encuentra el aumento de la tasa empleo informal en 3,2 puntos para ubicarse en 51,2%.

El incremento del costo de la nómina y el alto nivel de desempleo estimula la existencia de salarios bajos. En los últimos dos años las cifras de desempleo oscilan entre 13% y 14%, al mismo tiempo que se ha agudizado el deterioro del salario real del venezolano. El poder adquisitivo cayó mientras los salarios, en términos nominales, se dispararon; al igual que el costo de la nómina que ha experimentado incrementos considerables.

Cada vez hay una relación más directa entre el costo salarial y el desempleo; en la medida en que los empleados se hacen más costosos para las empresas las mismas se ven en la necesidad de reducir su nómina.

En los costos de la nómina también influyen las regulaciones parasalariales las cuales no son parte del salario real que percibe el trabajador cada mes pero incrementan lo que la empresa debe erogar mensualmente. Dichas regulaciones son aportes a la política habitacional, seguro de paro forzoso, seguridad social, entre otros.



Las regulaciones laborales desincentivan las nuevas inversiones en áreas de mano de obra intensiva y por tanto la generación de nuevos puestos de trabajo; es un asunto de oferta y demanda pues hay muchas personas buscando empleo y pocos puestos de trabajo. Si existe un exceso de demanda de puestos de trabajo, potencialmente, se pueden reducir los salarios.

Según la teoría económica los incrementos salariales deben ir asociados a mejoras en la productividad; en Venezuela dichos incrementos van unidos principalmente a los decretos gubernamentales y al alza constante de la inflación.

Todo lo anterior se traduce en un escenario difícil para la inversión en el país, en donde existe gran incertidumbre interna lo cual genera a su vez la desconfianza de la comunidad mundial sobre Venezuela.

En lo que respecta a las estimaciones del próximo año el Ministerio de Planificación y Desarrollo ya comenzó las reuniones para fijar el nuevo presupuesto nacional, las cifras que se están manejando son, 10% de inflación como máximo para finales del año 2002, devaluación no mayor a 6,12% y un crecimiento del PIB de 4,1%; con ello se vislumbra que la tendencia es mantener la misma política económica que se ha venido desarrollando durante los últimos dos años, lo cual se traduce en que el país sea cada vez menos atractivo para inversionistas extranjeros, no sólo por la inseguridad jurídica sino también por los altos costos laborales ocasionados por la sobrevaluación de la moneda.



ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

1. Análisis de la estructura del paquete salarial

Las empresas que conforman la muestra en estudio tienen diferente composición de paquetes salariales, los cuales responden a las políticas establecidas por la gerencia de cada una de ellas.

Para realizar el análisis de la estructura del paquete salarial de las compañías que forman parte del estudio, los bonos ejecutivos, comisiones, bonos de productividad y cesta tickets se registraron como parte total del paquete, independientemente de que los mismos apliquen sólo a grupos determinados de empleados de cada una de las empresas.

En las siguientes páginas se presentan de manera detallada los conceptos salariales promedio (salario base, bonos ejecutivos, comisiones, bonos de productividad, cesta tickets, caja de ahorro, fondo de ahorro, ayuda de ciudad, bono vacacional y utilidades) de cada compañía en meses de salario base. Es preciso acotar que el paquete reflejado en las tablas para cada compañía, no es la sumatoria de los conceptos que forman parte del mismo sino es el promedio otorgado por cada compañía.

Adicionalmente, se muestra la distribución de los datos en cada sector mediante indicadores estadísticos tales como medidas de tendencia central y de dispersión; los mismos son producto de los conceptos y paquetes salariales promedio de las empresas.

Finalmente, tomando como base la sumatoria de los conceptos salariales promedio de cada uno de los sectores, se determinó el porcentaje que estos representan en el paquete salarial.



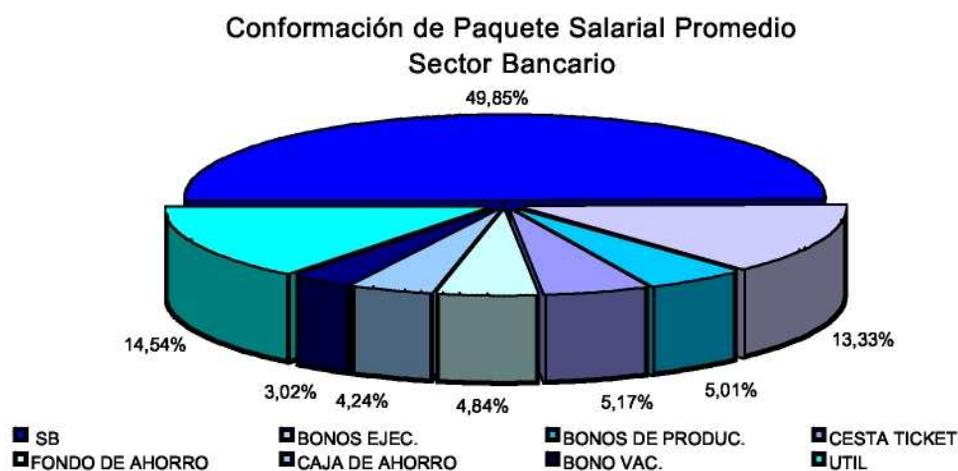
1. Sector Bancario:

Tabla 1. Distribución de la conformación del paquete salarial del Sector Bancario

CÍAS	SB	BONOS EJEC.	AYUDA DE CIUDAD	COMISIONES	BONOS DE PRODUC.	CESTA TICKET	FONDO DE AHORRO	CAJA DE AHORRO	BONO VAC.	UTIL	PAQUETE ANUAL
B1	12	0,00	N/A	N/A	2,10	1,94	0,00	0,00	0,47	2,00	18,00
B2	12	3,99	N/A	N/A	0,00	0,00	0,00	1,20	0,50	4,00	18,02
B3	12	2,06	N/A	N/A	0,00	0,00	4,66	1,44	0,87	4,44	25,18
B4	12	6,79	N/A	N/A	2,72	3,04	0,00	1,44	1,07	3,56	24,42
Min	12	0,00	N/A	N/A	0,00	0,00	0,00	0,00	0,47	2,00	18,00
Q1	12	1,55	N/A	N/A	0,00	0,00	0,00	0,90	0,49	3,17	18,02
Prom	12	3,21	N/A	N/A	1,21	1,25	1,17	1,02	0,73	3,50	21,41
Med	12	3,03	N/A	N/A	1,05	0,97	0,00	1,32	0,69	3,78	21,22
Q3	12	4,69	N/A	N/A	2,26	2,22	1,17	1,44	0,92	4,11	24,61
Max	12	6,79	N/A	N/A	2,72	3,04	4,66	1,44	1,07	4,44	25,18

En el sector bancario el paquete salarial está conformado básicamente por los siguientes conceptos: salario base, bono ejecutivo, bono de productividad, cesta tickets, fondo de ahorro, caja de ahorro, bono vacacional y utilidades.

El 75% de las empresas que conforman la muestra del sector bancario otorgan bonos ejecutivos al personal de la alta gerencia; adicionalmente, el mismo porcentaje de empresas ofrecen el beneficio de caja de ahorro, el 25% restante otorga la figura de fondo de ahorro. El bono de productividad y los cesta tickets son otorgados por el 50% de las empresas de la muestra pertenecientes al sector bancario. El paquete promedio otorgado en éste sector es de 21.41 meses.





2. Sector Consumo Masivo:

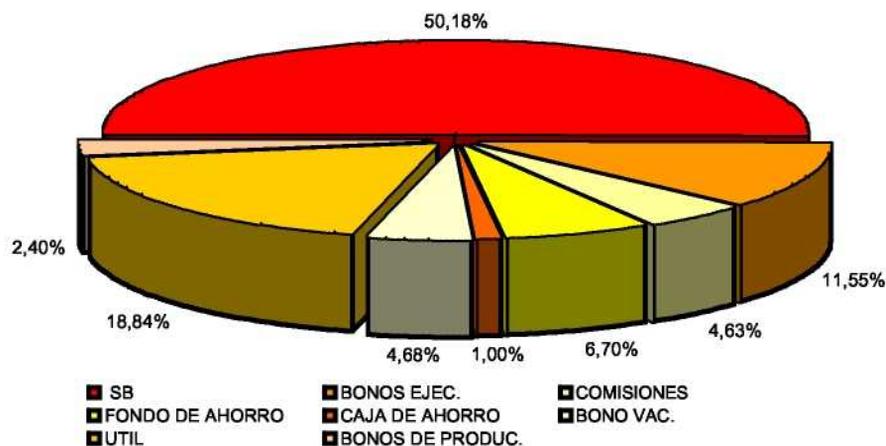
Tabla 2. Distribución de la conformación del paquete salarial del sector consumo masivo

CÍAS	SB	BONOS EJEC.	AYUDA DE CIUDAD	COMISIONES	BONOS DE PRODUC.	CESTA TICKET	FONDO DE AHORRO	CAJA DE AHORRO	BONO VAC.	UTIL	PAQUETE ANUAL
C1	12	3,20	N/A	0,00	0,00	N/A	0,00	0,96	1,07	4,35	21,58
C2	12	1,36	N/A	2,43	2,30	N/A	1,61	0,00	1,44	5,05	21,81
C3	12	4,01	N/A	0,00	0,00	N/A	4,80	0,00	0,97	4,29	20,87
C4	12	2,48	N/A	2,00	0,00	N/A	0,00	0,00	1,00	4,33	18,36

Min	12	1,36	N/A	0,00	0,00	N/A	0,00	0,00	0,97	4,29	18,36
Q1	12	2,20	N/A	0,00	0,00	N/A	0,00	0,00	0,99	4,32	20,24
Prom	12	2,76	N/A	1,11	0,58	N/A	1,60	0,24	1,12	4,51	20,66
Med	12	2,84	N/A	1,00	0,00	N/A	0,81	0,00	1,04	4,34	21,23
Q3	12	3,40	N/A	2,11	0,58	N/A	2,41	0,24	1,16	4,53	21,64
Max	12	4,01	N/A	2,43	2,30	N/A	4,80	0,96	1,44	5,05	21,81

En el sector consumo masivo el paquete salarial está conformado básicamente por los siguientes conceptos: salario base, bono ejecutivo y de productividad, comisiones, fondo de ahorro, caja de ahorro, bono vacacional y utilidades. El 100% de las empresas de la muestra de éste sector otorga bonos ejecutivos a su personal de alta gerencia; el 50% de las mismas otorga comisiones y ofrece fondo de ahorro; sólo un 25% ofrece caja de ahorro y bonos de productividad. El paquete promedio otorgado en éste sector es de 20.66 meses.

Conformación del Paquete Salarial Promedio Sector Consumo masivo





3. Sector Petrolero:

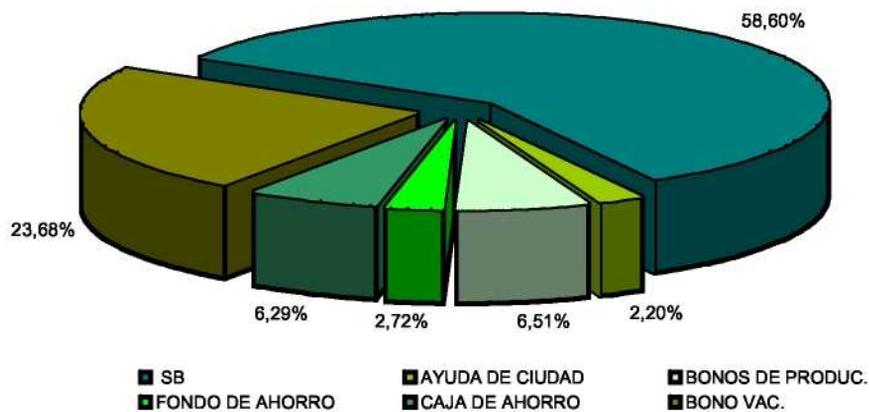
Tabla 3. Distribución de la conformación del paquete salarial del sector petrolero

CÍAS	SB	BONOS EJEC.	AYUDA DE CIUDAD	COMISIONES	BONOS DE PRODUC.	CESTA TICKET	FONDO DE AHORRO	CAJA DE AHORRO	BONO VAC.	UTIL	PAQUETE ANUAL
P1	12	N/A	0,00	N/A	2,40	N/A	N/A	0,72	1,33	5,19	20,93
P2	12	N/A	0,00	N/A	1,20	N/A	N/A	0,91	1,33	4,84	20,29
P3	12	N/A	1,80	N/A	1,73	N/A	N/A	0,60	1,49	5,04	22,50
P4	12	N/A	0,00	N/A	0,00	N/A	N/A	0,00	1,00	4,33	17,33

Mín	12	N/A	0,00	N/A	0,00	N/A	N/A	0,00	1,00	4,33	17,33
Q1	12	N/A	0,00	N/A	0,90	N/A	N/A	0,45	1,25	4,71	19,55
Prom	12	N/A	0,45	N/A	1,33	N/A	N/A	0,56	1,29	4,85	20,26
Med	12	N/A	0,00	N/A	1,47	N/A	N/A	0,66	1,33	4,94	20,61
Q3	12	N/A	0,45	N/A	1,90	N/A	N/A	0,77	1,37	5,08	21,32
Max	12	N/A	1,80	N/A	2,4	N/A	N/A	0,91	1,49	5,19	22,5

En el sector petrolero el paquete salarial está conformado básicamente por los siguientes conceptos: salario base, ayuda de ciudad, bono de productividad, caja de ahorro, bono vacacional y utilidades. El 75% de las empresas de la muestra de éste sector otorga bonos de productividad y caja de ahorro; 25% otorgan ayuda de ciudad. El paquete promedio otorgado en éste sector es de 20.26 meses.

Conformación del Paquete Salarial Promedio
Sector Petrolero





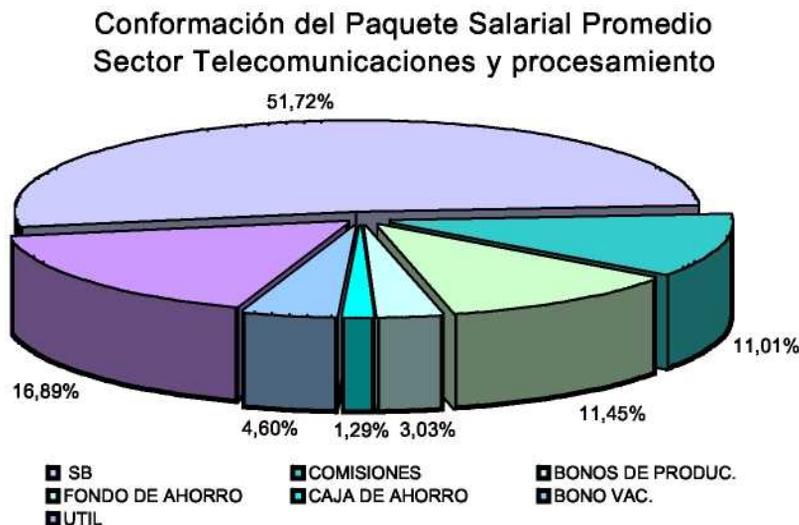
4. Sector Telecomunicaciones/ Procesamiento:

Tabla 4. Distribución de la conformación del paquete salarial del sector telecomunicaciones/ procesamiento

CÍAS	SB	BONOS EJEC.	AYUDA DE CIUDAD	COMISIONES	BONOS DE PRODUC.	CESTA TICKET	FONDO DE AHORRO	CAJA DE AHORRO	BONO VAC.	UTIL	PAQUETE ANUAL
T1	12	N/A	N/A	2,53	1,33	N/A	0,00	0,00	1,00	2,17	16,50
T2	12	N/A	N/A	1,76	9,30	N/A	0,00	0,00	0,41	4,32	17,39
T3	12	N/A	N/A	3,94	0,00	N/A	0,00	1,20	1,33	4,00	18,33
T4	12	N/A	N/A	1,99	0,00	N/A	2,81	0,00	1,53	5,19	24,46

Mín	12	N/A	N/A	1,76	0,00	N/A	0,00	0,00	0,41	2,17	16,50
Q1	12	N/A	N/A	1,93	0,00	N/A	0,00	0,00	0,85	3,54	17,17
Prom	12	N/A	N/A	2,56	2,66	N/A	0,70	0,30	1,07	3,92	19,17
Med	12	N/A	N/A	2,26	0,67	N/A	0,00	0,00	1,17	4,16	17,86
Q3	12	N/A	N/A	2,88	3,32	N/A	0,70	0,30	1,38	4,54	19,86
Max	12	N/A	N/A	3,94	9,3	N/A	2,81	1,2	1,53	5,19	24,46

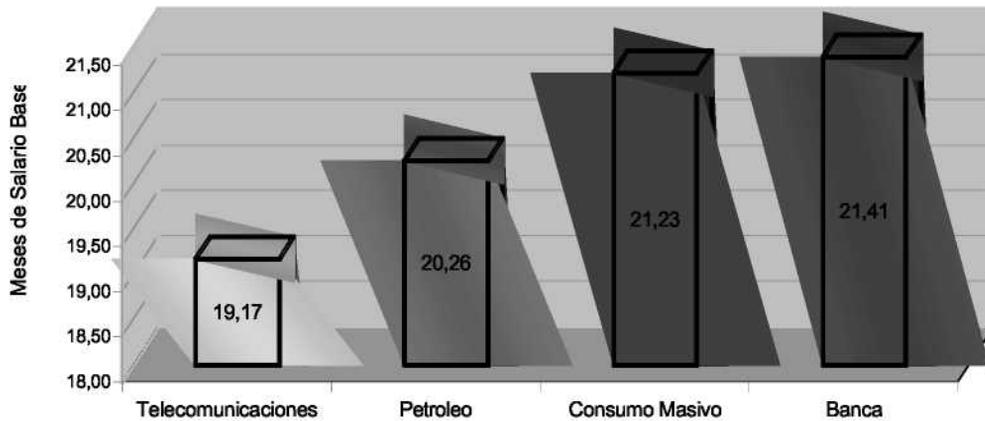
En el sector telecomunicaciones y procesamiento el paquete salarial está conformado básicamente por los siguientes conceptos: salario base, comisiones, bono de productividad, caja de ahorro y fondo de ahorro, bono vacacional y utilidades. El 100% de las empresas de la muestra de éste sector otorga comisiones a sus empleados; 50% de las misma otorga bonos de productividad y un 25% ofrece fondos y cajas de ahorro. El paquete promedio otorgado en éste sector es de 18.84 meses.





Comparación de la conformación de los paquetes salariales

Paquetes Salariales
Por Sector Productivo

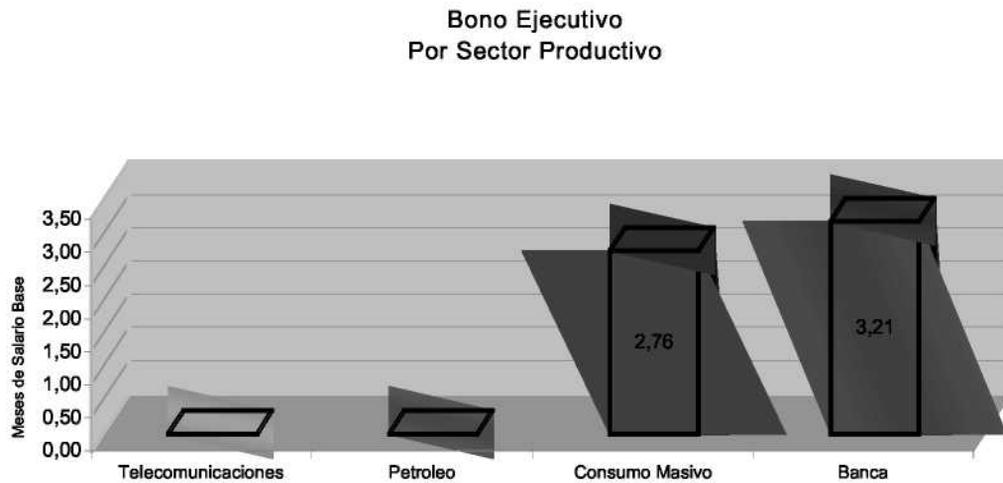


Como se puede observar en el gráfico el sector bancario tiende a otorgar los paquetes salariales más altos de los sectores productivos en estudio con un promedio de 21.41 meses de salario base. En segundo lugar, con un paquete de 21.23 meses de salario base, se encuentra el sector consumo masivo. En el caso de los sectores petrolero y de telecomunicaciones, los meses de salario base del paquete descienden con respecto a los otros dos sectores productivos, siendo el sector de telecomunicaciones y procesamiento el que ofrece el paquete promedio más bajo de la muestra en estudio.



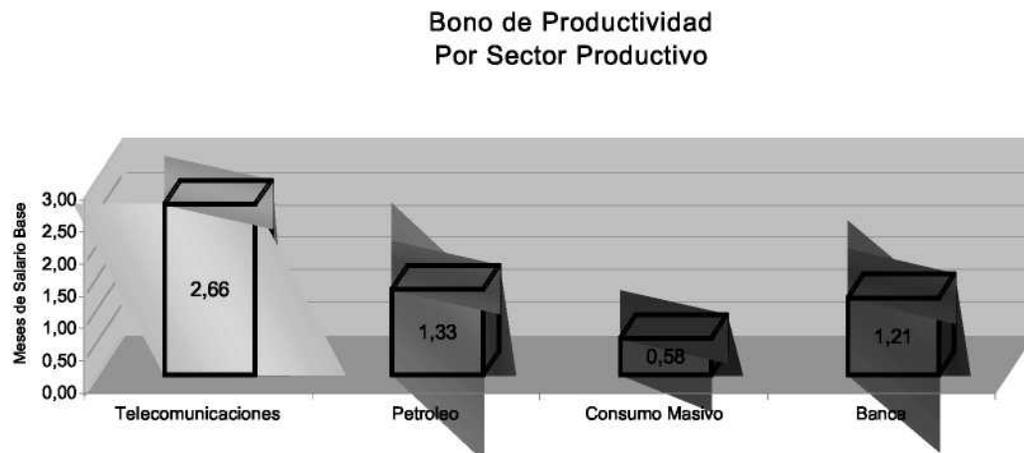
Conceptos promedio que conforman los paquetes salariales por sector

Bono Ejecutivo



El bono ejecutivo es otorgado únicamente por las empresas de los sectores bancario y consumo masivo, siendo el promedio de meses de salario base para los bancos de 3.21 y para el caso del sector consumo masivo de 2.76 meses.

Bono de productividad

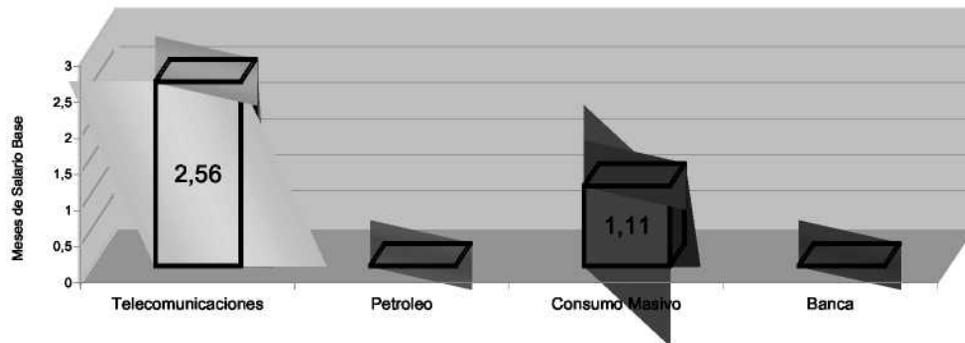


A diferencia del bono ejecutivo, éste concepto es otorgado por todos los sectores en estudio siendo el de telecomunicaciones y procesamiento el sector que otorga en promedio mayor número de meses de salario base (2.66) por este concepto. Le siguen, en orden descendente, los sectores petrolero, bancario y consumo masivo con 1.33, 1.21, 0.58 meses de salario base, respectivamente.



Comisiones

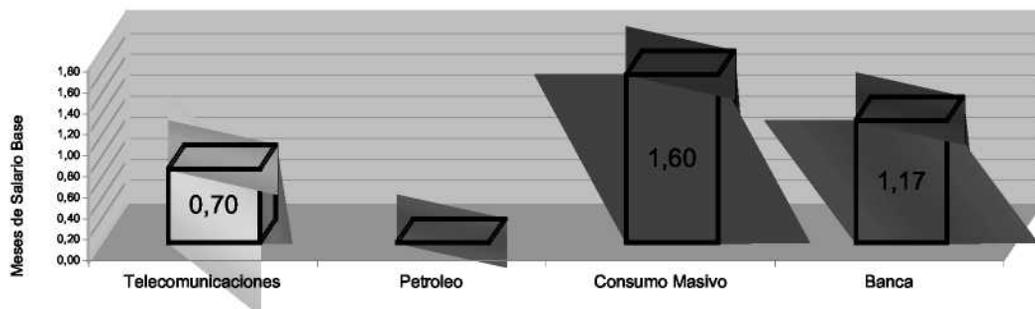
Comisiones
Por Sector Productivo



Las comisiones se otorgan sólo en los sectores de telecomunicaciones y consumo masivo, esto es debido a que las mismas están atadas a la función de ventas. El sector petrolero no tiene posiciones con estas funciones sobre las cuales se pueda calcular dicho concepto. En la muestra del sector bancario no se encontró empresa alguna que lo otorgase.

Fondo de Ahorro

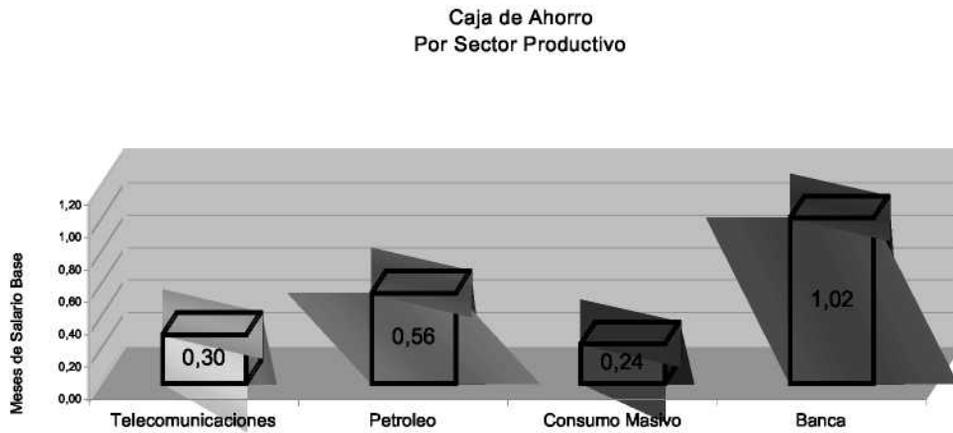
Fondo de Ahorro
Por Sector Productivo



Los sectores consumo masivo, telecomunicaciones y banca son los que ofrecen a sus empleados la figura de fondo de ahorro, siendo el sector de consumo masivo el que otorga mayor cantidad de meses en promedio por este concepto (1.60), luego se observa al sector bancario con 1.17 meses y al de telecomunicaciones con 0.7 meses de salario base. El sector petrolero no ofrece este beneficio.



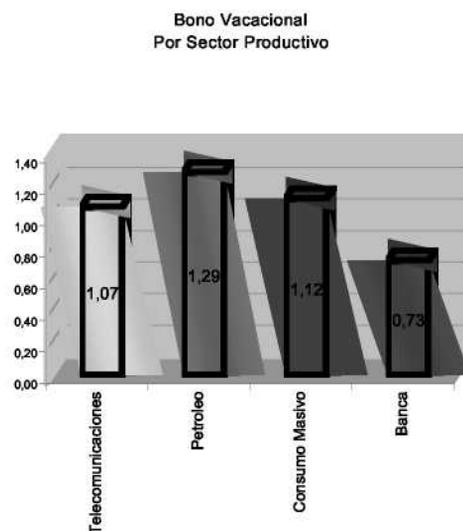
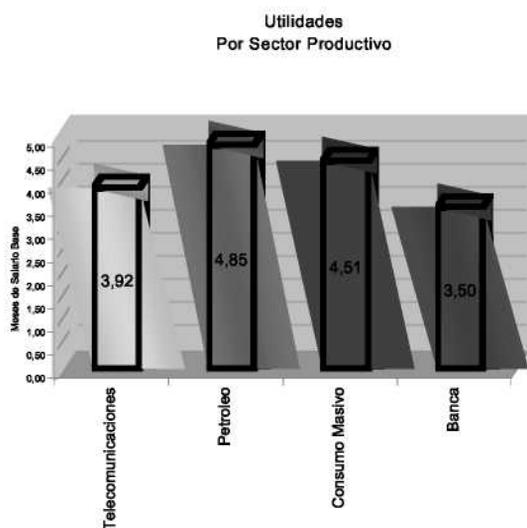
Caja de Ahorro



Este concepto es ofrecido por los cuatro sectores en estudio, siendo el sector bancario el que otorga en mayor cuantía el beneficio (1.02), los sectores petrolero, telecomunicaciones y consumo masivo ofrecen 0.56, 0.30 y 0.24 meses de salario base respectivamente.

Utilidades y Bono Vacacional

Los conceptos de utilidades y bono vacacional deben ser otorgados por exigencia de la Ley Orgánica del Trabajo.





La Ley Orgánica del trabajo en su artículo 223 (1999) expone que toda empresa debe otorgar al trabajador en oportunidad de sus vacaciones una bonificación especial para su disfrute equivalente a un mínimo de 7 días de salario más un día adicional por cada año de servicio hasta un total de 21 días. Como se puede observar en el gráfico todos los sectores exceden al mínimo exigido por la ley siendo el sector petrolero el que ocupa el primer lugar con 1.29 meses, seguido de los sectores consumo masivo, telecomunicaciones y bancario con 1.12, 1.07 y 0.73 meses de salario base, respectivamente.

Por otra parte la Ley Orgánica del Trabajo en su artículo 174 (1999) establece que toda empresa debe distribuir entre todos los trabajadores por lo menos el 15% de los beneficios líquidos que hubieren obtenido al fin de su ejercicio anual. Ésta obligación tiene, respecto a cada trabajador, un límite mínimo equivalente al salario de 15 días y un máximo de 4 meses. El sector Petrolero, como consecuencia del impacto de conceptos tales como: bono vacacional, bono de productividad, ayuda de ciudad, sobre el calculo de las utilidades, es el que otorga el mayor número de meses de salario base (4.85) por el concepto de utilidades. El sector consumo masivo otorga 4.51, telecomunicaciones 3.92 y banca 3.50. En estos tres últimos sectores las utilidades también se ven impactadas por algunos de los conceptos salariales mas no por la totalidad de ellos, como en la mayoría de las empresas estudiadas del sector petrolero.

Finalmente, existen conceptos salariales típicos de cada sector, tal es el caso de la llamada "ayuda de ciudad" la cual es un concepto netamente utilizado en las empresas petroleras y tiene como finalidad compensar las diferencias del costo de vida entre ciudades; específicamente se aplica para aquellos trabajadores trasladados a ciudades distintas de su lugar de contratación inicial. Sólo una de las empresas que conforman la muestra en estudio otorga este concepto salarial. La particularidad del sector bancario son los cesta tickets, otorgados por el 50% de las empresas que conforman la muestra.



2. Caracterización del perfil de las empresas estudiadas

La finalidad de caracterizar las empresas de cada uno de los sectores productivos en estudio es hacer mención, no sólo a volúmenes de ventas, número de trabajadores, conformación de los paquetes salariales y líneas de pago, sino también a las relaciones que pueden existir entre los mismos.

El siguiente cuadro muestra los datos generales correspondientes a cada una de las empresas estudiadas:

Tabla 5. Características generales de las empresas en estudio

Empresas por Sector Productivo	D.P / V.V. B.D.P. ¹⁷ (Millones de \$)	Números de Empleados	Línea de Pago (percentil)		Paquete Salarial Promedio
			Empleados	Ejecutivos	
B1	1400	36	50	50	18,00
B2	161	80	50	50	18,02
B3	411	750	75	75	25,18
B4	2302	3800	50	50	24,42
T1	300	730	50	50	16,50
T2	1700	2500	50	50	17,39
T3	600	1977	50	50	18,33
T4	380	1640	50	50	24,46
P1	584	170	50	75	20,93
P2	584	139	75	90	20,29
P3	548	214	75	90	22,50
P4	730	444	50	75	17,33
C1	465	1300	50	50	21,58
C2	500	724	50	75	21,81
C3	500	2404	75	75	20,87
C4	234	1486	50	75	18,36

¹⁷ D.P.: Depósitos del público anuales a cierre del año 2001; aplica para el sector bancario.

V.V.: Volúmenes de ventas anuales a cierre del año 2001; aplica para los sectores de telecomunicaciones y procesamiento, y consumo masivo.

B.D.P.: Barriles de petróleo diario a cierre del año 2001; aplica para el sector petrolero y es expresado en millones de dólares por año.



La finalidad es establecer la relación existentes entre las siguientes variables:

- Volúmenes de venta y paquetes salariales
- Número de empleados y paquetes salariales

De dichas relaciones se encontraron los siguientes comportamientos:

2.1. Relación entre volúmenes de ventas y paquetes salariales

Tomando los volúmenes de ventas como la variable independiente y los paquetes salariales como la dependiente, se realizó un ajuste polinómico ya que el mismo arrojó el coeficiente más apropiado.

A través de los resultados del ajuste observados en la Tabla 6, se pudo determinar que en las empresas que conforman los sectores bancario y telecomunicaciones de la muestra en estudio, existe una muy pequeña relación entre las variables con un coeficiente de correlación (0.187) y de determinación (0,035) para el sector bancario y para el sector telecomunicaciones de 0.079 y 0.006 respectivamente.

Para los sectores consumo masivo y petróleo la situación es distinta, dado que los valores del coeficiente de correlación (0.941 y 0.985) y el de determinación (0.885 y 0.961) obtenidos de sus empresas, permiten afirmar que efectivamente existe una relación entre los volúmenes de venta y paquete salarial.

Como se puede apreciar en el gráfico, en el sector consumo masivo hay una tendencia a ofrecer un mayor paquete salarial en la medida en que se incrementan los volúmenes de ventas; no obstante, existen dos puntos en los cuales, al parecer una empresa ofrece mayores paquetes salariales a un nivel de ventas similar al de otra del mismo sector.

En el sector petrolero, pareciera que existe una relación negativa entre los volúmenes de ventas y el paquete salarial que ofrecen las empresas que lo conforman, es decir, en la medida en que los volúmenes de ventas son mayores las empresas ofrecen paquetes salariales con menor número de meses. Sin embargo en el gráfico se observa al igual que el sector consumo masivo, dos puntos en los cuales, al parecer una empresa ofrece mejores paquetes salariales a un nivel de ventas similar al de otra del mismo sector.

Por último, el 75% de la muestra de empresas del sector consumo masivo que tiene volúmenes de venta no mayores a 500 millones de dólares, ofrece paquetes salariales mayores que las empresas de la muestra del sector petrolero las cuales tienen mayores volúmenes de ventas.



Relación entre volúmenes de ventas y paquetes salariales

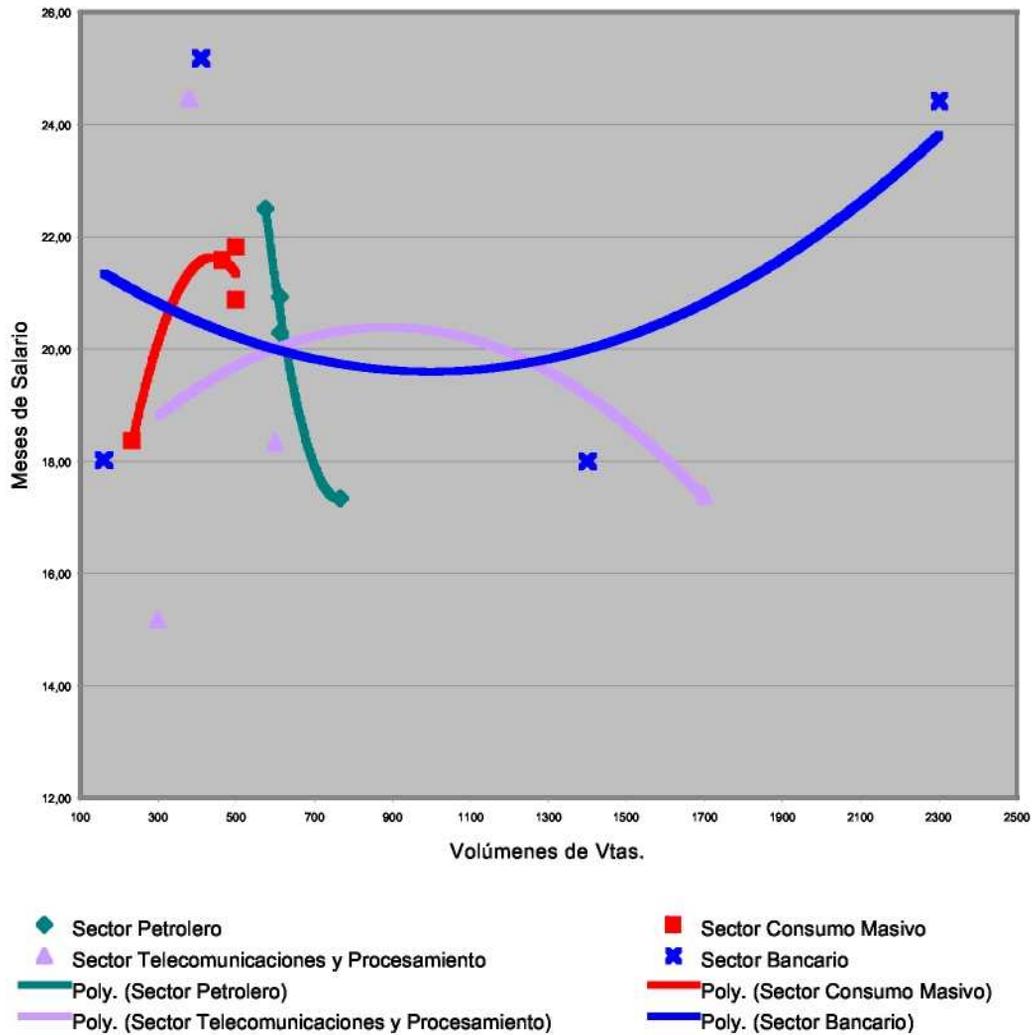


Tabla 6. Coeficientes de correlación entre las variables volúmenes de ventas y paquetes salariales

Sector Productivo	Coefficiente de Correlación (r)	Coefficiente de Determinación (r ²)
Bancario	0,1873	0,0351
Consumo Masivo	0,9411	0,8857
Petrolero	- 0,9854	0,9710
Telecomunicaciones y Procesamiento	0,0799	0,0064



2.2. Relación entre el número de empleados y paquetes salariales.

Tomando el número de empleados como la variable independiente y el paquete salarial promedio como variable dependiente (ver tabla 5) se realizó un ajuste polinómico donde se pudo determinar que existe una relación entre dichas variables.

Como se observa en la gráfica a continuación y en la Tabla 7, en el caso del sector bancario el coeficiente de correlación (r) fue de 0.998 y el coeficiente de determinación 0.997 lo cual presenta una alta correlación.

En segundo lugar se encuentra el sector petrolero con un coeficiente de correlación de 0.988 y el coeficiente de determinación 0.976.

Seguidamente se encuentra el sector telecomunicaciones/ procesamiento, con un coeficiente de correlación de 0.680 y el coeficiente de determinación 0.463.

Por último se encuentra en sector consumo masivo con un coeficiente de 0.420 y el coeficiente de determinación 0.177, indicando escasa relación entre las variables.

Todo esto nos lleva a concluir que existe una fuerte relación entre las variables, es decir, que el comportamiento del paquete salarial pudiera ser explicado en 99.7% y 97.6% para los sectores bancario y petrolero. En el caso de de los sectores consumo masivo y telecomunicaciones/ procesamiento los coeficientes se alejan de 1 lo que nos indica que el comportamiento de los paquetes salariales viene dado por los volúmenes de ventas en 17.7% y 46,3%, es decir la relación entre éstas variables es muy pequeña.



Relación entre número de empleados y paquete salarial

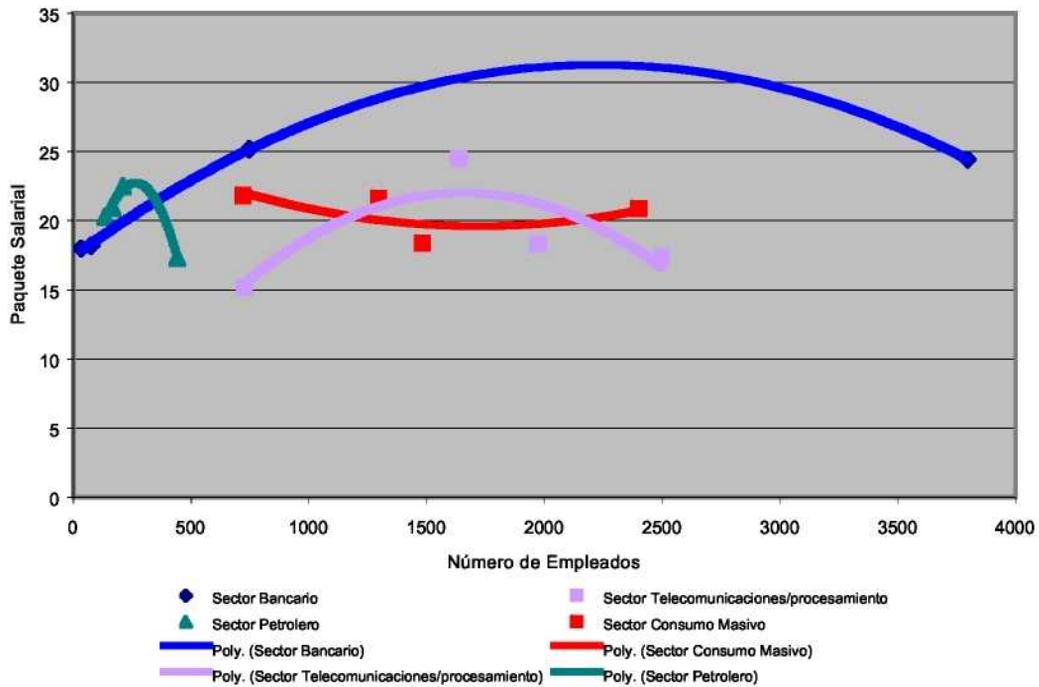


Tabla 7. Coeficientes de correlación entre las variables número de empleados y paquetes salariales

Sector Productivo	Coefficiente de Correlación (r)	Coefficiente de Determinación (r ²)
Bancario	0,9988	0,9976
Consumo Masivo	0,4207	0,1770
Petrolero	0,9880	0,9761
Telecomunicaciones y Procesamiento	0,6808	0,4635



3. Análisis del salario base y la compensación salarial directa anual

Para facilitar la comparación del salario base y la compensación salarial directa anual de los sectores en estudio, se clasificaron los cargos por áreas funcionales y estructurales, luego se procedió a calcular los promedios de los indicadores estadísticos correspondientes a cada una de dichas áreas para los cuatro sectores productivos en estudio.

A continuación se presentan las tablas y gráficos que contienen los resultados estadísticos por sector, referentes al salario base y a la compensación salarial directa anual, para las áreas estructurales y funcionales. Finalmente se muestran los resultados consolidados por sector productivo.



3.1. Salario base y compensación salarial directa anual por área estructural

3.1.1. Sector Bancario:

Tabla 8. Resumen estadístico de las áreas estructurales del sector bancario

		MIN	Q1	MED	PP	Q3	MAX
ADMINISTRATIVO SECRETARIAL	SALARIO BASE ANUAL	7.557.492	8.737.992	9.918.492	9.066.230	10.948.812	11.979.132
	COMPENSACIÓN SALARIAL DIRECTA ANUAL	12.798.402	14.939.701	17.081.000	18.501.976	19.525.924	21.970.847
PROFESIONAL	SALARIO BASE	9.178.237	10.288.401	11.398.565	11.319.533	12.377.596	13.356.628
	COMPENSACIÓN SALARIAL DIRECTA ANUAL	17.182.504	19.734.572	22.286.640	23.200.911	24.743.468	27.200.297
GERENCIAL	SALARIO BASE	23.252.573	25.860.867	28.622.147	28.802.428	31.439.493	34.215.987
	COMPENSACIÓN SALARIAL DIRECTA ANUAL	41.880.422	49.229.453	55.958.462	59.161.198	62.483.807	69.221.848
DIRECTIVO	SALARIO BASE	49.285.230	51.762.818	54.240.405	54.240.405	56.717.993	59.195.580
	COMPENSACIÓN SALARIAL DIRECTA ANUAL	122.214.903	124.782.433	127.349.963	127.950.523	129.917.493	132.485.023

Leyenda:

Min: mínimo

Q1: cuartil 1

Med: mediana

PP: promedio ponderado

Q3: cuartil 3

Max: máximo



3.1.2. Sector Consumo Masivo:

Tabla 9. Resumen estadístico de las áreas estructurales del sector consumo masivo

		MIN	Q1	MED	PP	Q3	MAX
ADMINISTRATIVO SECRETARIAL	SALARIO BASE	8.805.000	9.154.980	9.504.960	9.498.689	9.849.912	10.194.864
	COMPENSACIÓN SALARIAL DIRECTA ANUAL	13.621.327	14.358.847	15.096.367	15.243.828	15.827.525	16.558.683
PROFESIONAL	SALARIO BASE	13.520.520	14.472.732	15.424.943	15.571.551	16.395.898	17.366.852
	COMPENSACIÓN SALARIAL DIRECTA ANUAL	22.872.255	24.490.495	26.108.735	26.624.390	27.745.173	29.381.611
GERENCIAL	SALARIO BASE	25.896.120	28.966.110	32.036.100	31.711.410	35.572.183	39.108.267
	COMPENSACIÓN SALARIAL DIRECTA ANUAL	45.038.910	53.074.998	61.111.087	63.750.159	68.468.702	75.826.318
DIRECTIVO	SALARIO BASE	61.401.240	68.979.008	76.556.775	77.945.740	80.563.538	84.570.300
	COMPENSACIÓN SALARIAL DIRECTA ANUAL	132.081.945	145.516.614	158.951.283	160.155.174	169.798.076	180.644.870

Leyenda:

Min: mínimo

Q1: cuartil 1

Med: mediana

PP: promedio ponderado

Q3: cuartil 3

Max: máximo



3.1.3. Sector Petrolero:

Tabla 10. Resumen estadístico de las áreas estructurales del sector petrolero

		MIN	Q1	MED	PP	Q3	MAX
ADMINISTRATIVO SECRETARIAL	SALARIO BASE	11.856.516	12.227.220	12.597.924	12.527.359	13.056.684	13.515.444
	COMPENSACIÓN SALARIAL DIRECTA ANUAL	20.141.000	20.960.755	21.780.510	22.006.804	22.743.463	23.706.416
PROFESIONAL	SALARIO BASE	13.672.505	14.736.198	15.799.892	15.658.590	16.600.943	17.401.994
	COMPENSACIÓN SALARIAL DIRECTA ANUAL	21.877.240	24.608.436	27.339.632	26.833.008	28.647.630	29.955.628
GERENCIAL	SALARIO BASE	32.589.613	34.282.280	35.974.947	37.202.216	39.209.467	42.443.987
	COMPENSACIÓN SALARIAL DIRECTA ANUAL	54.135.963	57.211.211	60.286.459	62.776.070	65.134.134	69.981.808
DIRECTIVO	SALARIO BASE	52.327.740	55.052.205	57.776.670	57.776.670	60.501.135	63.225.600
	COMPENSACIÓN SALARIAL DIRECTA ANUAL	92.223.325	96.308.438	100.393.550	101.462.880	104.478.663	108.563.775

Leyenda:

Min: mínimo

Q1: cuartil 1

Med: mediana

PP: promedio ponderado

Q3: cuartil 3

Max: máximo

3.1.4. Sector Telecomunicaciones / procesamiento:



Tabla 11. Resumen estadístico de las áreas estructurales del sector telecomunicaciones / procesamiento

		MIN	Q1	MED	PP	Q3	MAX
ADMINISTRATIVO SECRETARIAL	SALARIO BASE	7.200.096	7.896.597	8.593.098	8.681.339	9.220.575	9.848.052
	COMPENSACIÓN SALARIAL DIRECTA ANUAL	10.919.577	11.716.139	12.512.702	13.138.105	13.807.274	15.101.846
PROFESIONAL	SALARIO BASE	11.295.323	12.649.089	13.691.838	12.776.778	14.908.163	16.433.114
	COMPENSACIÓN SALARIAL DIRECTA ANUAL	16.690.113	18.535.958	20.388.407	21.404.262	22.913.636	25.531.927
GERENCIAL	SALARIO BASE	27.921.760	30.526.547	32.807.007	33.659.497	36.331.403	41.586.373
	COMPENSACIÓN SALARIAL DIRECTA ANUAL	41.349.614	45.646.072	50.111.163	55.139.484	58.048.194	68.833.484
DIRECTIVO	SALARIO BASE	61.481.370	69.461.310	77.441.250	75.821.780	82.991.985	88.542.720
	COMPENSACIÓN SALARIAL DIRECTA ANUAL	107.488.743	122.847.028	138.205.313	140.913.838	150.036.788	161.868.263

Leyenda:

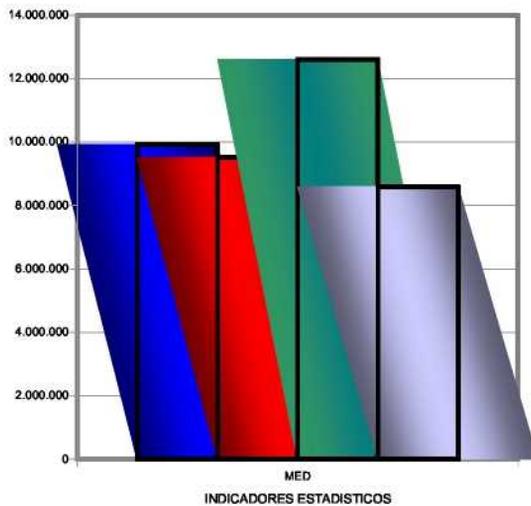
Min: mínimo
 Q1: cuartil 1
 Med: mediana
 PP: promedio ponderado
 Q3: cuartil 3
 Max: máximo



3.1. 5. Comparación de las medianas del salario base anual y la compensación salarial directa anual de los cuatros sectores productivos en estudio por área estructural

3.1.5.1. Nivel administrativo secretarial:

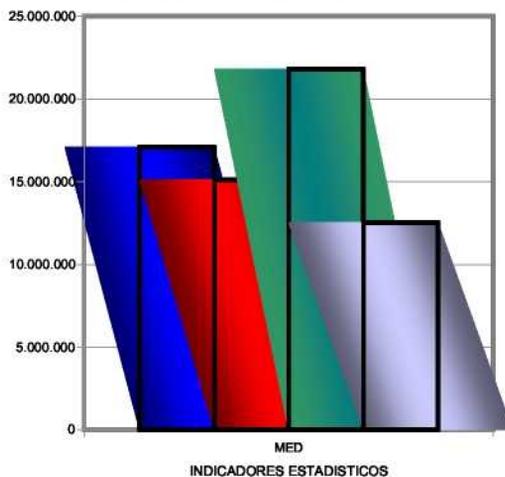
Nivel administrativo - secretarial
Salario base anual



■BANCA ■CONSUMO MASIVO ■PETROLERO ■TELECOMUNICACIONES

En los cargos administrativos, el sector petrolero es el que ofrece el mejor salario base anual; la mediana anual cancelada por este concepto es igual a 12.59 millones de bolívares (MM Bs.). En relación a los sectores bancario y consumo masivo tienen un comportamiento similar, ubicándose en el segundo y tercer lugar con 9.92 y 9.50 MM Bs. respectivamente. El sector de telecomunicaciones y procesamiento sólo alcanza la suma de 8.59 MM Bs. de salario base anual.

NIVEL ADMINISTRATIVO SECRETARIAL
COMPENSACIÓN SALARIAL DIRECTA ANUAL



■BANCA ■CONSUMO MASIVO ■PETROLERO ■TELECOMUNICACIONES

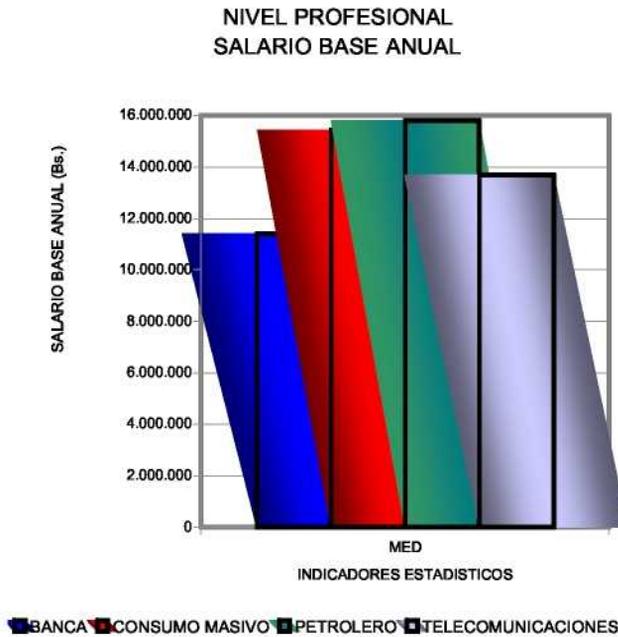
La compensación salarial directa anual refleja que el sector petrolero, en el nivel administrativo secretarial, mantiene su posición de líder en el mercado salarial en estudio con 21.78 MM de Bs., el sector bancario ocupa el segundo lugar pagando 17.08 MM Bs.

Mientras, el sector consumo masivo posiciona por debajo del sector bancario con 15.09 MM Bs.

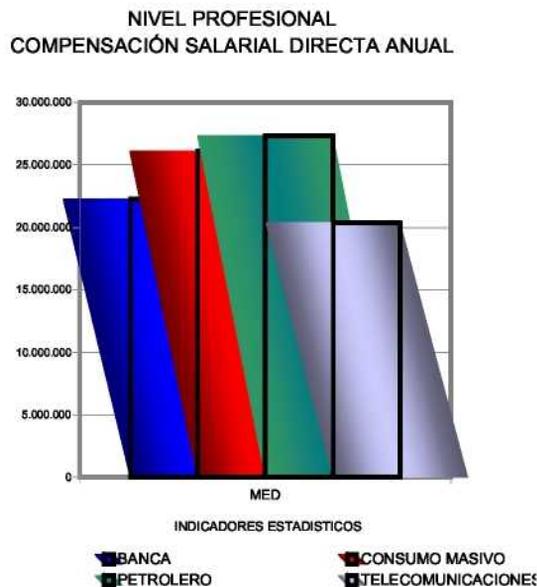
Telecomunicaciones sigue siendo el que ofrece la menor compensación salarial directa anual de los sectores en estudio, 12.5 MM Bs..



3.1.5.2. Nivel profesional:



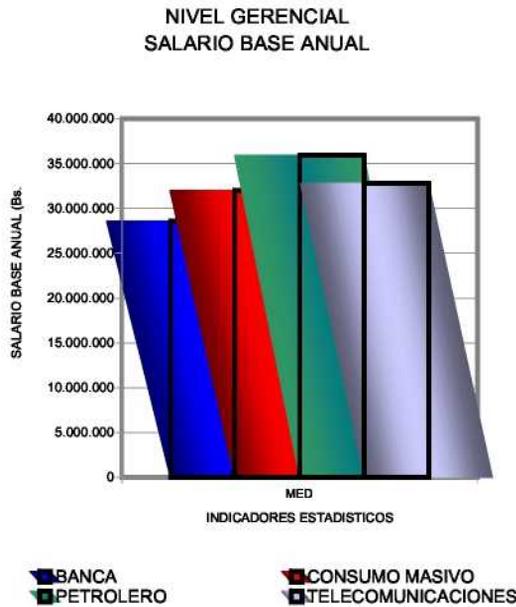
Para el nivel profesional, tanto las empresas petroleras como las de consumo masivo pagan de manera similar los montos correspondientes al salario base anual, ofreciendo 15.79 y 15.42 MM Bs. respectivamente; seguidos del sector de telecomunicaciones/procesamiento con 13.69 MM Bs.. Para este grupo de cargos el sector bancario cancela los menores montos, equivalente a 11.39 MM Bs.



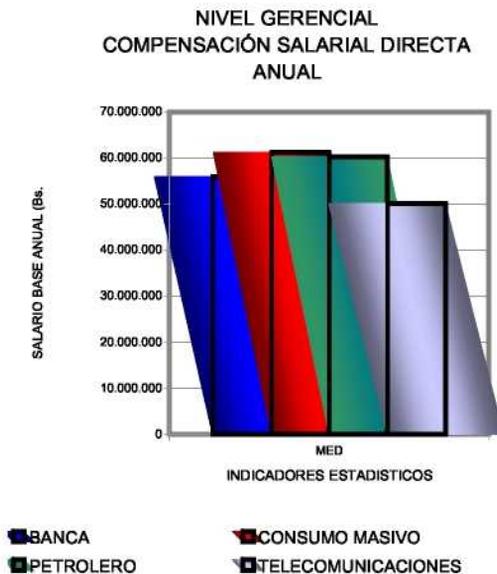
La compensación salarial directa anual mantiene un comportamiento similar en los sectores petrolero y consumo masivo, siendo estos los que ofrecen la mejor compensación con una mediana igual a 27.34 y 26.11 MM Bs. respectivamente. No obstante, el sector bancario logra un mejor posicionamiento, 22.29 MM Bs., quedando por encima de telecomunicaciones/procesamiento el cual paga el monto mínimo del mercado salarial igual a 20.38 MM Bs..



3.1.5.3 Nivel gerencial:



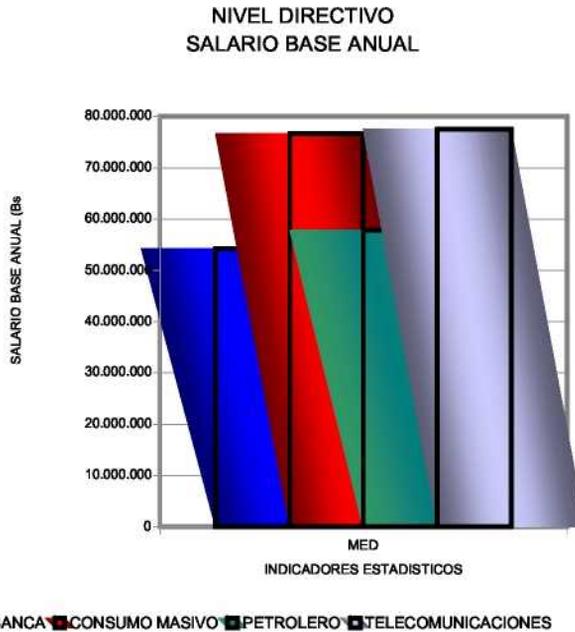
Los niveles gerenciales del sector petrolero perciben el mayor salario base anual de todos los sectores (35.97 MM Bs.). El sector telecomunicaciones/procesamiento, se comporta de manera distinta de los niveles anteriores posicionándose así en el segundo lugar para los niveles gerenciales (32.8 MM Bs.). Los sectores de consumo masivo y bancario ofrecen los menores montos de salario base anual en éste segmento, pagando 32.04 y 28.62 MM Bs., respectivamente.



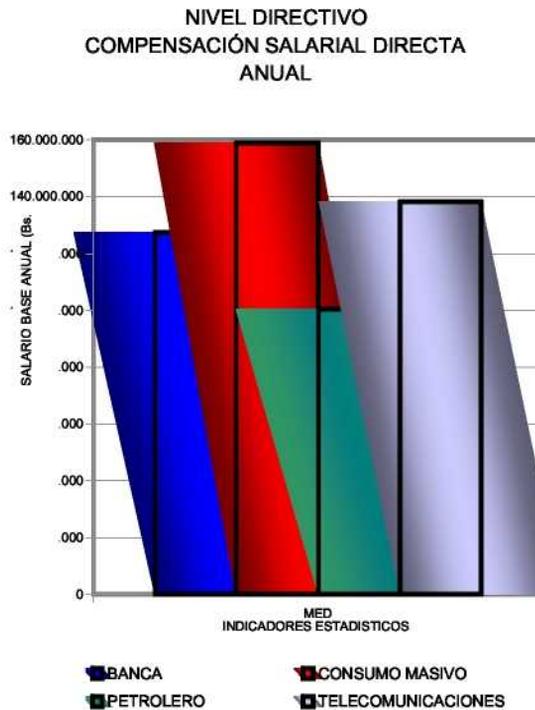
El comportamiento de la compensación salarial directa para los niveles gerenciales es distinto al del salario básico anual del mismo nivel; en éste caso, el sector consumo masivo es quien cancela el mayor (61.11 MM Bs.), superando en 1.37% su seguidor el sector petrolero (60.28 MM Bs.). Les siguen los sectores bancario (55.96 MM Bs.) y telecomunicaciones/procesamiento (50.11 MM Bs.).



3.1.5.4. Nivel Directivo:



Las empresas de telecomunicaciones/procesamiento y de consumo masivo ofrecen a su personal directivo el mejor salario base anual 77.44 MM Bs. y 76.56 MM Bs. respectivamente, seguidos de los sectores petrolero y bancario que pagan salarios básicos anuales de 57.77 y 54.24 MM Bs..



En éste nivel el sector consumo masivo supera a todos los demás sectores ofreciendo a sus directivos una compensación salarial directa anual de 158.95 MM Bs., quedando así el sector petrolero como el sector que menos compensación salarial directa anual otorga en este nivel (100.4 MM Bs.). El segundo lugar lo ocupa el sector de telecomunicaciones con 138.21 MM Bs. y el tercero el sector bancario con 127.35 MM Bs.



3.1.6. Análisis comparativo de las medianas del salario base y compensación salarial directa anual por áreas estructurales de cada sector productivo

Tabla 12. Resumen de las medianas de las áreas estructurales por sector productivo

	SALARIO BASE ANUAL			
	BANCA	CONSUMO MASIVO	PETRÓLEO	TELECOMUNICACIONES
ADMINISTRATIVO SECRETARIAL	9.918.492	9.504.960	12.597.924	8.593.098
PROFESIONAL	11.398.565	15.424.943	15.799.892	13.691.838
GERENCIAL	28.622.147	32.036.100	35.974.947	32.807.007
DIRECTIVO	54.240.405	76.556.775	57.776.670	77.441.250
	COMPENSACIÓN SALARIAL DIRECTA ANUAL			
ADMINISTRATIVO SECRETARIAL	17.081.000	15.096.367	21.780.510	12.512.702
PROFESIONAL	22.286.640	26.108.735	27.339.632	20.388.407
GERENCIAL	55.958.462	61.111.087	60.286.459	50.111.163
DIRECTIVO	127.349.963	158.951.283	100.393.550	138.205.313

* Las cifras resaltadas en negritas indican la primera posición en cada área.

Para el personal administrativo – secretarial, profesional y gerencial el sector petrolero tiene las medianas más competitivas del mercado en cuanto al salario base anual. En relación a la compensación salarial directa anual, mantiene su posición de líder sólo en las áreas administrativa - secretarial y profesional; en el área gerencial pierde su posición debido a que su paquete salarial promedio, tal y como se analizó en capítulo anterior (tabla 3), es menor que el del sector consumo masivo (20.26 vs. 20.66 meses). En el nivel directivo éste sector pierde su competitividad tanto en salario base anual como en compensación salarial directa anual, esto puede ser consecuencia de que las estructuras organizacionales de las empresas petroleras son muchos más pequeñas que las del resto de los sectores.

En el caso del sector consumo masivo se observa que el mismo paga las más altas medianas en compensación salarial directa anual para las áreas gerenciales y directivas, sin embargo para las mismas áreas ocupa el tercer y



segundo lugar en salario base anual, esto puede deberse a que el paquete salarial de consumo masivo es más alto que el de los demás sectores. En cuanto al área profesional se observa que el sector ocupa el segundo lugar tanto en salario base como en compensación salarial directa anual, mientras en el área administrativa-secretarial se ubica en el tercer lugar de la muestra en estudio.

El sector de telecomunicaciones y procesamiento lideriza el área de los directivos en salario base anual, sin embargo la situación no es la misma para la compensación salarial directa anual de la misma área, donde se encuentra ubicado en el segundo lugar. En cuanto a salario base anual el sector se ubica para el área gerencial y profesional en el segundo y tercer lugar mientras, en el área administrativa - secretarial ocupa el último lugar.

El sector bancario, en el salario base anual paga las medianas más bajas de todos los sectores en las áreas profesionales, gerenciales y directivas, mientras que en el área administrativa - secretarial ocupa el segundo lugar. En la compensación salarial directa anual se ubica en el tercer lugar para las áreas profesional, gerencial y directiva. En el área administrativa se posiciona en el segundo lugar.



3.2. Salario base anual y compensación salarial directa anual por área funcional

3.2.1. Sector Bancario:

Tabla 13. Resumen estadístico de las áreas funcionales del sector consumo masivo

		MIN	Q1	MED	PP	Q3	MAX
FINANZAS	SALARIO BASE	13.852.211	15.870.974	18.014.907	18.318.079	19.975.170	21.902.007
	COMPENSACIÓN SALARIAL DIRECTA ANUAL	27.010.854	31.690.352	35.862.559	37.769.904	39.995.323	44.302.110
LEGAL	SALARIO BASE	25.948.080	27.502.118	29.056.155	27.325.446	30.610.193	32.164.230
	COMPENSACIÓN SALARIAL DIRECTA ANUAL	66.239.630	71.715.939	77.192.249	79.423.131	82.668.558	88.144.868
STAFF ADMINISTRATIVOS	SALARIO BASE	7.722.669	8.639.880	9.557.091	8.590.760	10.259.760	10.962.429
	COMPENSACIÓN SALARIAL DIRECTA ANUAL	13.006.623	14.338.119	15.669.614	16.499.380	17.434.859	19.200.104
RECURSOS HUMANOS	SALARIO BASE	18.919.995	20.793.506	22.667.018	22.927.970	24.575.081	26.483.145
	COMPENSACIÓN SALARIAL DIRECTA ANUAL	40.769.853	45.349.268	49.928.683	51.924.668	53.797.602	57.666.521
SISTEMAS	SALARIO BASE	21.849.456	23.613.066	25.376.676	25.444.106	27.249.054	29.121.432
	COMPENSACIÓN SALARIAL DIRECTA ANUAL	44.614.338	46.810.601	49.006.864	50.074.729	51.812.479	54.618.094

Leyenda:

Min: mínimo
 Q1: cuartil 1
 Med: mediana
 PP: promedio ponderado
 Q3: cuartil 3
 Max: máximo



3.2.2. Sector Consumo Masivo:

Tabla 14. Resumen estadístico de las áreas funcionales del sector consumo masivo

		MIN	Q1	MED	PP	Q3	MAX
FINANZAS	SALARIO BASE	21.906.295	24.449.269	26.992.244	26.057.401	28.824.185	30.656.127
	COMPENSACIÓN SALARIAL DIRECTA ANUAL	42.420.635	47.194.540	51.968.445	52.435.018	55.470.080	58.971.715
LEGAL	SALARIO BASE	32.274.390	35.964.998	39.655.605	41.118.424	43.666.688	47.677.770
	COMPENSACIÓN SALARIAL DIRECTA ANUAL	61.703.330	70.315.515	78.927.700	84.966.432	90.323.538	101.719.375
STAFF ADMINISTRATIVOS	SALARIO BASE	9.513.960	9.928.671	10.343.383	10.349.610	10.750.911	11.158.440
	COMPENSACIÓN SALARIAL DIRECTA ANUAL	14.888.851	15.809.487	16.730.122	16.919.995	17.641.670	18.553.217
RECURSOS HUMANOS	SALARIO BASE	21.896.490	24.048.664	26.200.838	25.852.562	27.909.296	29.617.755
	COMPENSACIÓN SALARIAL DIRECTA ANUAL	39.178.070	45.007.759	50.837.448	50.821.775	54.967.463	59.097.478
SISTEMAS	SALARIO BASE	25.294.824	27.183.936	29.073.048	30.969.494	31.010.892	32.948.736
	COMPENSACIÓN SALARIAL DIRECTA ANUAL	45.907.814	48.326.395	50.744.976	51.601.906	53.210.871	55.676.766

Leyenda:

Min: mínimo
 Q1: cuartil 1
 Med: mediana
 PP: promedio ponderado
 Q3: cuartil 3
 Max: máximo



3.2.3. Sector Petrolero:

Tabla 15. Resumen estadístico de las áreas funcionales del sector petrolero

		MIN	Q1	MED	PP	Q3	MAX
FINANZAS	SALARIO BASE	22.443.218	23.215.456	23.987.695	24.070.818	24.834.235	25.680.775
	COMPENSACIÓN SALARIAL DIRECTA ANUAL	37.738.115	39.341.159	40.944.203	41.009.277	42.401.289	43.858.375
LEGAL	SALARIO BASE	36.566.310	39.678.465	42.790.620	45.763.490	49.794.975	56.799.330
	COMPENSACIÓN SALARIAL DIRECTA ANUAL	59.333.590	66.346.454	73.359.318	79.538.193	84.130.311	94.901.305
STAFF ADMINISTRATIVOS	SALARIO BASE	11.341.286	11.839.654	12.338.023	12.232.446	12.962.186	13.586.349
	COMPENSACIÓN SALARIAL DIRECTA ANUAL	19.532.166	20.464.720	21.397.275	21.713.114	22.534.398	23.671.521
RECURSOS HUMANOS	SALARIO BASE	23.387.115	24.577.418	25.767.720	25.632.421	26.695.883	27.624.045
	COMPENSACIÓN SALARIAL DIRECTA ANUAL	38.709.943	40.894.018	43.078.093	42.862.807	44.601.622	46.125.151
SISTEMAS	SALARIO BASE	26.352.528	27.604.716	28.856.904	28.790.653	29.988.852	31.120.800
	COMPENSACIÓN SALARIAL DIRECTA ANUAL	45.855.542	48.324.158	50.792.773	50.535.138	52.247.075	53.701.376

Legenda:

Min: mínimo
 Q1: cuartil 1
 Med: mediana
 PP: promedio ponderado
 Q3: cuartil 3
 Max: máximo



3.2.4. Sector de Telecomunicaciones y Procesamiento:

Tabla 16. Resumen estadístico de las áreas funcionales del sector de telecomunicaciones y procesamiento

		MIN	Q1	MED	PP	Q3	MAX
FINANZAS	SALARIO BASE	19.040.738	21.454.328	23.098.560	22.524.244	25.236.965	28.987.058
	COMPENSACIÓN SALARIAL DIRECTA ANUAL	26.874.324	31.618.419	36.438.597	39.802.417	42.404.632	50.587.045
LEGAL	SALARIO BASE	34.023.360	38.106.585	42.189.810	42.776.373	46.273.035	50.356.260
	COMPENSACIÓN SALARIAL DIRECTA ANUAL	58.994.948	65.100.593	71.206.238	73.887.441	77.311.883	83.417.528
STAFF ADMINISTRATIVOS	SALARIO BASE	7.860.137	8.520.981	9.181.826	9.360.640	9.834.107	10.486.389
	COMPENSACIÓN SALARIAL DIRECTA ANUAL	12.078.749	12.806.758	13.534.766	14.157.019	14.794.413	16.054.060
RECURSOS HUMANOS	SALARIO BASE	23.840.745	25.725.611	27.610.478	26.839.885	29.491.061	31.371.645
	COMPENSACIÓN SALARIAL DIRECTA ANUAL	40.525.485	42.264.223	44.002.962	46.659.438	49.004.292	54.005.623
SISTEMAS	SALARIO BASE	23.438.064	26.691.114	30.244.320	30.229.300	33.338.154	36.803.736
	COMPENSACIÓN SALARIAL DIRECTA ANUAL	34.626.214	41.779.177	49.085.470	49.467.964	54.079.731	59.566.784

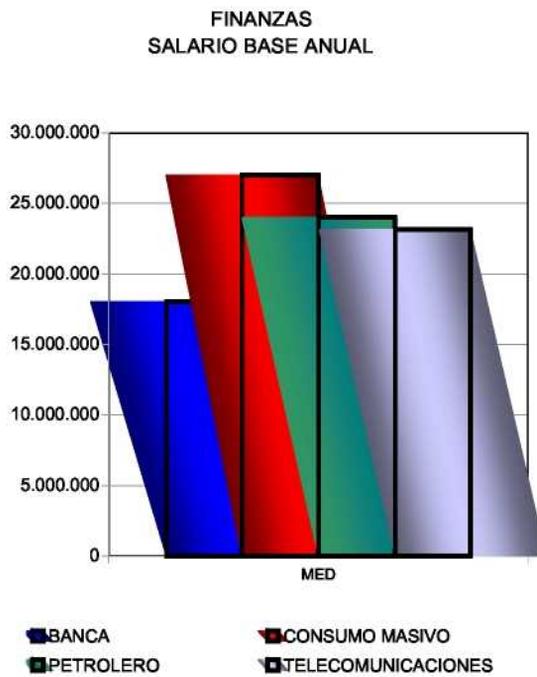
Leyenda:

Min: mínimo
 Q1: cuartil 1
 Med: mediana
 PP: promedio ponderado
 Q3: cuartil 3
 Max: máximo

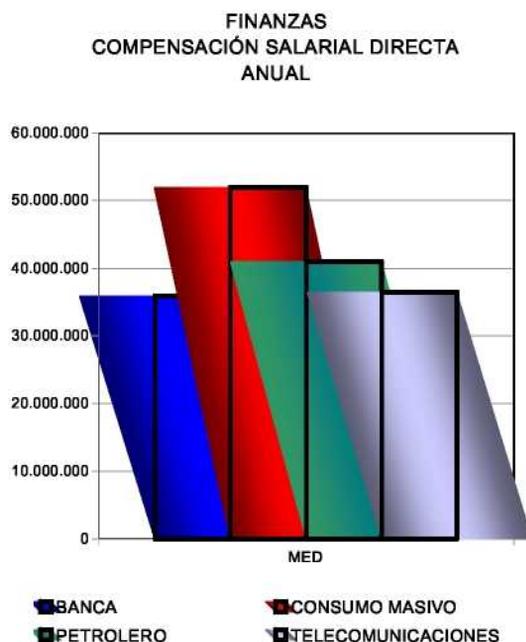


3.2.5. Comparación de las medianas del salario base anual y la compensación salarial directa anual de los cuatros sectores productivos en estudio por área funcional

3.2.5.1 Finanzas:



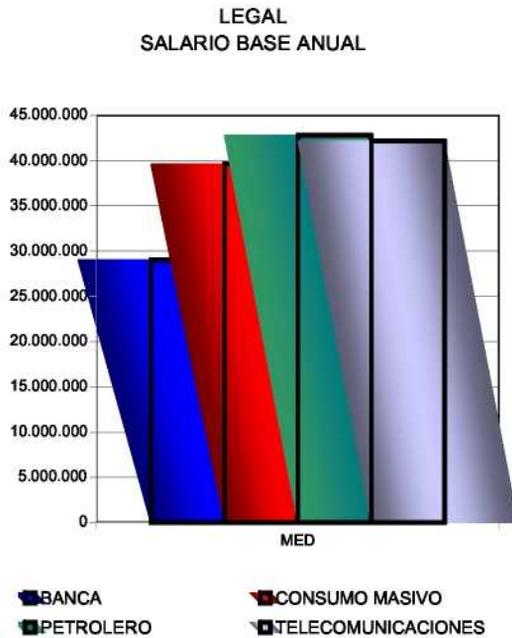
En los cargos del área de finanzas el sector consumo masivo es el que ofrece el mejor salario base anual; la mediana anual cancelada por este concepto es igual a 26.99 millones de bolívares (MM Bs.). En relación a los sectores petrolero y telecomunicaciones/procesamiento tienen un comportamiento similar, ubicándose en el segundo y tercer lugar con 23.99 y 23.10 MM Bs. respectivamente. El sector bancario sólo alcanza la suma de 18.01 MM Bs..



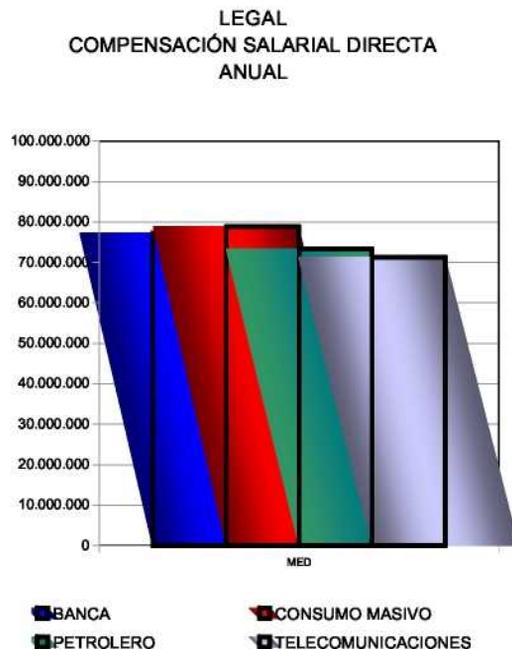
La compensación salarial directa anual mantiene un comportamiento similar en los sectores bancario y de telecomunicaciones/procesamiento, siendo estos los que ofrecen la menor compensación con una mediana igual a 35.86 y 36.44 MM Bs. respectivamente. El sector consumo masivo supera a todos los demás sectores pagando una mediana de 51.97 MM Bs., seguido del sector petrolero con una mediana de 40.94 MM Bs..



3.2.5.2. Legal:



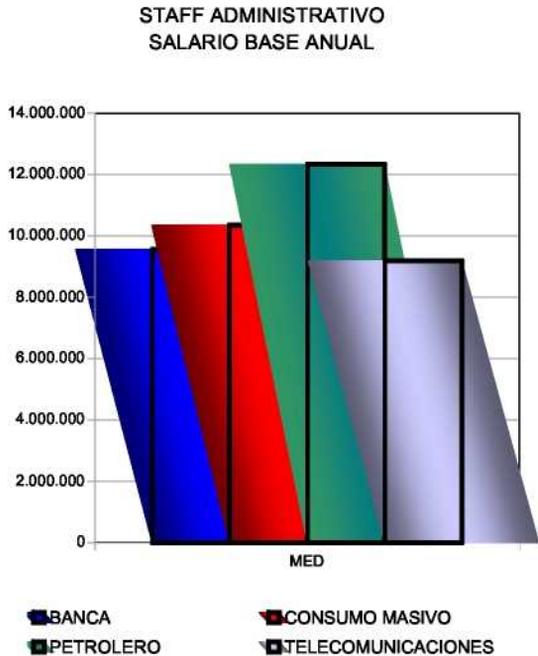
Para el área de legal, tanto las empresas petroleras como las de telecomunicaciones/procesamiento pagan de manera similar los montos correspondientes al salario base anual, ofreciendo 42.8 y 42.2 MM Bs. respectivamente, presentando un diferencial de 1.42%. Les sigue el sector de consumo masivo con 39.66 MM Bs.. Para este grupo de cargos el sector bancario cancela los menores montos, de 29.06 MM Bs.



El comportamiento de la compensación salarial directa para ésta área es distinto al del salario básico anual; en éste caso, todos los sectores se comportan de manera muy similar: el sector consumo masivo es quien cancela el mayor monto en compensación salarial directa anual (78.93 MM Bs.), superando en 2.25% su seguidor el sector bancario (77.19 MM Bs.). Les siguen los sectores petrolero (73.36 MM Bs.) y de telecomunicaciones/procesamiento (71.21 MM Bs.).

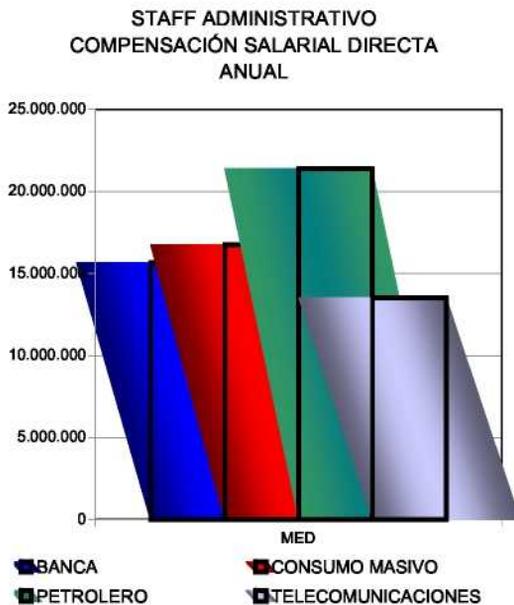


3.2.5.3. Staff Administrativo:



El área de staff administrativa del sector petrolero percibe el mayor salario base anual de todos los sectores (12.34 MM Bs.).

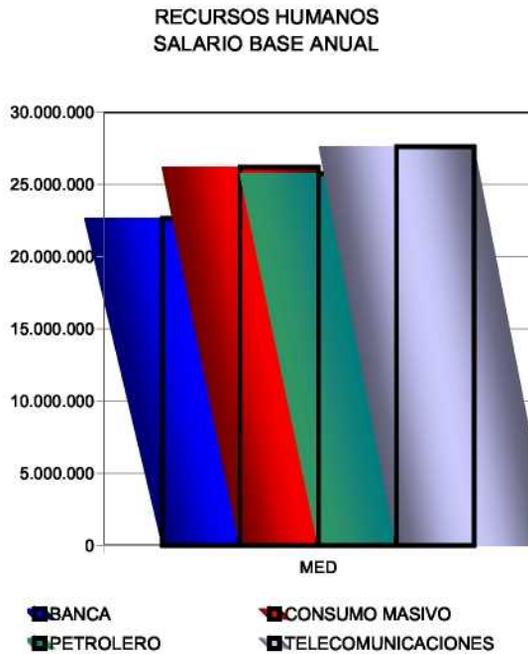
El sector consumo masivo, se comporta de manera distinta de los niveles anteriores posicionándose así en el segundo lugar (10.34 MM Bs.). Los sectores bancario y telecomunicaciones/procesamiento ofrecen los menores montos, pagando 9.56 y 9.18 MM Bs., respectivamente.



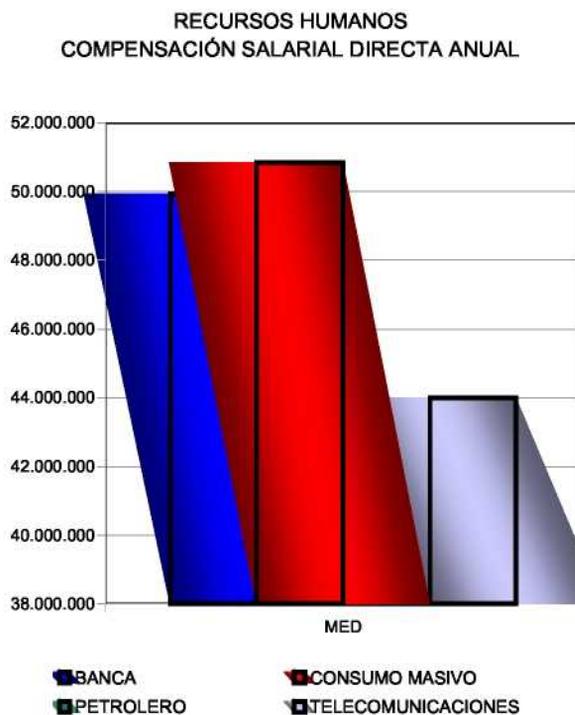
La compensación salarial directa anual mantiene un comportamiento similar en los sectores consumo masivo y banca, posicionándose así en el segundo y tercer lugar con 16.73 y 15.67 MM Bs., respectivamente. El sector petrolero es el que ofrece la mejor compensación con una mediana igual a 21.4 MM Bs. Por otra parte, el sector de telecomunicaciones/procesamiento paga el monto mínimo del mercado salarial igual a 13.5 millones de bolívares.



3.2.5.4. Recursos Humanos:



Las empresas de telecomunicaciones/procesamiento y de consumo masivo ofrecen al personal de ésta área el mejor salario base anual 27.61 MM Bs. y 26.20 MM Bs., seguidos de los sectores petrolero y bancario que pagan 25.77 y 22.67 MM Bs.

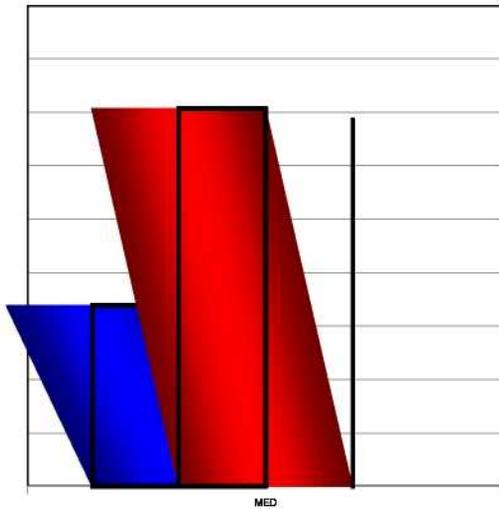


En ésta área, el sector consumo masivo supera a todos los demás sectores ofreciendo una compensación salarial directa anual de 50.84 MM Bs.. Seguido del sector bancario con 49.93 MM Bs.; la diferencia entre ambos sectores es igual 18.23%. Los sectores de telecomunicaciones/procesamiento y petrolero son los que menos compensación salarial directa anual pagan en esta área 44.00 y 43.08 MM Bs.

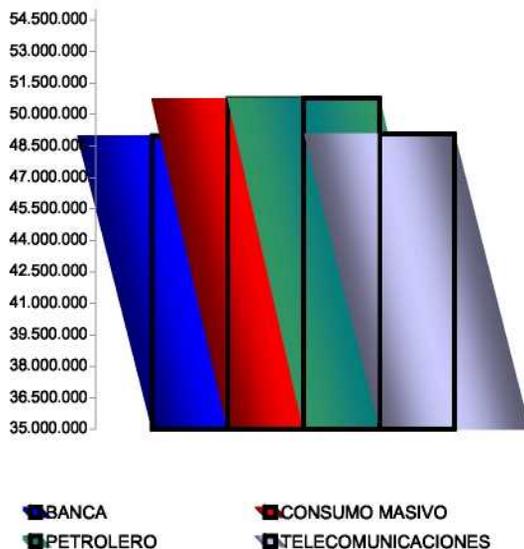


3.2.5.5. Sistemas:

Para el área de sistemas, el sector de telecomunicaciones y procesamiento paga el más alto salario base anual del mercado (30.24 MM Bs.). Tanto las empresas petroleras como las de consumo masivo pagan de manera similar, ofreciendo 28.86 y 29.07 MM Bs., diferenciándose sólo en un 0.72%. Para este grupo de cargos el sector bancario cancela los menores montos (25.38 MM Bs.).



SISTEMAS
COMPENSACIÓN SALARIAL DIRECTA
ANUAL



La compensación salarial directa anual mantiene un comportamiento similar en los sectores petrolero y consumo masivo, siendo estos los que ofrecen la mejor compensación con una mediana igual a 50.79 y 50.74 MM Bs.. No obstante el sector bancario logra un mejor posicionamiento, 49.01 MM Bs., quedando apenas en 1.72% por encima del sector de telecomunicaciones/procesamiento el cual paga el monto mínimo del mercado igual a 49.09 MM Bs..



3.2.6. Análisis comparativo de las medianas del salario base y compensación salarial directa anual áreas funcionales por sector productivo

Tabla 17. Resumen de las medianas de las áreas estructurales por sector productivo

	SALARIO BASE ANUAL			
	BANCA	CONSUMO MASIVO	PETRÓLEO	TELECOMUNICACIONES
FINANZAS	18.014.907	26.992.244	23.987.695	23.098.560
LEGAL	29.056.155	39.655.605	42.790.620	42.189.810
STAFF ADMINISTRATIVOS	9.557.091	10.343.383	12.338.023	9.181.826
RECURSOS HUMANOS	22.667.018	26.200.838	25.767.720	27.610.478
SISTEMAS	25.376.676	29.073.048	28.856.904	30.244.320
	COMPENSACIÓN SALARIAL DIRECTA ANUAL			
FINANZAS	35.862.559	51.968.445	40.944.203	36.438.597
LEGAL	77.192.249	78.927.700	73.359.318	71.206.238
STAFF ADMINISTRATIVOS	15.669.614	16.730.122	21.397.275	13.534.766
RECURSOS HUMANOS	49.928.683	50.837.448	43.078.093	44.002.962
SISTEMAS	49.006.864	50.744.976	50.792.773	49.085.470

* Las cifras resaltadas en negritas indican la primera posición en cada área.

Para el personal de las áreas legal y staff administrativo el sector petrolero tiene las medianas más competitivas del mercado en cuanto al salario base anual. En relación a la compensación salarial directa anual, mantiene su posición de líder en el área staff administrativa y se posiciona como líder para los cargos de sistemas. En el área legal pierde su posición debido a que su paquete salarial promedio, tal y como se analizó en capítulo anterior (tabla 3), es menor que el del sector consumo masivo (20.26 vs. 20.66 meses). En el área de recursos humanos se encuentra ocupando el tercer lugar en salario base anual y el último en compensación salarial directa.

En el caso del sector consumo masivo se observa que el mismo paga las más altas medianas en compensación salarial directa anual para las áreas de finanzas, legal y recursos humanos, sin embargo para las áreas de legal y de



recursos humanos ocupa el tercero y segundo lugar en salario base anual, esto puede deberse a que el paquete salarial de consumo masivo es más alto que el de los demás sectores. Para el área de finanzas éste sector también ocupa el primer lugar. En cuanto a las áreas staff administrativa y sistemas se observa que el sector ocupa el segundo lugar tanto en salario base como en compensación salarial directa anual.

El sector de telecomunicaciones / procesamiento lideriza el área de sistemas y recursos humanos en salario base anual, sin embargo la situación no es la misma para la compensación salarial directa anual de la misma área, donde se encuentra ubicado en el tercer lugar. En cuanto a salario base anual el sector se ubica para las áreas de recursos humanos, sistemas y finanzas en el tercer lugar mientras, en el área staff administrativa ocupa el último lugar.

El sector bancario, en el salario base anual paga las medianas más bajas los sectores en las áreas de recursos humanos, legal, finanzas y sistemas, mientras que en el área staff administrativa ocupa el tercer lugar. En la compensación salarial directa anual se ubica en el segundo lugar para las áreas de recursos humanos y legal. En el área staff administrativa se posiciona en el tercer lugar y finalmente la áreas de finanzas y sistemas se posicionan en el último lugar.

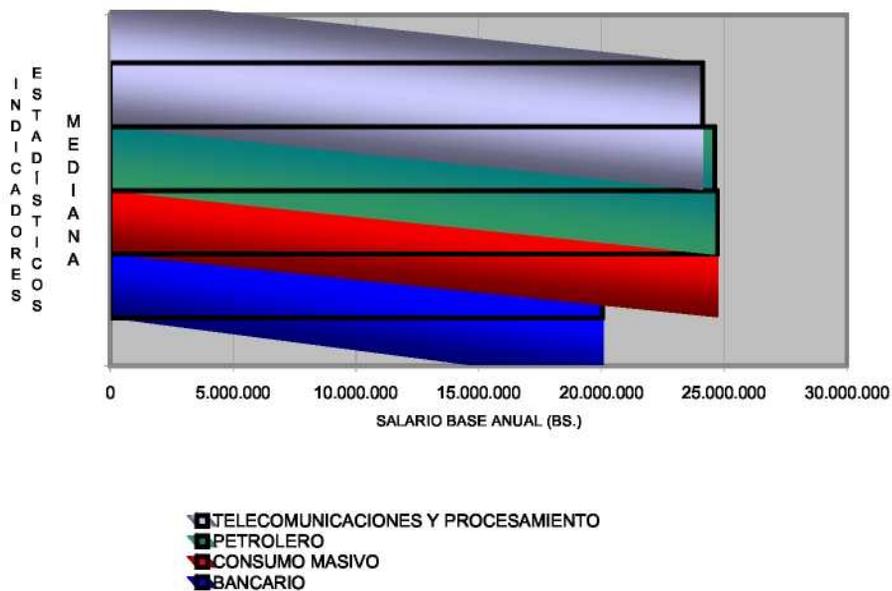


4. Análisis del salario base y compensación salarial directa anual promedio por sector

Tabla 18. Resumen de las medianas del salario base y la compensación salarial directa anual promedio por sector productivo

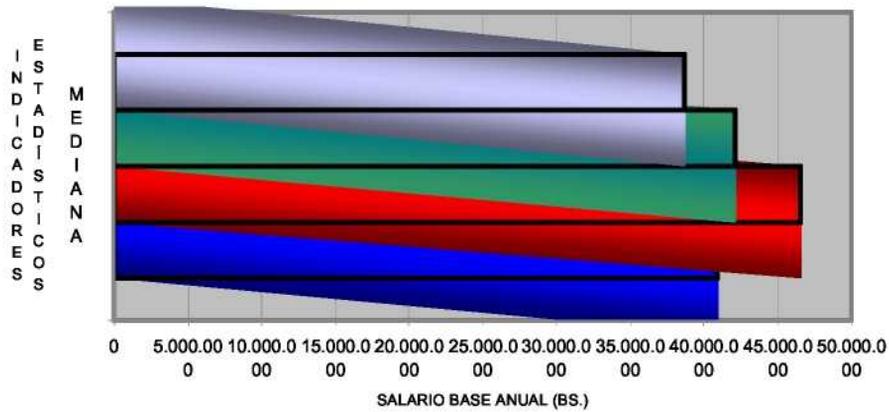
	SALARIO BASE ANUAL	COMPENSACIÓN SALARIAL DIRECTA ANUAL
	MEDIANA	MEDIANA
CONSUMO MASIVO	24.725.718	46.560.615
PETROLERO	24.618.307	42.149.240
BANCARIO	20.053.533	40.932.287
TELECOMUNICACIONES Y PROCESAMIENTO	24.137.582	38.722.167

SALARIO BASE ANUAL PROMEDIO POR SECTOR





COMPENSACIÓN SALARIAL DIRECTA ANUAL PROMEDIO POR SECTOR



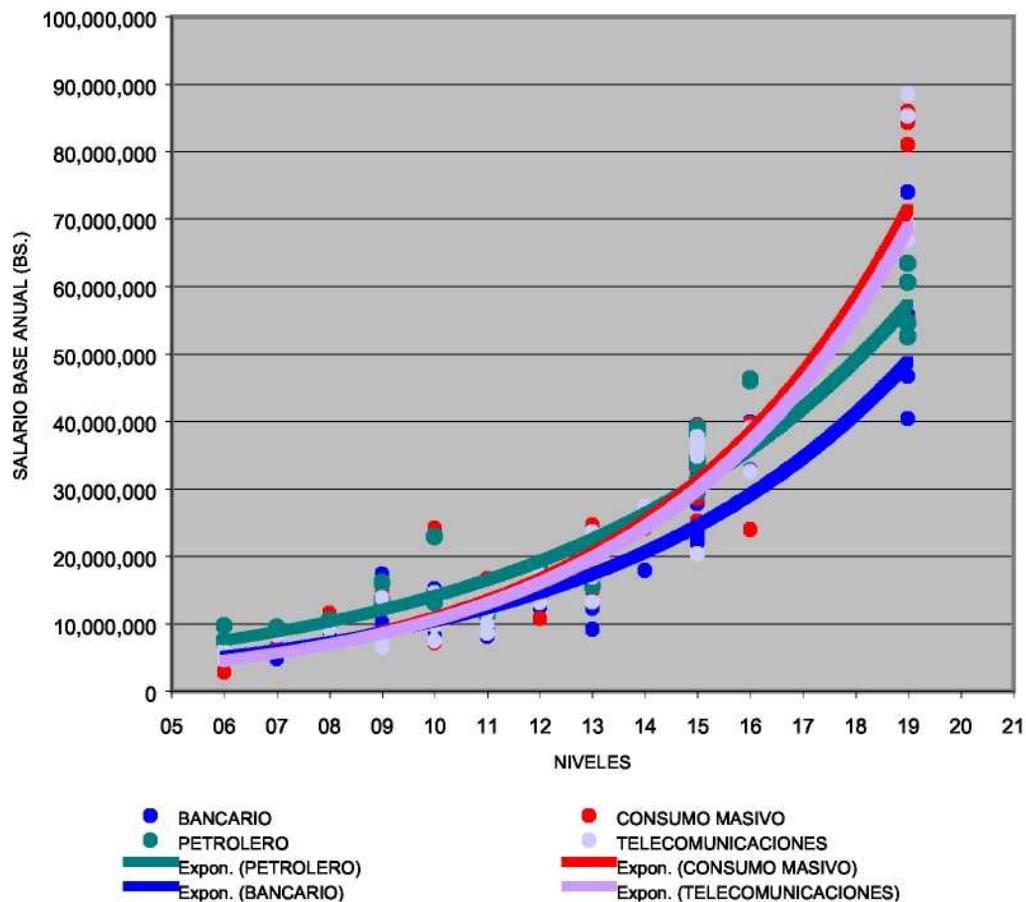
En términos generales se puede decir que las empresas del sector consumo masivo liderizan el mercado en estudio pues son las que pagan, en promedio, el salario base y la compensación salarial directa anual más competitivos.

El sector petrolero ocupa el segundo lugar posicionándose muy cercanamente al sector consumo masivo el cual le supera en salario base apenas en 0.43% y en compensación salarial directa anual en 9.47%.

Los sectores bancario y telecomunicaciones ocupan los últimos lugares y al igual que los anteriores tienen un comportamiento similar. En el salario base anual el sector de telecomunicaciones / procesamiento supera al bancario en 16.9% mientras el sector bancario se posiciona 5.39% por encima del sector de telecomunicaciones y su procesamiento en compensación directa anual.



DIAGRAMA DEL COMPORTAMIENTO DEL SALARIO BASE ANUAL PROMEDIO POR SECTOR



El diagrama muestra el comportamiento del salario base anual de cada uno de los sectores. Como se puede observar las empresas del sector petrolero pagan los mejores salarios base anuales en los niveles más bajos de los cargos tomados en consideración para el desarrollo de la investigación. De los niveles 15 en adelante la posición del sector comienza a decaer para ubicarse por debajo de los sectores consumo masivo y telecomunicaciones / procesamiento en los niveles 16 al 18.

Al parecer la tendencia de los sectores consumo masivo y telecomunicaciones / procesamiento es pagar los salarios base anuales promedio más competitivos del mercado para los niveles ejecutivos (18 –21) .

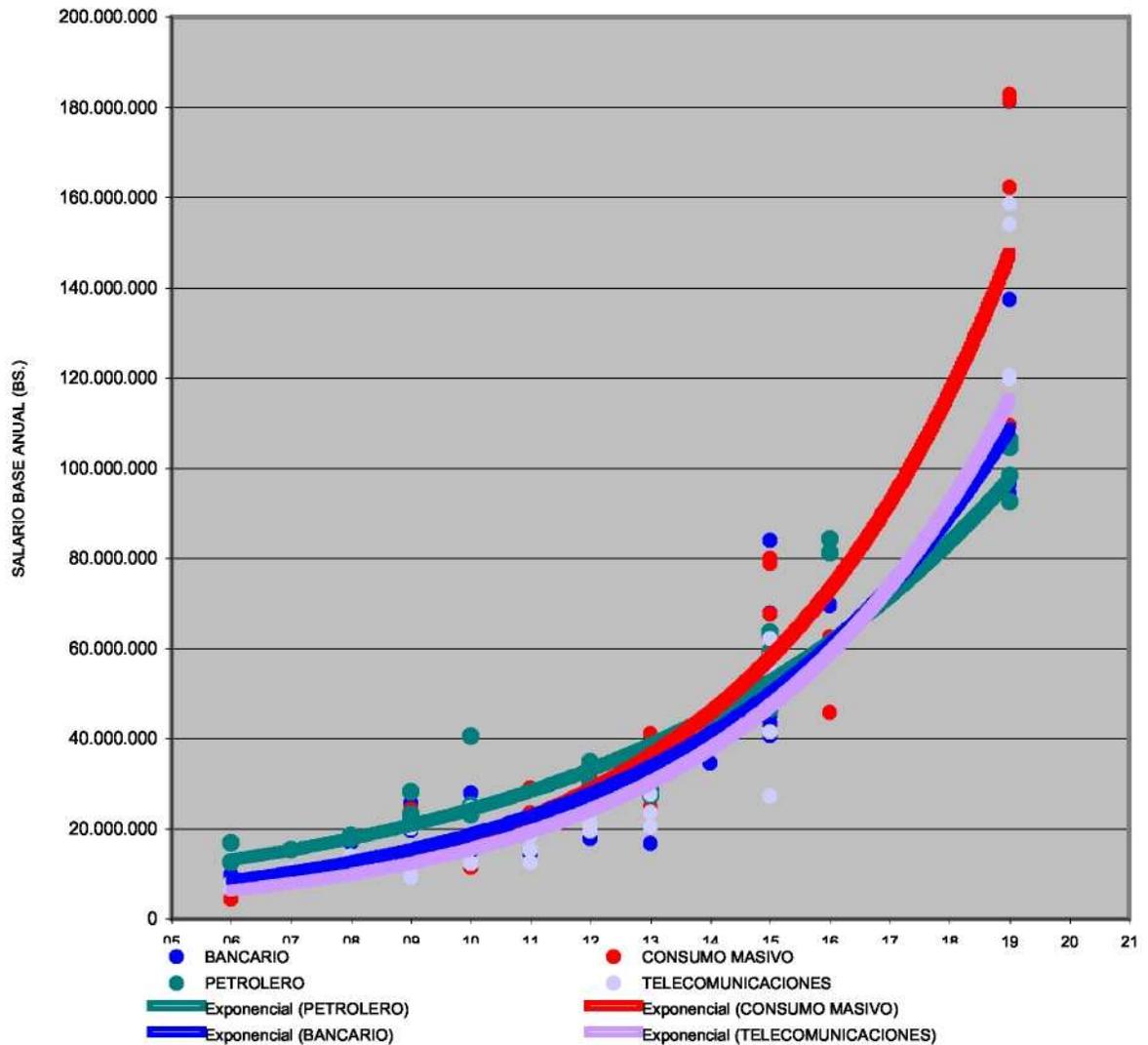


El sector bancario paga de manera similar al sector de telecomunicaciones en los niveles más bajos. En los niveles 10 al 21 paga los salarios base menos competitivos del mercado.

Para el nivel 15 los sectores petrolero, telecomunicaciones / procesamiento pagan salarios base anual promedio similares.



DIAGRAMA DEL COMPORTAMIENTO DE LA COMPENSACIÓN SALARIAL DIRECTA ANUAL PROMEDIO POR SECTOR



Los sectores petrolero, telecomunicaciones / procesamiento y bancario presentan un comportamiento similar en el pago de la compensación salarial directa anual para los niveles gerenciales.



Por otra parte los sectores consumo masivo y petróleo pagan de manera similar en los niveles 13 y 14 pertenecientes al área profesional.

Telecomunicaciones otorga la compensación salarial directa anual menos competitiva para los niveles profesionales de la muestra en estudio, seguido en orden ascendente por los sectores bancario, consumo masivo y petrolero.

Por último, el sector petrolero cancela la compensación salarial directa anual más alta del mercado estudiado al personal de los niveles 5 al 13.

El sector consumo masivo lideriza el mercado estudiado superando de manera muy marcada a todos los demás sectores en el pago de la compensación salarial directa anual a los niveles más altos. Les siguen en orden descendente telecomunicaciones, banca y petróleo.



CONCLUSIONES

La investigación realizada estuvo dirigida hacia la descripción, comparación y análisis de los sistemas de compensación en empresas representativas de cuatro sectores productivos (Bancos, Sector Consumo Masivo, Petróleo Telecomunicaciones y Procesamiento) en lo concerniente a la compensación salarial directa anual, paquetes salariales y líneas de pago.

Los resultados obtenidos en la investigación nos llevan a las siguientes conclusiones:

1. La compensación salarial directa anual otorgada por cada una de las empresas varía de acuerdo al segmento en el cual se ubican cada uno de los cargos de los sectores productivos estudiados.
2. Una vez desglosados todos los componentes de los paquetes salariales en cada una de las empresas estudiadas y calculados los paquetes salariales promedio, los resultados indican que los paquetes salariales se encuentran compuestos de la siguiente manera:

Sector bancario: el paquete promedio otorgado por éste sector es de 21.41 meses de salario base; el mismo tiende a otorgar los paquetes salariales más altos. Las empresas que conforman éste sector no incluyen dentro de sus paquetes salariales el concepto de comisiones.

Sector consumo masivo: el paquete promedio otorgado por este sector es de 20,66 meses de salario base. Las empresas que conforman éste sector no incluyen dentro de sus paquetes salariales el concepto de cesta tickets.

Sector petrolero: el paquete promedio otorgado por las empresas que conforman el sector es igual 20.26 meses de salario base. Es el sector que cancela el factor más alto en meses de (4.85 meses) por el concepto de utilidades. Sus paquetes no incluyen cesta tickets ni fondos de ahorro.

Sector telecomunicaciones/procesamiento: el paquete promedio otorgado por éste sector es de 18.84 meses de salario base, no incluyen dentro de sus paquetes salariales bonos ejecutivos ni cesta tickets.

El concepto denominado “ayuda de ciudad” es una particularidad que cancelan algunas de las empresas del sector petrolero para todos sus empleados.



3. Luego de un análisis exhaustivo, se logró observar que en términos generales los sectores más competitivos son:

En salario base anual tanto el sector petrolero como el de consumo masivo son los más competitivos puesto que el diferencial entre sus salarios base anuales promedio es apenas de 0.43%. El sector petrolero se posicionó competitivamente en el segundo lugar, con una compensación mayor al del resto de los sectores estudiados.

El sector consumo lideriza el mercado en estudio pues sus empresas son las que pagan, en promedio, la compensación salarial directa anual más competitiva, hecho muy relacionado con el número de meses promedio que integra su paquete salarial.

4. Después de caracterizar el perfil de las empresas estudiadas con información referente a volúmenes de venta, número de trabajadores y paquetes salariales se establecieron las relaciones encontradas entre las variables, las cuales se explican a continuación:

Entre volúmenes de ventas y paquetes salariales: para los sectores consumo masivo y petróleo los valores del coeficiente de correlación (0.9411 y -0.9854) y el de determinación (0.8857 y 0.9710) obtenidos de sus empresas permiten afirmar que efectivamente existe una relación entre las volúmenes de venta y paquetes salariales.

Entre el número de empleados y paquetes salariales: se encontró la existencia de una alta relación entre estas variables para los sectores bancario y petrolero. En el caso de banca los coeficientes de correlación y de determinación arrojaron (r) de 0.998 y (r^2) 0.997 y para petróleo fue (r) 0.988 y (r^2) 0.976.



RECOMENDACIONES

Tomando como base los resultados obtenidos en el presente estudio se recomienda:

- 1.- Realizar un diagnóstico de la compensación salarial total incluyendo cuantificación de beneficios de los cuatro sectores productivos con la finalidad de evaluar si se profundiza ó cambia la tendencia observada en la presente investigación.
- 2.- Igualmente se podría realizar un estudio similar en los próximos años que permita observar la evolución de los resultados obtenidos y evaluar las diferencias.
- 3.- Incluir en un estudio similar otros sectores productivos, tales como automotriz y farmacia.
- 4.- Profundizar en el análisis de las relaciones encontradas entre volúmenes de ventas y paquetes salariales y número de empleados y paquetes salariales para así poder establecer qué factores influyen en dichas relaciones. Igualmente relacionar otras variables de interés para el estudio.



RECOMENDACIONES

Tomando como base los resultados obtenidos en el presente estudio se recomienda:

- 1.- Realizar un diagnóstico de la compensación salarial total incluyendo cuantificación de beneficios de los cuatro sectores productivos con la finalidad de evaluar si se profundiza ó cambia la tendencia observada en la presente investigación.
- 2.- Igualmente se podría realizar un estudio similar en los próximos años que permita observar la evolución de los resultados obtenidos y evaluar las diferencias.
- 3.- Incluir en un estudio similar otros sectores productivos, tales como automotriz y farmacia.
- 4.- Profundizar en el análisis de las relaciones encontradas entre volúmenes de ventas y paquetes salariales y número de empleados y paquetes salariales para así poder establecer qué factores influyen en dichas relaciones. Igualmente relacionar otras variables de interés para el estudio.



BIBLIOGRAFIA

AMERICAN COMPESATION ASSOCIATION, Glossary of Compensation and Benefits terms, A.C.A., United States, 1995.

ANDER-EGG, Ezequiel: Técnicas de Investigación Social, Editorial Humanitas, Buenos Aires, Argentina, 1982.

AUGUST, Ray: International Business Law, Prentice Hall, New Jersey, 2000.

CARVALLO, César y VILLASMIL, Humberto: Ley Orgánica del Trabajo y su Reglamento, Publicaciones UCAB, Caracas, Venezuela, 1999.

CHEN, Chi-YI: Mercado Laboral. Teorías y Políticas, Publicaciones UCAB, Caracas, Venezuela, 1998.

CHIAVENATO, Hidalberto: Administración de Recursos Humanos, 5ta. Edición, Editorial Mc Graw Hill, Bogotá, Colombia, 2000.

ENCICLOPEDIA SALVAT. DICCIONARIO, Tomo 11, Salvat Editores, Barcelona, 1976.

HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto y otros: Metodología de la Investigación, Editorilal Mc Graw Hill, Bogotá, Colombia, 1991.

KATZ, D. y KAHN, R., Psicología social de las organizaciones, México, Editorial Trillas, 1977.

MILKOVICH, George y NEWMAN, Jerry: Compensation, Editorial Irwing Mc Graw Hill, Estados Unidos, 1999.

MORALES ARRIETA, Juan y VELANDIA, Nestor: Salarios. Estrategia y sistema salarial o de compensaciones. Editorial Mc Graw Hill, Colombia, 2000.

ROBBINS, Stephen, Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica, México, Prentice Hall, 1996.

SELLTIZ, T. Y OTROS, Métodos de investigación en las relaciones industriales, Editorial Rialpe, Madrid, 1980.



SHERMAN, Arthur, Administración de Recursos Humanos, 11ª. Edición, International, Thomsoms Editores, México, 1998.

SCHULTZ, Duane, Psicología Industrial, Editorial Presencia Ltda., Colombia, 1991.

THE POCKET OXFORD SPANISH DICTIONARY, Oxford University Press, Estados Unidos, 1997.

ZAMORA, R., Sistemas Comparados de Relaciones Industriales, UCAB, Caracas, 1995.

Página Web consultadas:

<http://www.venamcham.org>

<http://consecomerocio.ore.ve>

<http://conindustria.org.ve>

<http://bcv.org.ve>

http://eojeda.com/v_minist.htm

<http://mf.gov.ve>



ANEXOS



ANEXO 1

CUESTIONARIO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN



A continuación se presentan una serie de preguntas que forman parte de un trabajo de investigación universitaria, las mismas nos permitirán obtener los datos necesarios para la presentación de dicho trabajo.

Se agradece contestar los cuestionarios de manera completa en cada una de sus partes.

La información proporcionada en este cuestionario será manejada con la más estricta confidencialidad y será analizada de manera global, es decir, no se reportarán datos individuales.

Agradeciéndole de antemano su valiosa colaboración.

Atentamente,

Angélica Bartolini D.

Johanna Sosa R.

1. Identificación Empresa

Nombre Empresa:

Sector Productivo:

2. Datos Generales Empresa

Nº de Trabajadores

Ventas Totales (MM de Dólares) Año Actual

3. Política Salarial: a continuación se presenta un grupo de preguntas relacionadas con las políticas y prácticas utilizadas por su empresa

¿Cual es el percentil utilizado por su empresa como línea de pago?

Nivel	Percentil
Directivos	
Gerentes	
Profesionales	
Administrativos	
Todo los Niveles	

4. Formulas de cálculo de Compensación Salarial Directa Anual

Indique la formula de cálculo de Compensación de su Empresa y los conceptos que incluye

	Empleados	Gerencia Media	Alta Gerencia
Conceptos			
Sueldo Básico Mensual			
Utilidades			
Bono Vacacional			
Tickets			
Bonos / Incentivos			
Vehículo			
Prima por Antigüedad			
Acción de Club			
Bono Post Vacacional			
Caja de Ahorro			
Fondo de Ahorro			
Otros (Especifique)			

5. Política de Bonificación

¿ Su empresa otorga algún tipo de Bonificación al personal de Alta Gerencia / Ejecutivos ?

Denominación del Bono

¿ Cual es el criterio utilizado para su otorgamiento ?

IPC	Mérito	Fijo Garantizado	Objetivos Corporativos	% sobre Ganancias Anuales	Días de Salario por año	Otra Modalidad

Criterios Utilizados

	Fecha Aniversario	Anual	Semestral	Cuatri-mestral	Trimestral
Periodicidad					

Si es un monto fijo, ¿ Cual es el monto anual?

Si su base de cálculo es el salario básico ¿ Cual es el porcentaje ?

Si su base de cálculo es el paquete anual ¿ Cuales son los conceptos incluidos ?

y ¿ Cual es el porcentaje ?

¿ Su empresa otorga algún tipo de Bonificación al personal de Gerencia Media / Supervisorio?

Denominación del Bono

¿ Cual es el criterio utilizado para su otorgamiento ?

IPC	Mérito	Fijo Garantizado	Objetivos Corporativos	% sobre Ganancias Anuales	Días de Salario por año	Otra Modalidad
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				

Períodicidad	Fecha Aniversario	Anual	Semestral	Cuatri-mestral	Trimestral
<input type="checkbox"/>					

Si es un monto fijo, ¿ Cual es el monto anual?

Si su base de cálculo es el salario básico ¿ Cual es el porcentaje ?

Si su base de cálculo es el paquete anual ¿ Cuales son los conceptos incluidos ?
y ¿ Cual es el porcentaje ?

¿ Su empresa otorga algún tipo de Bonificación resto del personal ?

Denominación del Bono

¿ Cual es el criterio utilizado para su otorgamiento ?

IPC	Mérito	Fijo Garantizado	Objetivos Corporativos	% sobre Ganancias Anuales	Días de Salario por año	Otra Modalidad
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				

Períodicidad	Fecha Aniversario	Anual	Semestral	Cuatri-mestral	Trimestral
<input type="checkbox"/>					

Si es un monto fijo, ¿ Cual es el monto anual?

Si su base de cálculo es el salario básico ¿ Cual es el porcentaje ?

Si su base de cálculo es el paquete anual ¿ Cuales son los conceptos incluidos ?
y ¿ Cual es el porcentaje ?

6. Compensación Variable

¿ Posee su empresa un plan de incentivo para el Área de Ventas?

Base de cálculo para el plan:

	%				
	SBM	Paquete Anual	Volumen de ventas	Volumen de negocios	Por Unidades Vendidas
Gerencia	<input type="checkbox"/>				
Supervisión	<input type="checkbox"/>				
Representantes	<input type="checkbox"/>				
Otros	<input type="checkbox"/>				

Indique el Personal Elegible:

Gerencia					
Supervisión					
Representantes					
Otros					
Periodicidad	Fecha Aniversario	Anual	Semestral	Cuatri-mestral	Trimestral

7. Caja y Fondo de Ahorro

7.A Caja de Ahorro

¿La Compañía ofrece Caja de Ahorro?

Aportes

Porcentaje del SBM	Empresa	Empleado
--------------------	---------	----------

7.B Fondo de Ahorro

¿La Compañía ofrece Fondo de Ahorro?

Aportes

Porcentaje del SBM	Empresa	Empleado
--------------------	---------	----------

8. Vacaciones

8.A. Bono Vacacional

Rango de Antigüedad (Años)	No Ejecutivos			Ejecutivos		
	Días Háb de Disfrute	Bono Vacacional		Días Háb de Disfrute	Bono Vacacional	
		En %	En Días		En %	En Días
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						
25						
26						
27						
28						
29						
30						

¿Cuál es la base de cálculo para el Bono Vacacional?

Sueldo Base

Sueldo Integrado (especifique)

9. Utilidades

Que concepto se utiliza como base de cálculo:

Salario básico

¿Cuántos días?

Se toma como referencia el último salario o el promedio anual

Salario integrado

¿Cuántos días?

Se toma como referencia el último salario o el promedio anual

Devengado anual

10. Ticket

¿Se cancela este concepto al Empleado?

	Ejecutivos	No Ejecutivos
Tipos		
- Cesta		
- Alimento		
- Restaurant		
- Otro (Especifique)		
Monto Mensual (Bs.)		

11. Ayuda de Ciudad

¿La Empresa otorga esta asignación?

	Ejecutivos	No Ejecutivos
% sobre Salario Básico		
Se otorga como base de cálculo para		
- Caja de Ahorros		
- Bono Vacacional		
- Utilidades		
- Otros (Especifique)		



ANEXO 2

PUESTOS STAFF EVALUADOS Y COMPARADOS

NIVEL DEL CARGO	NOMBRE DEL CARGO	DESCRIPCIÓN DEL CARGO	NIVEL DE EDUCATIVO	EXPERIENCIA	DOMINIO DEL INGLÉS	SALARIO BASE
15	GTE.RELS.PUB.Y GUBERNAMENTALES	Es responsable de instrumentar la política de relaciones de la empresa con la comunidad, con las instituciones, con la prensa, con las autoridades, coordinando eventos diversos, mantiene contactos con personas e instituciones, promueve y participa en programas de beneficio a la comunidad y realiza actividades tendientes a mejorar la imagen de la empresa.	PROFESIONAL	ESPECIALIZADA (7 a 9 AÑOS)	DOMINARLO	
10	REPRESENTANTE ATN. CLIENTES	Bajo supervisión indirecta atiende a clientes por vía telefónica y/o personalmente con objeto de captar quejas, comentarios o sugerencias respecto de los productos o servicios de la empresa o bien, de la atención recibida por distribuidores o representantes de la misma. Informa a las áreas afectadas y da seguimiento a cada asunto hasta que el cliente recibe la respuesta requerida.	PROFESIONAL	UN PUESTO PREVIO (2 a 3 AÑOS)	ASPECTOS TÉCNICOS	
10	AUDITOR INTERNO	Bajo supervisión indirecta, es responsable de los aspectos de menor responsabilidad de las auditorías realizadas en diversas áreas y/o tiendas de la compañía. Reporta cualquier discrepancia encontrada entre los procedimientos financieros y la operación de las diversas áreas y ayuda en la preparación de reportes de resultados.	PROFESIONAL	UN PUESTO PREVIO (2 a 3 AÑOS)	CONOCIMIENTOS BÁSICOS	
15	GERENTE DE CONTABILIDAD	Es responsable de mantener la contabilidad de la empresa actualizada, generando los reportes financieros pertinentes. Dirige las actividades de un grupo de empleados encargados de realizar labores de registro y control interno.	PROFESIONAL	ESPECIALIZADA (7 a 9 AÑOS)	COMUNICARSE	
13	CONTADOR DE DISTRITO	Bajo supervisión, coordina las labores de un grupo de empleados encargados de diversas labores contables, vigila la observación de los métodos y procedimientos contables de la empresa, analiza las desviaciones de cifras reales contra presupuesto y determina la clasificación de partidas especiales.	PROFESIONAL	4 años	CONOCIMIENTOS BÁSICOS	
9	CONTADOR	Bajo supervisión indirecta, determina clasificación de partidas contables, elabora polizas y reportes preparando los documentos de soporte, realiza conciliaciones de cuentas contables.	PROFESIONAL PARCIAL	UN PUESTO PREVIO (2 a 3 AÑOS)	CONOCIMIENTOS BÁSICOS	
11	CONTADOR SR.	Es responsable de elaborar y/o supervisar que la elaboración y captura de la información contable de la plaza se realice conforme a las normas establecidas. Analiza las condiciones de todas las cuentas para su registro. Presenta informes contables para la toma de decisiones.	PROFESIONAL	UN PUESTO PREVIO (2 a 3 AÑOS)	CONOCIMIENTOS BÁSICOS	
15	GTE. DE ANALISIS FINANCIERO	Es responsable de optimizar la administración financiera de la empresa, para lo cual establece los sistemas de acopio y análisis de información relacionada con ingresos, egresos, inversiones, flujos de efectivo, rendimientos, etc. Participa en la toma de decisiones relacionadas con la planeación estratégica de la empresa, aportando información financiera relevante.	PROFESIONAL	ESPECIALIZADA (7 a 9 AÑOS)	COMUNICARSE	
10	ANALISTA FINANCIERO	Bajo supervisión indirecta, es responsable de recabar y analizar información financiera referente a costos, gastos e ingresos, así como de recopilar y realizar análisis simples de información de tendencias económicas tales como inflación, tasas de interés, tipo de cambio, etc., a fin de integrarla a los estudios y pronósticos de la empresa.	PROFESIONAL	UN PUESTO PREVIO (2 a 3 AÑOS)	COMUNICARSE	
12	ANALISTA FINANCIERO SR.	Bajo supervisión indirecta, es responsable de recabar y analizar información financiera referente a costos, gastos e ingresos, así como de recopilar y realizar análisis complejos de tendencias económicas tales como inflación, tasas de interés, tipo de cambio, etc., a fin de integrarla a los estudios y pronósticos de la empresa.	PROFESIONAL	DOS PUESTOS PREVIOS (4 -6 AÑOS)	COMUNICARSE	
18	DIRECTOR DE FINANZAS	Es responsable de definir las directrices financieras de la empresa, así como de dirigir las áreas de contraloría, análisis y planeación financiera, tesorería, presupuestos, fiscal y auditoría; así mismo puede dirigir las áreas de sistemas y jurídico-laboral, todo ello con el fin de optimizar los recursos financieros y asegurar el cumplimiento de las metas establecidas.	PROFESIONAL	DIVERSIFICADA (15 AÑOS)	COMUNICARSE	
15	GERENTE DE FINANZAS	Es responsable de definir las directrices financieras de la empresa incluyendo las áreas de Contabilidad, Tesorería, Presupuestos, Fiscal y Auditoría, todo ello con el fin de optimizar los recursos financieros y asegurar el cumplimiento de las metas establecidas.	PROFESIONAL	ESPECIALIZADA (7 a 9 AÑOS)	COMUNICARSE	
11	ANALISTA DE IMPUESTOS	Bajo supervisión indirecta, es responsable de implementar la planeación fiscal determinada por la empresa investigando y analizando distintos aspectos relacionados con la operación de la empresa y los criterios fiscales que le son aplicables. Detecta y propone áreas de optimización fiscal y mantiene contacto con los asesores fiscales de la empresa.	PROFESIONAL	UN PUESTO PREVIO (2 a 3 AÑOS)	ASPECTOS TÉCNICOS	

NIVEL DEL CARGO	NOMBRE DEL CARGO	DESCRIPCIÓN DEL CARGO	NIVEL DE EDUCATIVO	EXPERIENCIA	DOMINIO DEL INGLÉS	SALARIO BASE
19	DIRECTOR JURIDICO	Es responsable de establecer los lineamientos y políticas corporativas en materia legal con objeto de asegurar el cumplimiento por parte de la empresa de todas las disposiciones de carácter federal, estatal y municipal. Determina la necesidad de contratar asesores legales y es responsable de seleccionarlos.	PROFESIONAL	DIVERSIFICADA (15 AÑOS)	COMUNICARSE	
16	GTE. DEL DEPTO. JURIDICO-LEGAL	Es responsable de asegurar que la operación de toda la empresa se apegué a las leyes, reglamentos y demás disposiciones que les son aplicables. Evalúa propuestas, planes de acción y situaciones de diversas áreas que implican interpretaciones legales y realiza recomendaciones pertinentes. Puede tener a su cargo el proceso judicial de asuntos en distintas especialidades de Derecho.	PROFESIONAL	ESPECIALIZADA (7 a 9 AÑOS)	DOMINARLO	
14	ABOGADO SR.	Es responsable de proporcionar apoyo y asesoría legal a toda la empresa en aspectos complejos de temas mercantiles, inversión extranjera, marcas y patentes, transferencia de tecnología, asuntos laborales, corporativos, etc. Elabora contratos, convenios y otros documentos y solicita apoyo de abogados externos cuando esto es necesario. Puede tener poderes de la empresa.	PROFESIONAL	DOS PUESTOS PREVIOS (4 -6 AÑOS)	COMUNICARSE	
10	ANALISTA DE PRESUPUESTOS	Bajo supervisión indirecta es responsable de efectuar el acopio de información de gastos, inversiones e ingresos de la empresa, utilizada para preparar el presupuesto de operación. Analiza aspectos y variaciones relevantes y coordina los ajustes necesarios con las áreas afectadas. Participa en la presentación formal del presupuesto y hace análisis de variaciones según se requiera.	PROFESIONAL	UN PUESTO PREVIO (2 a 3 AÑOS)	COMUNICARSE	
15	GTE. DE TESORERIA	Es responsable de optimizar la administración del efectivo y los valores de la empresa, analizando el flujo de efectivo, determina las mejores opciones de inversión de excedentes, estudia y propone las mejores fuentes y medios de financiamiento, negocia la obtención de créditos en las mejores condiciones posibles y participa en juntas y procesos de planeación financiera.	PROFESIONAL	ESPECIALIZADA (7 a 9 AÑOS)	DOMINARLO	
12	JEFE CREDITO Y COBRANZA	Es responsable de supervisar las actividades de un grupo de empleados encargados de mantener control sobre cuentas de crédito de clientes de la empresa. Analiza periódicamente la cartera para detectar cuentas excedidas de plazo y realizar los trámites de cobranza necesarios. Recaba información y referencias de crédito de personal e instituciones que solicitan la apertura de ctas.	PROFESIONAL	UN PUESTO PREVIO (2 a 3 AÑOS)	COMUNICARSE	
10	ANALISTA DE TESORERIA	Bajo supervisión indirecta es responsable de realizar diversas labores administrativas en el área de tesorería tales como análisis de flujo de efectivo, de condiciones de crédito, de cuentas por cobrar y por pagar, etc. Puede también realizar análisis de aspectos como seguros, impuestos, etc.	PROFESIONAL	UN PUESTO PREVIO (2 a 3 AÑOS)	COMUNICARSE	
9	ANALISTA DE CREDITO Y COBRANZA	Es responsable de mantener control sobre cuentas de crédito de clientes de la empresa. Analiza periódicamente la cartera para detectar cuentas excedidas de plazo y realizar los trámites de cobranza necesarios. Recaba información y referencias de crédito de personal e instituciones que solicitan la apertura de cuentas.	PROFESIONAL PARCIAL	UN PUESTO PREVIO (2 a 3 AÑOS)	CONOCIMIENTOS BASICOS	
8	AUXILIAR ADMINISTRATIVO "A"	Bajo supervisión indirecta, realiza labores administrativas complejas que implican tareas de investigación, sumarización, análisis de datos y la preparación de reportes para la toma de decisiones. Para ello, sigue procedimientos administrativos, pudiendo recomendar cambios o ajustes a los mismos.	PREPARATORIA	UN PUESTO PREVIO (2 a 3 AÑOS)	CONOCIMIENTOS BASICOS	
6	CHOFER DE DIRECCION	Bajo supervisión directa, conduce un automóvil para transportar ejecutivos de la empresa a distintos destinos en la ciudad o por carretera. Puede realizar labores de tipo personal para el ejecutivo al que se encuentre asignado.	PREPARATORIA	SOLO APRENDIZAJE (12 MESES)	CONOCIMIENTOS BASICOS	
S1	RECEPCIONISTA UN IDIOMA	Bajo supervisión directa, recibe y transmite llamadas telefónicas locales y de larga distancia, pudiendo mantener registros de estas últimas así como realizar apoyo administrativos según se requiera. Recibe a visitantes y los canaliza con la persona indicada.	PREPARATORIA	NO NECESARIA	CONOCIMIENTOS BASICOS	
S3	SECRETARIA GERENTE ESPAÑOL	Bajo supervisión de un Gerente efectúa una serie de labores administrativas, tales como atender llamadas telefónicas y canalizarlas, enviar y recibir faxes, procesar correspondencia rutinaria, coordinar la agenda de su jefe, etc. Puede requerir conocimientos de computación para la captura de cartas u otros documentos.	PREPARATORIA	UN PUESTO PREVIO (2 a 3 AÑOS)	NO NECESARIO	

NIVEL DEL CARGO	NOMBRE DEL CARGO	DESCRIPCIÓN DEL CARGO	NIVEL DE EDUCATIVO	EXPERIENCIA	DOMINIO DEL INGLÉS	SALARIO BASE
S4	SECRETARIA GERENTE BILINGUE	Bajo supervisión de un Gerente efectúa una serie de labores administrativas tales como atender llamadas telefónicas y canalizarlas, enviar y recibir fax es procesar correspondencia rutinaria, coordinar la agenda de su jefe, etc. Requiere conocimientos de computación para la captura de cartas u otros documentos. Todo ello indistintamente en inglés o español.	PREPARATORIA	UN PUESTO PREVIO (2 a 3 AÑOS)	COMUNICARSE	
S5	SECRETARIA DIRECTOR BILINGUE	Bajo supervisión directa de un Director, Gerente de Planta, o su equivalente, efectúa una serie de labores administrativas tales como realizar traducciones, coordinar la agenda y la correspondencia de su jefe, atender llamadas telefónicas y canalizarlas, enviar y recibir faxes, etc. Requiere conocimientos de computación. Todo ello indistintamente en inglés o español.	PREPARATORIA	UN PUESTO PREVIO (2 a 3 AÑOS)	DOMINARLO	
S6	SECRETARIA DIR. GEN. BILINGUE	Bajo supervisión directa del Director General, efectúa una serie de labores administrativas tales como realizar traducciones, coordinar la agenda y la correspondencia de su jefe, atender llamadas telefónicas y canalizarlas. Requiere conocimientos de computación para la captura o elaboración de cartas u otros documentos. Todo ello indistintamente en inglés o español.	PREPARATORIA	DOS PUESTOS PREVIOS (4 -6 AÑOS)	DOMINARLO	
12	JEFE ADMINISTRATIVO PERSONAL	Es responsable de mantener control de los registros y condiciones de contratación y trabajo de personal de la empresa. Da mantenimiento a los archivos y sistemas de control de personal, procesa los cambios de sueldo preparando los avisos correspondientes al seguro social, controla el ausentismo, la incidencia de problemas disciplinarios, informando a quien corresponda.	PROFESIONAL	DOS PUESTOS PREVIOS (4 -6 AÑOS)	ASPECTOS TECNICOS	
15	GERENTE DE COMPENSACIONES	Es responsable de instrumentar la política de compensación de la empresa, supervisando las labores de un pequeño grupo de empleados encargados de analizar y evaluar puestos, responder y analizar encuestas de compensación, obtener información necesaria para preparar presupuestos de aumentos de sueldo.	PROFESIONAL	ESPECIALIZADA (7 a 9 AÑOS)	DOMINARLO	
11	ANALISTA DE COMPENSACION	Bajo supervisión indirecta, es responsable de realizar una serie de labores de administración de sueldos tales como analizar y valorar puestos, desarrollar planes de aumentos de sueldos, participar encuestas de compensación e interpretar sus resultados, etc. Participa en el desarrollo de propuestas y presupuestos de sueldos según se requiera.	PROFESIONAL	UN PUESTO PREVIO (2 a 3 AÑOS)	ASPECTOS TECNICOS	
18	DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS	Es responsable de proveer las condiciones más favorables para la atracción, la retención, el desarrollo y el óptimo desenvolvimiento profesional del personal requerido por la empresa para cumplir su misión. Dirige las funciones de reclutamiento y selección de personal, administración de sueldos y prestaciones, relaciones laborales, capacitación, servicios administrativos etc.	PROFESIONAL	DIVERSIFICADA (15 AÑOS)	DOMINARLO	
15	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	Es responsable de implementar la política de recursos humanos de la empresa, aplicable principalmente al personal administrativo o de confianza, dirigiendo las funciones de reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, administración de compensación, organización, inventario de recursos humanos y en general las actividades relacionadas con la administración de personal.	PROFESIONAL	ESPECIALIZADA (7 a 9 AÑOS)	DOMINARLO	
13	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	Es responsable del desarrollo e implementación de los procesos de Recursos Humanos de la unidad de negocio, atendiendo las necesidades de los clientes internos de acuerdo a las políticas establecidas por el corporativo en materia de capacitación y desarrollo, compensaciones, reclutamiento y selección, etc.	PROFESIONAL	DOS PUESTOS PREVIOS (4 -6 AÑOS)	CONOCIMIENTOS BASICOS	
11	ASIST. DE REC. HUMANOS SR.	Es responsable del desarrollo e implementación de los procesos de Recursos Humanos de una unidad de negocio, brindando asistencia a los clientes internos, de acuerdo a las políticas establecidas por el corporativo en materia de Capacitación y desarrollo, compensaciones, reclutamiento y selección, etc.	PROFESIONAL	UN PUESTO PREVIO (2 a 3 AÑOS)	ASPECTOS TECNICOS	
9	ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS	Es responsable del desarrollo e implementación de los procesos de recursos humanos de una unidad de negocio, brindando asistencia a los clientes internos de acuerdo a las políticas establecidas por el Corporativo en materia de capacitación y Desarrollo, Compensaciones, Reclutamiento y Selección, etc.	PROFESIONAL PARCIAL	SOLO APRENDIZAJE (12 MESES)	CONOCIMIENTOS BASICOS	



ANEXO 3

CÁLCULOS ESTADÍSTICOS POR SECTOR PRODUCTIVO

		Sector Bancario					
CLAVE	CARGO	MIN	Q1	MED	PP	Q3	MAX
FC601	CONTADOR	6.254.160	8.251.710	10.249.260	11.580.960	12.246.810	14.244.360
		11.035.080	15.317.498	19.599.915	22.938.436	23.882.333	28.164.750
FT610	ANALISTA DE CREDITO Y COBRANZA	3.849.120	5.376.930	6.904.740	6.293.616	8.432.550	9.960.360
		7.314.810	10.425.580	13.536.350	16.289.627	16.647.120	19.757.890
GA805	AUXILIAR ADMINISTRATIVO "A"	4.365.360	6.212.400	8.059.440	4.689.797	8.420.820	8.782.200
		8.113.160	9.530.270	10.947.380	12.929.385	14.044.825	17.142.270
GO701	CHOFER DE DIRECCION	4.421.880	5.041.410	5.660.940	4.834.900	6.280.470	6.900.000
		9.457.140	9.637.230	9.817.320	9.896.156	9.997.410	10.177.500
GS803	RECEPCIONISTA UN IDIOMA	3.672.000	4.673.940	5.675.880	5.675.880	6.677.820	7.679.760
		7.984.460	8.590.925	9.197.390	9.625.617	9.803.855	10.410.320
GS812	SECRETARIA GERENTE ESPAÑOL	4.431.240	4.615.110	4.798.980	5.145.088	4.982.850	5.166.720
		9.023.380	9.139.483	9.255.585	9.237.791	9.371.688	9.487.790
GS822	SECRETARIA GERENTE BILINGUE	9.532.920	9.853.020	10.173.120	9.944.295	10.787.640	11.402.160
		15.890.200	16.354.195	16.818.190	17.755.077	18.685.430	20.552.670
GS824	SECRETARIA DIRECTOR BILINGUE	16.222.320	16.811.160	17.400.000	17.192.960	17.678.280	17.956.560
		21.990.250	23.827.625	25.665.000	25.755.598	27.455.040	29.245.080
GS828	SECRETARIA DIR. GEN. BILINGUE	11.412.960	13.272.120	15.131.280	12.652.400	16.990.440	18.849.600
		18.587.770	23.287.103	27.986.435	30.296.038	32.685.768	37.385.100
RG602	ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS	11.412.960	13.272.120	15.131.280	12.652.400	16.990.440	18.849.600
		18.587.770	23.287.103	27.986.435	30.296.038	32.685.768	37.385.100
	ADMINISTRATIVO - SECRETARIAL						
	SALARIO BASE	7.557.492	8.737.992	9.918.492	9.066.230	10.948.812	11.979.132
	COMPENSACIÓN SALARIAL DIRECTA ANUAL	12.798.402	14.939.701	17.081.000	18.501.976	19.525.924	21.970.847

CLAVE	CARGO	MIN	Q1	MED	PP	Q3	MAX
CS603	REPRESENTANTE ATN. CLIENTES	7.582.680	8.657.010	9.731.340	8.871.876	10.805.670	11.880.000
FC401	CONTADOR DE DISTRITO	14.785.200	15.469.650	16.154.100	16.456.350	16.838.550	17.523.000
FC602	CONTADOR SR.	8.904.000	9.051.540	9.199.080	9.199.080	9.346.620	9.494.160
FF601	ANALISTA FINANCIERO	12.045.140	14.370.405	16.695.670	16.844.846	19.020.935	21.346.200
FF602	ANALISTA FINANCIERO SR.	7.497.000	8.270.640	9.044.280	9.817.920	9.817.920	10.591.560
FT405	JEFE CREDITO Y COBRANZA	13.227.940	13.826.595	14.425.250	14.630.084	15.023.905	15.622.560
RA402	JEFE ADMINISTRATIVO PERSONAL	5.979.960	7.041.090	8.102.220	8.314.446	9.163.350	10.224.480
RG402	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	10.095.830	12.523.410	14.950.990	16.222.729	17.378.570	19.806.150
RG601	ASIST. DE REC. HUMANOS SR.	6.782.520	9.821.220	12.859.920	9.982.643	13.373.840	13.887.360
RR401	JEFE RECLUTAMIENTO Y SELECCION	11.103.900	14.393.150	17.682.400	20.235.309	22.370.740	27.059.080
SD603	ANALISTA PROG. Y DE SIST. SR.	9.559.200	11.096.400	12.633.600	12.633.600	14.170.800	15.708.000
SO401	JEFE OPERACION SISTEMAS	21.492.380	24.221.480	26.950.580	28.278.839	29.679.680	32.408.780
SO601	ADMINISTRADOR DE REDES	11.160.000	12.220.200	13.280.400	13.107.300	13.637.400	13.994.400
		23.620.410	24.722.240	25.824.070	26.063.112	27.030.995	28.237.920
		11.966.640	12.118.980	12.271.320	12.271.320	12.423.660	12.576.000
		23.180.850	24.039.993	24.899.135	24.941.798	25.758.278	26.617.420
		6.600.000	7.369.740	8.139.480	9.698.897	9.888.840	11.638.200
		10.749.110	16.646.750	22.544.390	19.660.085	22.652.970	22.761.550
		7.506.360	10.092.270	12.678.180	12.678.180	15.264.090	17.850.000
		20.991.170	24.851.230	28.711.290	31.860.565	32.571.350	36.431.410
		12.319.200	12.407.790	12.496.380	12.496.380	12.584.970	12.673.560
		18.170.820	20.241.848	22.312.875	22.371.603	24.383.903	26.454.930
		12.709.200	14.698.470	16.687.740	16.687.740	18.677.010	20.666.280
		26.473.070	33.169.370	39.865.670	43.058.613	46.561.970	53.258.270
		10.750.320	10.903.860	11.057.400	11.394.548	11.754.780	12.452.160
		17.436.730	18.073.315	18.709.900	20.987.906	22.393.245	26.076.590
	PROFESIONAL - NO EJECUTIVO						
	SALARIO BASE	9.178.237	10.288.401	11.398.565	11.319.533	12.377.596	13.356.628
	COMPENSACION SALARIAL DIRECTA ANUAL	17.182.504	19.734.672	22.286.640	23.200.911	24.743.468	27.200.297

CLAVE	CARGO	MIN	Q1	MED	PP	Q3	MAX
CR201	GTE.RELS.PUB.Y GUBERNAMENTALES	30.473.520	31.446.480	32.419.440	32.419.440	33.392.400	34.365.360
		62.737.690	65.237.045	67.736.400	68.036.439	70.235.755	72.735.110
FC203	GERENTE DE CONTABILIDAD	17.690.400	19.191.600	22.069.680	22.574.280	25.452.360	28.467.360
		26.093.340	36.122.963	40.572.380	39.563.287	43.188.828	47.719.540
FG201	GERENTE DE FINANZAS	26.858.640	32.860.320	38.862.000	42.863.120	44.863.680	50.865.360
		56.847.030	70.374.468	83.901.905	92.258.382	97.429.343	110.956.780
FL201	GTE. DEL DEPTO. JURIDICO-LEGAL	31.280.760	32.010.570	32.740.380	32.740.380	33.470.190	34.200.000
		57.445.000	63.377.475	69.309.950	68.780.991	75.242.425	81.174.900
FL603	ABOGADO SR.	9.236.880	13.567.860	17.898.840	11.835.468	22.229.820	26.560.800
		15.577.430	25.009.388	34.441.345	43.570.343	43.873.303	53.305.260
FT201	GTE. DE TESORERIA	26.935.200	27.379.620	27.824.040	27.824.040	28.268.460	28.712.880
		42.351.510	46.015.885	49.680.260	49.446.143	53.344.635	57.009.010
RC201	GERENTE DE COMPENSACIONES	12.927.600	17.697.870	22.468.140	25.648.320	27.238.410	32.008.680
		19.068.220	32.046.038	45.023.855	56.045.274	58.001.673	70.979.490
RG202	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	19.814.400	21.597.870	23.381.340	23.381.340	25.164.810	26.948.280
		29.226.240	36.178.860	43.131.480	45.252.794	50.084.100	57.036.720
SG201	GTE. DE SISTEMAS E INFORMATICA	34.055.760	36.995.610	39.935.460	39.935.460	42.875.310	45.815.160
		67.577.340	68.702.960	69.828.580	69.497.130	70.954.200	72.079.820
	GERENCIAL						
	SALARIO BASE	23.252.573	25.860.867	28.622.147	28.802.428	31.439.493	34.215.987
	COMPENSACIÓN SALARIAL DIRECTA ANUAL	41.880.422	49.229.453	55.958.462	59.161.198	62.483.807	69.221.848
FG101	DIRECTOR DE FINANZAS	32.064.120	36.239.640	40.415.160	40.415.160	44.590.680	48.766.200
		85.512.430	91.002.440	96.492.450	98.761.267	101.982.460	107.472.470
FL101	DIRECTOR JURIDICO	55.692.000	55.773.030	55.854.060	55.854.060	55.935.090	56.016.120
		129.198.400	133.239.850	137.281.300	137.304.752	141.322.750	145.364.200
RG101	DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS	69.972.000	71.979.000	73.986.000	73.986.000	75.993.000	78.000.000
		180.735.050	181.021.928	181.308.805	181.277.677	181.595.683	181.882.560
SG101	DIRECTOR SISTEMAS	39.412.800	43.059.600	46.706.400	46.706.400	50.353.200	54.000.000
		93.413.730	93.865.513	94.317.295	94.458.394	94.769.078	95.220.860
	DIRECTIVO						
	SALARIO BASE	49.285.230	51.762.818	54.240.405	54.240.405	56.717.993	59.195.580
	COMPENSACIÓN SALARIAL DIRECTA ANUAL	122.214.903	124.782.433	127.349.963	127.950.523	129.917.493	132.485.023

CLAVE	CARGO	Sector Consumo Masivo					
		MIN	Q1	MED	PP	Q3	MAX
FC601	CONTADOR	6.847.080	7.185.720	7.524.360	7.298.600	7.863.000	8.201.640
		9.625.850	10.462.080	11.298.310	11.448.851	12.134.540	12.970.770
FT610	ANALISTA DE CREDITO Y COBRANZA	7.189.560	7.285.110	7.380.660	7.540.771	7.476.210	7.571.760
		10.835.320	10.925.435	11.015.550	11.010.883	11.105.665	11.195.780
GA805	AUXILIAR ADMINISTRATIVO "A"	6.686.760	7.067.070	7.447.380	7.193.840	7.827.690	8.208.000
		11.544.590	11.622.368	11.700.145	11.716.032	11.777.923	11.855.700
GO701	CHOFER DE DIRECCION	5.033.280	5.122.440	5.211.600	5.217.707	5.250.480	5.289.360
		7.427.820	7.693.920	7.960.020	7.919.363	8.162.505	8.364.990
GS803	RECEPCIONISTA UN IDIOMA	2.115.240	2.474.820	2.834.400	2.834.400	3.193.980	3.553.560
		2.982.850	3.642.118	4.301.385	4.635.931	4.960.653	5.619.920
GS812	SECRETARIA GERENTE ESPAÑOL	4.927.200	5.746.560	6.565.920	8.120.603	7.385.280	8.204.640
		7.792.270	8.787.325	9.782.380	10.279.071	10.777.435	11.772.490
GS822	SECRETARIA GERENTE BILINGUE	10.207.200	10.873.290	11.539.380	10.822.052	12.205.470	12.871.560
		15.894.890	17.328.508	18.762.125	19.093.137	20.195.743	21.629.360
GS824	SECRETARIA DIRECTOR BILINGUE	14.560.920	14.603.070	14.645.220	14.645.220	14.687.370	14.729.520
		22.658.890	23.452.035	24.245.180	24.236.049	25.038.325	25.831.470
GS828	SECRETARIA DIR. GEN. BILINGUE	23.067.120	23.613.450	24.159.780	23.613.450	24.706.110	25.252.440
		35.920.650	38.140.135	40.359.620	40.560.379	42.579.105	44.798.590
RG602	ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS	7.415.640	7.578.270	7.740.900	7.700.243	7.903.530	8.066.160
		11.530.140	11.534.545	11.538.950	11.538.580	11.543.355	11.547.760
	ADMINISTRATIVO - SECRETARIAL						
	SALARIO BASE	8.805.000	9.154.980	9.504.960	9.498.689	9.849.912	10.194.864
	COMPENSACIÓN SALARIAL DIRECTA ANUAL	13.621.327	14.358.847	15.096.367	15.243.828	15.827.525	16.558.683

CLAVE	CARGO	MIN	Q1	MED	PP	Q3	MAX
CS603	REPRESENTANTE ATN. CLIENTES	4.176.240	5.694.690	7.213.140	9.382.354	8.731.590	10.250.040
		6.604.650	8.943.880	11.283.110	13.252.851	13.622.340	15.961.570
FC401	CONTADOR DE DISTRITO	19.450.200	22.039.650	24.629.100	27.218.550	27.218.550	29.808.000
		38.974.390	39.994.523	41.014.655	41.443.673	42.034.788	43.054.920
FC602	CONTADOR SR.	16.128.000	16.395.780	16.663.560	16.587.051	16.931.340	17.199.120
		23.295.420	26.088.703	28.881.985	29.061.535	31.675.268	34.468.550
FF601	ANALISTA FINANCIERO	7.770.120	8.916.660	10.063.200	9.437.815	11.209.740	12.356.280
		11.151.220	13.843.513	16.535.805	17.762.779	19.228.098	21.920.390
FF602	ANALISTA FINANCIERO SR.	10.235.400	10.480.590	10.725.780	10.725.780	10.970.970	11.216.160
		19.897.800	20.055.750	20.213.700	20.199.257	20.371.650	20.529.600
FT405	JEFE CREDITO Y COBRANZA	15.052.560	16.726.560	18.400.560	15.157.185	20.074.560	21.748.560
		23.440.190	28.473.860	33.507.530	35.339.292	38.541.200	43.574.870
RA402	JEFE ADMINISTRATIVO PERSONAL	13.962.240	15.310.680	16.659.120	14.861.200	18.007.560	19.356.000
		30.141.600	30.793.088	31.444.575	31.233.641	32.096.063	32.747.550
RG402	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	14.555.640	16.656.120	18.756.600	20.666.127	20.857.080	22.957.560
		25.822.170	28.304.125	30.786.080	31.897.859	33.268.035	35.749.990
RG601	ASIST. DE REC. HUMANOS SR.	11.435.640	11.648.730	11.861.820	11.506.670	12.074.910	12.288.000
		17.748.890	18.383.450	19.018.010	18.972.412	19.652.570	20.287.130
RR401	JEFE RECLUTAMIENTO Y SELECCION	14.770.680	14.841.930	14.913.180	14.799.180	14.984.430	15.055.680
		23.001.210	23.928.218	24.855.225	24.872.941	25.782.233	26.709.240
SD603	ANALISTA PROG. Y DE SIST. SR.	14.040.000	14.325.420	14.610.840	15.132.042	14.896.260	15.181.680
		23.354.460	23.742.690	24.130.920	24.100.584	24.519.150	24.907.380
SO401	JEFE OPERACION SISTEMAS	21.732.000	22.272.000	22.812.000	23.532.000	23.352.000	23.892.000
		31.389.880	32.843.700	34.297.520	34.435.178	35.751.340	37.205.160
SO601	ADMINISTRADOR DE REDES	12.458.040	12.836.700	13.215.360	13.424.211	13.837.680	14.460.000
		22.517.430	22.980.935	23.444.440	23.545.068	24.144.515	24.844.590
	PROFESIONAL - NO EJECUTIVO						
	SALARIO BASE	13.520.520	14.472.732	15.424.943	15.571.551	16.395.898	17.366.852
	COMPENSACION SALARIAL DIRECTA ANUAL	22.872.255	24.490.495	26.108.735	26.624.390	27.745.173	29.381.611

CLAVE	CARGO	MIN	Q1	MED	PP	Q3	MAX
CR201	GTE.RELS.PUB.Y GUBERNAMENTALES	22.200.000	25.854.990	29.509.980	29.509.980	33.164.970	36.819.960
		42.242.490	52.440.958	62.639.425	67.691.993	72.837.893	83.036.360
FC203	GERENTE DE CONTABILIDAD	29.352.240	34.374.000	39.395.760	42.610.634	41.431.200	43.466.640
		58.794.800	63.240.990	67.687.180	68.171.627	71.689.810	75.692.440
FG201	GERENTE DE FINANZAS	29.988.840	34.173.060	38.357.280	33.336.216	42.541.500	46.725.720
		57.063.250	68.443.480	79.823.710	84.789.379	91.203.940	102.584.170
FL201	GTE. DEL DEPTO. JURIDICO-LEGAL	12.502.320	18.251.160	24.000.000	33.335.580	36.210.000	48.420.000
		27.475.580	36.571.560	45.667.540	59.942.213	60.534.125	75.400.710
FL603	ABOGADO SR.	24.060.000	24.086.220	24.112.440	24.080.976	24.138.660	24.164.880
		37.466.760	41.367.798	45.268.835	45.285.803	49.169.873	53.070.910
FT201	GTE. DE TESORERIA	28.309.560	33.904.320	39.499.080	29.717.538	40.258.800	41.018.520
		43.793.560	61.301.925	78.810.290	72.573.648	82.767.245	86.724.200
RC201	GERENTE DE COMPENSACIONES	22.920.000	24.059.400	25.198.800	23.679.600	26.338.200	27.477.600
		35.691.530	41.853.948	48.016.365	49.130.935	54.178.783	60.341.200
RG202	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	27.144.120	27.855.840	28.567.560	29.448.164	34.834.320	41.101.080
		44.486.000	52.047.670	59.609.340	63.365.683	69.289.120	78.968.900
SG201	GTE. DE SISTEMAS E INFORMATICA	36.588.000	38.136.000	39.684.000	39.684.000	41.232.000	42.780.000
		58.336.220	60.406.658	62.477.095	62.800.151	64.547.533	66.617.970
	GERENCIAL						
	SALARIO BASE	25.896.120	28.966.110	32.036.100	31.711.410	35.572.183	39.108.267
	COMPENSACION SALARIAL DIRECTA ANUAL	45.038.910	53.074.998	61.111.087	63.750.159	68.466.702	75.826.318
FG101	DIRECTOR DE FINANZAS	70.645.680	77.460.510	84.275.340	87.001.272	91.090.170	97.905.000
		169.755.190	176.309.688	182.864.185	184.984.273	189.418.683	195.973.180
FL101	DIRECTOR JURIDICO	70.335.240	75.667.620	81.000.000	77.547.160	81.153.120	81.306.240
		139.628.490	150.881.745	162.135.000	166.945.720	178.752.260	195.369.520
RG101	DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS	62.967.960	74.438.340	85.908.720	84.159.312	88.274.340	90.639.960
		125.003.020	153.217.030	181.431.040	175.562.153	193.929.545	206.428.050
SG101	DIRECTOR SISTEMAS	41.656.080	48.349.560	55.043.040	63.075.216	61.736.520	68.430.000
		93.941.080	101.657.993	109.374.905	113.128.549	117.091.818	124.808.730
	DIRECTIVO						
	SALARIO BASE	61.401.240	68.979.008	76.556.775	77.945.740	80.563.538	84.570.300
	COMPENSACION SALARIAL DIRECTA ANUAL	132.081.945	145.516.614	158.951.283	160.155.174	169.798.076	180.644.870

		Sector Petrolero					
CLAVE	CARGO	MIN	Q1	MED	PP	Q3	MAX
GS812	SECRETARIA GERENTE ESPAÑOL	7.910.760	8.695.380	9.480.000	8.654.520	9.729.300	9.978.600
		13.873.140	14.593.320	15.313.500	15.603.838	16.333.580	17.353.660
GS822	SECRETARIA GERENTE BILINGUE	10.320.000	10.434.000	10.548.000	11.777.214	11.381.340	12.214.680
		17.449.210	17.996.315	18.543.420	18.446.086	18.926.060	19.308.700
GS824	SECRETARIA DIRECTOR BILINGUE	14.904.000	15.491.760	16.079.520	16.216.466	17.211.660	18.343.800
		25.199.900	26.699.310	28.198.720	29.293.586	30.889.035	33.579.350
GS828	SECRETARIA DIR. GEN. BILINGUE	22.080.000	22.509.000	22.938.000	22.938.000	23.367.000	23.796.000
		37.333.190	38.889.868	40.446.545	40.563.001	42.003.223	43.559.900
GS803	RECEPCIONISTA UN IDIOMA	7.428.000	7.453.260	7.478.520	7.579.960	7.655.940	7.833.360
		12.214.860	12.387.105	12.559.350	12.623.459	12.837.235	13.115.120
GO701	CHOFER DE DIRECCION	7.630.320	8.662.740	9.695.160	8.220.274	10.727.580	11.760.000
		13.967.690	15.446.765	16.925.840	17.555.856	18.404.915	19.883.990
GA805	AUXILIAR ADMINISTRATIVO "A"	9.115.920	9.631.440	10.146.960	10.240.691	10.662.480	11.178.000
		16.687.170	17.240.360	17.793.550	17.905.970	18.346.740	18.899.930
FC601	CONTADOR	12.918.600	12.922.950	12.927.300	12.920.182	12.931.650	12.936.000
		22.655.410	22.911.573	23.167.735	23.168.080	23.423.898	23.680.060
FT610	ANALISTA DE CREDITO Y COBRANZA	12.996.000	13.036.500	13.077.000	13.117.500	13.117.500	13.158.000
		21.973.830	22.501.985	23.030.140	23.036.683	23.558.295	24.086.450
RG602	ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS	13.261.560	13.435.170	13.608.780	13.608.780	13.782.390	13.956.000
		20.055.600	20.940.950	21.826.300	21.871.478	22.711.650	23.597.000
	ADMINISTRATIVO - SECRETARIAL						
	SALARIO BASE	11.856.516	12.227.220	12.597.924	12.527.359	13.056.684	13.515.444
	COMPENSACIÓN SALARIAL DIRECTA ANUAL	20.141.000	20.960.755	21.780.510	22.006.804	22.743.463	23.706.416

CLAVE	CARGO	MIN	Q1	MED	PP	Q3	MAX
CS603	REPRESENTANTE ATN. CLIENTES	7.536.000	10.987.740	14.439.480	12.289.160	14.665.740	14.892.000
		13.795.060	19.487.335	25.179.610	22.908.527	25.251.110	25.322.610
FF601	ANALISTA FINANCIERO	11.377.800	12.254.340	13.130.880	12.901.560	13.663.440	14.196.000
		17.334.570	20.181.110	23.027.650	22.439.352	24.507.110	25.986.570
FC602	CONTADOR SR.	12.005.280	12.086.640	12.168.000	13.201.728	12.918.000	13.668.000
		20.573.840	20.813.770	21.053.700	22.332.009	23.036.865	25.020.030
RG601	ASIST. DE REC. HUMANOS SR.	9.480.840	10.740.420	12.000.000	10.728.504	12.600.000	13.200.000
		16.626.580	19.296.625	21.966.670	20.640.835	22.142.710	22.318.750
SO601	ADMINISTRADOR DE REDES	9.266.400	10.234.800	11.203.200	11.203.200	12.171.600	13.140.000
		14.284.800	16.726.975	19.169.150	20.013.552	21.611.325	24.053.500
FF602	ANALISTA FINANCIERO SR.	17.338.200	18.149.100	18.960.000	18.770.100	20.202.000	21.444.000
		25.944.060	30.325.695	34.707.330	32.651.811	35.482.585	36.257.840
FT405	JEFE CREDITO Y COBRANZA	17.472.000	18.141.780	18.811.560	19.258.080	19.481.340	20.151.120
		29.541.930	29.658.240	29.774.550	29.791.115	29.890.860	30.007.170
RA402	JEFE ADMINISTRATIVO PERSONAL	13.766.280	14.809.140	15.852.000	15.954.570	16.476.000	17.100.000
		20.784.630	24.848.785	28.912.940	26.553.439	28.965.450	29.017.960
SD603	ANALISTA PROG. Y DE SIST. SR.	10.605.840	12.461.460	14.317.080	13.707.640	15.258.540	16.200.000
		18.599.510	22.403.860	26.208.210	24.711.910	26.799.705	27.391.200
FC401	CONTADOR DE DISTRITO	19.901.040	20.562.000	21.222.960	21.042.909	21.945.480	22.668.000
		31.555.390	33.227.960	34.900.530	36.130.941	38.197.780	41.495.030
RG402	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	13.352.880	14.464.440	15.576.000	16.114.752	17.361.000	19.146.000
		20.187.500	23.751.595	27.315.690	28.415.173	31.181.755	35.047.820
RR401	JEFE RECLUTAMIENTO Y SELECCION	17.160.000	17.488.200	17.816.400	18.210.240	18.144.600	18.472.800
		27.582.920	27.940.785	28.298.650	28.272.281	28.656.515	29.014.380
SO401	JEFE OPERACION SISTEMAS	18.480.000	19.190.520	19.901.040	20.179.227	20.924.520	21.948.000
		27.593.330	31.246.930	34.900.530	33.968.163	36.695.415	38.490.300
	PROFESIONAL - NO EJECUTIVO						
	SALARIO BASE	13.672.505	14.736.198	15.799.892	15.658.590	16.600.943	17.401.994
	COMPENSACION SALARIAL DIRECTA ANUAL	21.877.240	24.608.436	27.339.632	26.833.008	28.647.630	29.955.628

CLAVE	CARGO	MIN	Q1	MED	PP	Q3	MAX
FL603	ABOGADO SR.	22.079.640	23.782.500	25.485.360	24.350.120	27.188.220	28.891.080
		32.792.820	37.261.210	41.729.600	42.923.861	46.197.990	50.666.380
CR201	GTE.RELS.PUB.Y GUBERNAMENTALES	30.732.000	34.932.960	39.133.920	39.133.920	43.334.880	47.535.840
		56.256.630	59.583.193	62.909.755	64.338.158	66.236.318	69.562.880
FC203	GERENTE DE CONTABILIDAD	32.295.840	32.867.730	33.439.620	33.439.620	34.011.510	34.583.400
		50.853.760	52.299.655	53.745.550	53.646.638	55.191.445	56.637.340
FG201	GERENTE DE FINANZAS	30.064.320	30.639.240	31.214.160	31.214.160	31.789.080	32.364.000
		44.326.240	46.925.063	49.523.885	49.715.351	52.122.708	54.721.530
FT201	GTE. DE TESORERIA	32.631.360	33.485.520	34.339.680	34.339.680	35.193.840	36.048.000
		57.225.700	58.156.900	59.088.100	59.180.750	60.019.300	60.950.500
RC201	GERENTE DE COMPENSACIONES	34.635.360	36.464.910	38.294.460	38.294.460	40.124.010	41.953.560
		61.499.580	62.554.428	63.609.275	63.407.690	64.664.123	65.718.970
RG202	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	25.440.000	27.516.060	29.592.120	28.746.060	29.976.060	30.360.000
		43.644.160	45.106.745	46.569.330	47.249.334	48.951.230	51.333.130
FL201	GTE. DEL DEPTO. JURIDICO-LEGAL	43.137.600	44.566.800	45.996.000	59.022.720	62.994.000	79.992.000
		63.209.860	73.704.050	84.198.240	102.991.828	109.724.950	135.251.660
SG201	GTE. DE SISTEMAS E INFORMATICA	42.290.400	44.284.800	46.279.200	46.279.200	48.273.600	50.268.000
		77.414.920	79.309.660	81.204.400	81.531.015	83.099.140	84.993.880
	GERENCIAL						
	SALARIO BASE	32.589.613	34.282.280	35.974.947	37.202.216	39.209.467	42.443.987
	COMPENSACION SALARIAL DIRECTA ANUAL	54.135.963	57.211.211	60.286.459	62.776.070	65.134.134	69.981.808
FG101	DIRECTOR DE FINANZAS	47.874.960	51.224.220	54.573.480	54.573.480	57.922.740	61.272.000
		93.134.530	95.750.798	98.367.065	99.009.323	100.983.333	103.599.600
RG101	DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS	60.000.000	61.701.000	63.402.000	63.402.000	65.103.000	66.804.000
		99.298.570	102.712.228	106.125.885	106.492.222	109.539.543	112.953.200
FL101	DIRECTOR JURIDICO	50.316.000	55.431.600	60.547.200	60.547.200	65.662.800	70.778.400
		85.075.050	94.837.363	104.599.675	107.898.925	114.361.988	124.124.300
SG101	DIRECTOR SISTEMAS	51.120.000	51.852.000	52.584.000	52.584.000	53.316.000	54.048.000
		91.385.150	91.933.363	92.481.575	92.451.049	93.029.788	93.578.000
	DIRECTIVO						
	SALARIO BASE	52.327.740	55.052.205	57.776.670	57.776.670	60.501.135	63.225.600
	COMPENSACION SALARIAL DIRECTA ANUAL	92.223.325	96.308.438	100.393.550	101.462.880	104.478.663	108.563.775

Sector telecomunicaciones y procesamiento							
CLAVE	CARGO	MIN	Q1	MED	PP	Q3	MAX
FC601	CONTADOR	5.976.000	6.934.320	7.892.640	7.892.640	8.850.960	9.809.280
		9.229.600	10.317.495	11.405.390	11.933.756	12.493.285	13.581.180
FT610	ANALISTA DE CREDITO Y COBRANZA	6.396.000	6.480.780	6.565.560	7.395.793	7.187.400	7.809.240
		8.298.130	9.088.195	9.878.260	9.716.200	10.326.980	10.775.700
GA805	AUXILIAR ADMINISTRATIVO "A"	7.295.640	7.388.280	7.480.920	7.551.503	7.573.560	7.666.200
		10.578.690	10.750.938	10.923.185	10.914.653	11.095.433	11.267.680
GO701	CHOFER DE DIRECCION	5.308.800	5.654.400	6.000.000	5.916.900	6.176.100	6.352.200
		7.583.340	7.891.245	8.199.150	8.203.816	8.496.470	8.793.790
GS803	RECEPCIONISTA UN IDIOMA	4.380.600	4.549.020	4.717.440	4.789.013	4.938.720	5.160.000
		5.996.510	6.259.090	6.521.670	6.613.149	6.903.745	7.285.820
GS812	SECRETARIA GERENTE ESPAÑOL	6.827.040	7.588.020	8.349.000	7.764.262	8.475.180	8.601.360
		9.419.380	9.985.795	10.552.210	11.215.272	11.918.260	13.284.310
GS822	SECRETARIA GERENTE BILINGUE	9.030.000	9.143.640	9.257.280	9.668.657	10.062.420	10.867.560
		12.703.570	13.324.950	13.946.330	16.112.020	17.380.630	20.814.930
GS824	SECRETARIA DIRECTOR BILINGUE	11.351.520	12.619.950	13.888.380	15.254.382	15.156.810	16.425.240
		17.531.770	18.803.550	20.075.330	20.539.938	21.347.110	22.618.890
GS828	SECRETARIA DIR. GEN. BILINGUE	10.827.360	12.703.560	14.579.760	14.579.760	16.455.960	18.332.160
		20.737.980	22.631.735	24.525.490	25.500.283	26.419.245	28.313.000
RG602	ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS	4.608.000	5.904.000	7.200.000	6.000.480	7.328.640	7.457.280
		7.116.800	8.108.400	9.100.000	10.631.963	11.691.580	14.283.160
	ADMINISTRATIVO - SECRETARIAL						
	SALARIO BASE	7.200.096	7.896.597	8.593.098	8.681.339	9.220.575	9.848.052
	COMPENSACIÓN SALARIAL DIRECTA ANUAL	10.919.577	11.716.139	12.512.702	13.138.105	13.807.274	15.101.846

CLAVE	CARGO	MIN	Q1	MED	PP	Q3	MAX
CS603	REPRESENTANTE ATN. CLIENTES	7.582.680	8.657.010	9.731.340	8.871.876	10.805.670	11.880.000
FC401	CONTADOR DE DISTRITO	14.785.200	15.469.650	16.154.100	16.456.350	16.838.550	17.523.000
FC602	CONTADOR SR.	18.459.200	26.796.050	34.452.095	35.839.026	41.140.653	46.575.040
FF601	ANALISTA FINANCIERO	8.160.000	8.376.480	8.592.960	8.400.533	8.809.440	9.025.920
FF602	ANALISTA FINANCIERO SR.	12.455.670	12.492.420	12.529.170	12.525.467	12.565.920	12.602.670
FT405	JEFE CREDITO Y COBRANZA	6.390.000	6.919.740	7.449.480	6.878.991	7.979.220	8.508.960
RA402	JEFE ADMINISTRATIVO PERSONAL	8.076.250	10.131.555	12.186.860	12.771.479	14.242.165	16.297.470
RG402	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	13.200.000	13.304.700	13.409.400	13.409.400	13.514.100	13.618.800
RG601	ASIST. DE REC. HUMANOS SR.	16.683.330	19.033.628	21.383.925	21.457.329	23.734.223	26.084.520
RR401	JEFE RECLUTAMIENTO Y SELECCION	13.104.000	13.984.980	14.865.960	14.385.212	16.012.980	17.160.000
SD603	ANALISTA PROG. Y DE SIST. SR.	20.238.400	20.432.260	20.626.120	20.917.431	21.157.225	21.688.330
SO401	JEFE OPERACION SISTEMAS	15.364.800	16.323.600	17.282.400	15.844.200	18.241.200	19.200.000
SO601	ADMINISTRADOR DE REDES	21.302.510	22.043.550	22.784.590	22.949.037	23.525.630	24.266.670
		13.200.000	15.045.000	16.890.000	14.749.640	17.848.920	18.807.840
		20.386.660	21.985.050	23.583.440	27.830.052	30.225.555	36.867.670
		8.843.640	9.387.420	9.931.200	10.572.049	11.741.160	13.551.120
		12.152.950	13.745.570	15.338.190	18.917.328	20.646.540	25.954.890
		11.651.760	12.425.880	13.200.000	12.779.829	15.600.000	18.000.000
		16.026.570	18.206.615	20.386.660	20.193.842	21.568.330	22.750.000
		11.124.000	11.324.970	13.095.960	14.510.397	14.801.790	14.807.280
		17.180.400	18.324.233	19.502.825	19.513.596	20.679.953	21.819.390
		16.174.560	17.104.440	18.283.200	18.386.373	19.464.000	20.400.000
		24.057.660	25.351.913	27.681.265	27.676.116	30.110.848	31.705.790
		10.091.760	11.045.940	11.682.000	10.673.818	14.060.940	20.243.760
		15.166.670	16.954.963	18.440.050	21.208.347	21.441.683	27.779.610
	PROFESIONAL - NO EJECUTIVO						
	SALARIO BASE	11.295.323	12.649.089	13.691.838	12.776.778	14.908.163	16.433.114
	COMPENSACION SALARIAL DIRECTA ANUAL	16.690.113	18.535.958	20.388.407	21.404.262	22.913.636	25.531.927

CLAVE	CARGO	MIN	Q1	MED	PP	Q3	MAX
CR201	GTE.RELS.PUB.Y GUBERNAMENTALES	13.800.000	17.070.300	20.340.600	23.610.900	23.610.900	26.881.200
		17.441.670	22.315.445	27.189.220	30.323.583	32.062.995	36.936.770
FC203	GERENTE DE CONTABILIDAD	26.712.000	29.092.500	30.543.000	29.678.640	33.508.080	40.432.320
		39.433.330	40.799.733	41.437.115	56.294.789	53.736.748	90.089.900
FG201	GERENTE DE FINANZAS	30.822.120	34.705.530	36.600.000	38.504.510	43.308.000	61.632.000
		47.016.660	53.454.165	62.138.395	67.012.385	72.736.393	84.915.200
FL201	GTE. DEL DEPTO. JURIDICO-LEGAL	26.400.000	29.484.000	32.568.000	32.568.000	35.652.000	38.736.000
		33.366.660	46.602.550	59.838.440	64.851.887	73.074.330	86.310.220
FL603	ABOGADO SR.	19.071.960	23.230.170	27.388.380	26.464.333	31.546.590	35.704.800
		29.455.620	34.324.725	39.193.830	42.150.816	44.062.935	48.932.040
FT201	GTE. DE TESORERIA	37.032.000	37.374.000	37.716.000	37.716.000	38.058.000	38.400.000
		52.906.660	53.978.463	55.050.265	55.011.390	56.122.068	57.193.870
RC201	GERENTE DE COMPENSACIONES	28.877.760	32.554.320	36.230.880	36.230.880	39.907.440	43.584.000
		56.607.010	57.386.813	58.166.615	58.483.140	58.946.418	59.726.220
RG202	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	30.180.000	32.521.800	34.863.600	33.256.260	36.332.520	37.801.440
		46.611.330	47.645.625	48.679.920	61.138.793	66.453.890	84.227.860
SG201	GTE. DE SISTEMAS E INFORMATICA	38.400.000	38.706.300	39.012.600	44.905.950	45.059.100	51.105.600
		49.307.590	54.307.130	59.306.670	60.988.577	65.237.975	71.169.280
	GERENCIAL						
	SALARIO BASE	27.921.760	30.526.547	32.807.007	33.659.497	36.331.403	41.586.373
	COMPENSACION SALARIAL DIRECTA ANUAL	41.349.614	45.646.072	50.111.163	55.139.484	58.048.194	68.833.484
FG101	DIRECTOR DE FINANZAS	49.704.000	58.286.580	66.869.160	66.869.160	75.451.740	84.034.320
		62.820.330	91.278.650	119.736.970	134.347.341	148.195.290	176.653.610
FL101	DIRECTOR JURIDICO	76.821.480	82.641.870	88.462.260	88.462.260	94.282.650	100.103.040
		155.715.840	157.159.650	158.603.460	158.223.477	160.047.270	161.491.080
RG101	DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS	78.000.000	81.642.870	85.285.740	85.285.740	88.928.610	92.571.480
		144.000.050	148.992.165	153.984.280	153.131.353	158.976.395	163.968.510
SG101	DIRECTOR SISTEMAS	41.400.000	55.273.920	69.147.840	62.669.960	73.304.940	77.462.040
		67.418.750	93.957.645	120.496.540	117.953.183	132.928.195	145.359.850
	DIRECTIVO						
	SALARIO BASE	61.481.370	69.461.310	77.441.250	75.821.780	82.991.985	88.542.720
	COMPENSACION SALARIAL DIRECTA ANUAL	107.488.743	122.847.028	138.205.313	140.913.838	150.036.788	161.868.263