



UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar por el título de:

**LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES
(INDUSTRIÓLOGO)**

**Título: DIFERENCIAS EN LA COMPENSACIÓN TOTAL DE “PUESTOS CLAVE” DE
EMPRESAS TRANSNACIONALES**

Realizado por:

Valentina Schmitz Castejón
Oscar Peña Maldonado

Profesor guía:

Prof. Evaristo Diz

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de: _____ () puntos.

Nombre: _____ Firma: _____

Nombre: _____ Firma: _____

Nombre: _____ Firma: _____

Caracas, _____ de _____ de _____

INDICE GENERAL

		pp.
	<i>RESUMEN</i>	
	<i>CAPÍTULO</i>	
<i>I</i>	<i>EL PROBLEMA</i>	<i>1</i>
	<i>Planteamiento del problema</i>	<i>1</i>
	<i>Objetivos de la Investigación</i>	<i>4</i>
<i>II</i>	<i>MARCO TEÓRICO</i>	<i>5</i>
<i>III</i>	<i>MARCO METODOLÓGICO</i>	<i>25</i>
	<i>Tipo de Investigación</i>	<i>25</i>
	<i>Diseño de Investigación</i>	<i>25</i>
	<i>Operacionalización de las Variables</i>	<i>25</i>
	<i>Población y Muestra</i>	<i>30</i>
	<i>Instrumento de Recolección de Datos</i>	<i>32</i>
	<i>Trabajo de Campo</i>	<i>33</i>
	<i>Procesamiento y Análisis de Resultados</i>	<i>34</i>
<i>IV</i>	<i>RESULTADOS</i>	<i>37</i>
	<i>Análisis Cualitativo</i>	<i>37</i>
	<i>Procesamiento Estadístico de los Datos</i>	<i>46</i>
	<i>Pruebas de Diferencia Estadística (t Test)</i>	<i>84</i>
<i>V</i>	<i>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</i>	<i>93</i>
	<i>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</i>	<i>95</i>
	<i>ANEXOS</i>	<i>96</i>

RESUMEN

La presente investigación tiene como finalidad realizar un estudio sobre las estrategias de Compensación Total aplicadas a puestos de suma importancia para Empresas Transnacionales, como lo son los comúnmente llamados "Puestos Clave." El objetivo de nuestra investigación consiste en determinar si existen diferencias estadísticamente significativas en la Compensación Total de los empleados que ocupan dichos puestos, en comparación con los de otras Empresas Transnacionales.

En nuestro estudio se realizó un tipo de investigación descriptiva, con un diseño no experimental transeccional o transversal. Asimismo, la población estuvo conformada por la totalidad de los "Puestos Clave" en la totalidad de las Empresas Transnacionales que operan en Venezuela. Para la determinación del tamaño muestral en este estudio, se utilizó la fórmula para poblaciones finitas, la cual arrojó un total de 17 empresas transnacionales.

Debido a que nuestra población es finita, se determinó la selección de una muestra aleatoria simple a través de la elaboración de una lista o marco de referencia de cada uno de los elementos de la población, y posteriormente se aplicó un método aleatorio a la lista, para la selección de los elementos muestreados.

Para la recolección de los datos, se creó un instrumento que consta de dos partes; la primera de un cuestionario conformado por 34 ítems, y la segunda una entrevista semi-estructurada con los Gerentes de Recursos Humanos o Compensación. Cabe destacar que, al mencionado instrumento se le realizaron las pruebas indispensables de validez y confiabilidad a través de un experto en la materia, así como también de una prueba piloto, a fin de evaluar si todos los aspectos medidos eran comprendidos a cabalidad por el entrevistado. De igual manera nuestro instrumento estuvo operacionalizado por la teoría, es decir, se obtuvo de definiciones teóricas válidas y confiables.

Las conclusiones muestran que al 1 % de Significación Estadística, al comparar el promedio de Compensación Total de cada una de las Empresas Transnacionales estudiadas entre sí, a través de un "t Test Bilateral" al 99% de Confianza Estadística, se comprueba que *las diferencias no son estadísticamente significativas al 99% de Confianza.*

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La visión actual de la organización exige un cambio de mentalidad sobre los roles que cumple cada uno de los miembros que la integran. Por esta razón, es importante tal como menciona Bakke (citado por Huse y Bowditch 1984), que la organización sea un sistema continuo capaz de diferenciar e integrar actividades humanas, que utilicen, transformen y unan un conjunto de recursos humanos, materiales y de otras clases en un todo, para alcanzar los objetivos deseados.

En este sentido, Dyer (1988), expresa que una organización es la “disposición y uso de los recursos humanos, materiales y financieros para alcanzar metas”, siendo, la gente, la fuerza activa.

En este mismo orden de ideas, Siliceo y otros (1999), aseveran que las empresas visionarias, excelentes y de clase mundial o transnacionales, tienen como prioridad estratégica su propia construcción o fortalecimiento interno, así como, la optimización de su capital intelectual. Solo de esta manera se puede responder a las necesidades del mercado y de los clientes y, por tanto convertirse en empresas altamente rentables.

Según lo señala Ordóñez en su trabajo “Gestión del Conocimiento en las Multinacionales: Relevancia Estratégica del Capital Humano”, las organizaciones transnacionales deben alcanzar simultáneamente eficiencia global, sensibilidad local y aprendizaje organizativo aspirando a transformar el capital humano en la principal herramienta para el logro de los objetivos beneficiándose así de este preciado activo. (Barlett y Ghoshel, 1999).

El capital humano es el principal recurso para el exitoso desarrollo de cualquier organización. Por ello Ferris y otros 1990 (citado por Werther Jr. y Davis, 2000), mencionan que en toda economía actual, cada vez más competitiva, los Gerentes de Recursos Humanos llevan a cabo una búsqueda incesante de prácticas, procedimientos y políticas, que permitan colocar el capital humano exitoso en “Puestos Clave” de la organización para transformarlos en una ventaja competitiva de la misma.

Los miembros de las organizaciones transnacionales, en su mayoría, están conformados comúnmente por personas precedidas de culturas diferentes, que juntas trabajan en actividades que traspasan las fronteras. Cuando se gestionan eficientemente los equipos de trabajo en estas organizaciones, se ayuda a las mismas a alcanzar autonomía y flexibilidad, al tiempo que obtienen la eficiencia ofrecida por un conjunto de miembros dirigidos por aquellas personas que ocupan “Puestos Clave” en dichas organizaciones. (Barlett y Ghoshel 1999, citado por Ordóñez, <http://www.uniovi.es>). Según Werther Jr. y Davis (2000), “Puestos Clave” pueden definirse como aquellos de gran importancia para la organización pudiéndose comparar con los de otras compañías de la comunidad, en este caso, las diferentes organizaciones transnacionales objeto de estudio.

Por otro lado, es bien sabido, como plantea Villegas (1988), que el trabajador no solo se interesa por los aspectos externos al trabajo como bonos o promociones, sino que intenta lograr, día a día, la satisfacción personal y otras retribuciones no monetarias, como por ejemplo una condición indispensable para el mejoramiento de la calidad de vida. Entendiendo esto, de igual manera se le debe tomar en cuenta la compensación monetaria como tal, que en un país como Venezuela es de vital importancia.

Para la captación de las personas que ocupan estos “Puestos Clave,” es importante mencionar la Gestión de Recursos Humanos en el proceso de Reclutamiento y Selección. Se requiere de la captación de personal idóneo para estos puestos en esta “Era de la Innovación”, teniendo que ofrecer abultados paquetes de compensación que resulten competitivos para atraer y mantener al personal requerido, lo cual muchas veces rompe con los parámetros establecidos y las políticas salariales de la empresa.

Werther Jr. y Davis (2000) en su modelo propuesto de la Administración de los Recursos Humanos conciben al Departamento de Recursos Humanos como un sistema abierto porque muchos elementos de la sociedad en general influyen sobre él. A su vez mencionan los principales subsistemas de administración de Recursos Humanos que conforman el mencionado modelo, los cuales son influidos por los objetivos y las normas del departamento de personal en general, así como por el entorno externo en que la organización opera. Entre los principales subsistemas mencionados por estos autores en su modelo de Administración de Recursos Humanos tenemos: “Fundamentos y Desafíos” en su relación con el personal, “Preparación y Selección” del personal, “Desarrollo y Evaluación”, “Compensación y Protección” y por último “Relación con el personal y Evaluación”. Sobre estos subsistemas deseamos hacer referencia específicamente al subsistema llamado por estos autores “Compensación y Protección” ya que este tema representa nuestro objetivo de estudio en los mencionados “Puestos Clave” de Empresas Transnacionales. Haciendo referencia a este tema específico, es importante destacar que para los autores un elemento esencial para mantener y motivar la fuerza de trabajo es la compensación adecuada. Los empleados según los autores deben recibir sueldos y salarios justos a cambio de su contribución productiva. De igual manera mencionan que una compensación insuficiente puede ser causante de una alta rotación de personal.

Como mencionan Werther Jr. Y Davis (2000), la compensación moderna cubre aspectos que van más allá del pago mismo (compensación directa) y los beneficios no salariales (compensación indirecta) están convirtiéndose cada vez más en un elemento de creciente importancia en el paquete total de compensaciones y deben mantenerse a un nivel adecuado con respecto a la productividad del empleado para que la compañía retenga su fuerza de trabajo y conserve su capacidad de competir.

Según Petter Drucker (citado por <http://www.centrum.pucp.edu.pe>), es función principal de Recursos Humanos lograr las exigencias requeridas tras la búsqueda de los distintos perfiles de puestos y ofrecer paquetes competitivos administrando recursos escasos. La compensación es uno de los elementos más importantes para mantener a lo largo del tiempo al personal que ocupa los Puestos Clave en las organizaciones, teniéndose así que mantener en las bandas competitivas del mercado, en este caso del mercado de los “Puestos Clave” en el ámbito de las empresas Transnacionales que operan en Venezuela.

En este trabajo de investigación se pretende responder a la siguiente pregunta: *¿Existen diferencias estadísticamente significativas en la Compensación Total de Puestos Clave de Empresas Transnacionales en Venezuela para el año 2002?*

Luego de formulada nuestra pregunta de investigación, se quiere destacar el por qué de nuestra investigación y brevemente la importancia del tema en nuestro país, específicamente del tema de Compensación Total de los “Puestos Clave” de las empresas objeto de estudio “Empresas Transnacionales” en Venezuela.

En Venezuela existe un gran número de Empresas Transnacionales y una gran parte de nuestro poder manufacturero lo representan dichas empresas en el país, de aquí la gran importancia que poseen las Empresas Transnacionales en el país. Tradicionalmente el recurso humano en las Empresas Transnacionales es considerado uno de los activos más preciados para la organización y por esta razón el desarrollo de esos recursos humanos es de vital importancia para las mismas.

Comprender a fondo la función que desempeña la compensación en estas empresas transnacionales resulta esencial para todo profesional de Recursos Humanos y aplicar de manera equitativa todas las técnicas a su disposición en esta área representa uno de los principales desafíos de su actividad profesional.

El campo de la compensación definitivamente es un área central de todo departamento de Recursos Humanos en estas organizaciones, en el curso de su labor de obtener, mantener y promover una fuerza de trabajo adecuada.

Se quiere destacar de igual manera que las empresas transnacionales han tenido y mantienen un papel protagónico en el mercado laboral Venezolano. Un gran porcentaje de la población productiva venezolana está empleada en estas empresas y sus políticas de personal son dignas de estudio como ejemplo de empresas líderes en las áreas de Recursos humanos.

Se desea dar importancia a la justificación de nuestro estudio, ya que pensamos que varios entornos podrían beneficiarse del mismo. En primer lugar, las empresas objeto de estudio (Empresas Transnacionales) se podrían beneficiar al tener la posibilidad de compararse con otras empresas semejantes (teniendo una información global), y de esta manera poder conocer que posición en materia de compensación tienen en el mercado laboral. Por otro lado, cualquier otra empresa grande “no Transnacional”, que tenga la necesidad de compensar los aspectos medidos podrían beneficiarse del tema, ya que definen una tendencia marcada.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar si existen diferencias estadísticamente significativas en la Compensación Total de “Puestos Clave” en una muestra de Empresas Transnacionales en Venezuela durante el año 2002.

Objetivos Específicos

1. Determinar cuáles son los “Puestos Clave” en cada una de las Empresas Transnacionales estudiadas.
2. Describir los Componentes Directos e Indirectos de la Compensación Total de cada uno de los “Puestos Clave” en cada una de las Empresas Transnacionales.
3. Comparar entre sí los Componentes de la Compensación Total de cada uno de los “Puestos Clave” de cada Empresa Transnacional.
4. Determinar si existen diferencias estadísticamente significativas en la Compensación Total de Puestos Clave de Empresas Transnacionales.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

1. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA COMPENSACIÓN

La compensación (dar y recibir) es un hecho natural que siempre ha estado ligado a la existencia del ser humano. Ante un acto personal, espiritual, económico o empresarial surgirá una compensación: salvación, felicidad, satisfacción, utilidad. Como algo natural ligado a la historia de la humanidad y de la sociedad, el dar y recibir son fundamento del equilibrio, la justicia, la equidad y la reciprocidad. (Morales y Velandia, 1999).

Bajo este ambiente, las compensaciones se manifiestan en hechos de naturaleza espiritual, satisfacciones personales, reconocimiento o en retribuciones, ya sea en dinero o especie. Un hecho muy importante en la vida del hombre, y lógicamente en la de las compensaciones, fue el descubrir o inventar las herramientas, ya fuese para la caza o para defenderse de animales más fuertes que él. Esto lo llevó a un cambio de vida radical: “a vivir en la tierra”, lo cual implicaba otras actividades adicionales, tales como cultivar y mantenerse, domesticar animales para mantener familias “propias”, clanes que permitieron no sólo su actividad sino su supervivencia. Estas actividades en la tierra, tal y como señalan Morales y Velandia (1999), dieron lugar a las primeras haciendas, originando el trueque. El trueque era sólo el intercambio de unos productos por otros, principalmente los denominados productos de “pan coger”, pues la producción se daba única y exclusivamente para la subsistencia.

Según Morales y Velandia (1999) el vivir en la tierra implicaba defender y defenderse, es decir, cuidar lo que se tenía. Con las nuevas relaciones elaboradas surge la “guerra,” la cual implicó violencia, hombres desocupados, fuerza de trabajo no utilizada; y para poder compensar a estas personas surge entonces un valor simbólico “la moneda,” como contraprestación al servicio prestado. Por lo tanto, afirman Morales y Velandia (1999) que la compensación apareció como pago de un servicio prestado. De igual manera, a la par de la guerra surgió el trabajo doméstico, posteriormente las constructoras de mosquetes con su estructura organizacional (maestro, oficial, aprendiz) como espina dorsal de nuestro aparato empresarial moderno, que sirvió como base para la elaboración de los sistemas modernos de compensación.

2. COMPENSACIÓN. ALGUNAS DEFINICIONES.

Tal y como es señalado por Werther Jr. Y Davis (2000), los empleados aportan sus contribuciones físicas e intelectuales a la empresa a cambio de una compensación, pero el término “compensación” abarca mucho más que los pagos efectuados en la forma de sueldos y salarios.

En la administración moderna, señalan dichos autores, la **compensación** incluye el campo de los incentivos, que motivan al personal y establecen un vínculo entre los costos laborales y de la productividad. La inmensa mayoría de las organizaciones modernas de todo tipo y giro incluye una amplia gama de prestaciones y servicios como parte del paquete total de compensación que le corresponde a cada empleado.

Werther Jr. Y Davis (2000) definen la **compensación** como la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración de esta vital área a través del departamento de personal garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Sin compensación adecuada es probable que los empleados abandonen la organización y sea necesario reclutar personal de manera inmediata, con las dificultades que esto representa.

Los resultados de la falta de satisfacción por la compensación recibida, pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. En los casos graves, el deseo de obtener una mejor compensación puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, ausentismo, o conducir a los empleados a buscar un trabajo diferente. Las compensaciones insuficientes, sin embargo no son el único problema que existe; un nivel inadecuado de compensación también conduce a dificultades, sentimientos de ansiedad y desconfianza por parte del empleado y la pérdida de rentabilidad y competitividad de la organización. Los costos altos de la compensación pueden reducir la posibilidad misma de proporcionar empleo a los que disfrutaban de una compensación inmoderada. (Werther J. Y Davis, 2000).

Morales y Velandia (1999) emplean el término **Compensación Empresarial**, puesto que se considera que en el medio laboral el significado salario enmarca todo elemento monetario y/o especie recibido por el trabajador como retribución directa de su labor. Las compensaciones empresariales incluyen salarios, prestaciones legales, sociales y todos los beneficios que se deriven del trabajo del empleado, señalan los autores.

Por otro lado, según George Milkovich en su libro “Compensation”, la compensación tiene significados distintos para el empleado y el empresario.

Para el empleado, señala Milkovich, la compensación es una retribución por el esfuerzo y la inversión que ha hecho en educación y formación. Señala de igual manera que la compensación es la fuente principal de ingreso del empleado y que por esta razón se constituye en un factor determinante de su bienestar económico y social; en esencia, comenta que se trata de una relación de intercambio.

Señala Milkovich, por otro lado, que el trabajo se retribuye al empleado con **compensaciones** que pueden ser de carácter financiero o no, las cuales pueden ser a su vez **directas e indirectas**. Las compensaciones de carácter financiero son directas cuando el empleado recibe el pago de su trabajo en forma de sueldos, salarios, primas y comisiones; e indirectas, llamadas también beneficios, cuando reciben toda clase de recompensas que no están incluidas en las compensaciones directas (vacaciones, seguros, etc). De igual manera, las compensaciones no financieras, por ejemplo las

alabanzas o el reconocimiento, también afectan la satisfacción de personal en todo lo relativo a este sistema. (Milkovich, 1996)

Para el empresario, las compensaciones son un costo de operación. En muchas organizaciones señala Milkovich (1996), los costos laborales suman más del 50% del total de costos. El hecho de que las compensaciones influyan en el comportamiento y actitudes laborales de los trabajadores, es una razón importante para asegurar que los sistemas de compensación tengan una sólida administración y se diseñen de manera equitativa y justa.

De igual manera, tal y como plantean Werther Jr. Y Davis (2000), la *Compensación Total* (nuestra variable objeto de estudio) es “mas que la remuneracion monetaria que se le da al empleado, es una amplia gama de prestaciones y servicios (beneficios), donde es tomada igualmente en cuenta la seguridad fisica y financiera a la que cada integrante de la organizacion tiene derecho.” (Werther y Davis, 2000).

3. ADMINISTRACIÓN DE LAS COMPENSACIONES

3.1 Definición

La administración de las compensaciones empresariales, tal y como señalan Morales y Velandia (1999), está muy ligada a la supervivencia de la empresa y a su plan estratégico de desarrollo, ya que permite crear los principios de identidad, pertenencia y participación de todos los trabajadores en aras del éxito tanto del individuo como de la organización. Según los autores previamente mencionados, las compensaciones son elemento esencial tanto en la posición competitiva de la empresa, como en las relaciones de la organización con sus propios empleados.

La administración de las compensaciones empresariales, tal y como lo definen Morales y Velandia (1999), es el proceso de planear los factores a incluir en el sistema salarial, de coordinarlos, organizarlos, comunicarlos, aplicarlos, controlarlos y evaluarlos a nivel de la empresa y sus trabajadores. De igual manera estos autores definen como “sistema salarial o de compensaciones” el conjunto de políticas }, técnicas y objetivos de compensación traducidos en las retribuciones financieras, prestaciones o beneficios tangibles que se otorgan a los empleados como parte de la relación laboral; en tanto que “estructura de salarios” la definen como las relaciones salariales entre los diferentes puestos de trabajo dentro de una organización.

3.2 Políticas y Objetivos de la Administración de las Compensaciones Empresariales

Las políticas conforman las bases del sistema, las técnicas traducen las políticas en la práctica, los objetivos son los resultados deseados (Morales y Velandia, 1999).

3.2.1 Las Políticas

Las políticas de la Administración de las Compensaciones Empresariales deben estar enmarcadas en los conceptos de consistencia o equidad interna y competitividad externa. Morales y Velandia (1999) señalan los siguiente:

- La competitividad externa se refiere a la posición relativa de los salarios de una empresa con relación a los salarios de los competidores. El nivel de salario es el promedio de la serie de tasa salariales que paga una organización. Tres alternativas puras son posibles: superar a la competencia, igualarla o encontrarse por debajo de ella.
- La consistencia o equidad interna hace referencia a las comparaciones entre los puestos de trabajo, o los niveles de habilidad o productividad dentro de una sola organización. Tiene como base el contenido del trabajo, las habilidades para hacerlo, la relativa contribución del trabajo a los objetivos generales de la organización; además se refiere al énfasis que se hace en el desempeño de las personas. La equidad interna se centra en las personas que realizan los trabajos y la consistencia en los mismos.

Las políticas de la Administración de las Compensaciones Empresariales, según lo señalan Morales y Velandia (1999), están encaminadas a lo siguiente:

- Definir niveles de remuneración dentro de la empresa.
- Planear, coordinar, organizar, controlar, comunicar y evaluar los programas de compensaciones a fin de obtener ganancia entre los empleados, y al mismo tiempo, motivarlos para desempeñarse al máximo de sus posibilidades.
- Lograr una dinámica interacción entre las compensaciones de los trabajadores y los indicadores de rendimientos grupales o individuales, de manera que estos últimos influyan en su retribución.
- Establecer las compensaciones necesarias para facilitar a la compañía una posición financiera sólida.

De igual manera Morales y Velandia (1999) señalan que se han propuesto siete criterios de eficacia que no pueden faltar en una política compensatoria, los siguientes:

- Adecuación: Satisfacer los niveles mínimos de salarios estipulados por el estado.
- Equidad: Todos los empleados deben ser retribuidos justamente de acuerdo con sus esfuerzos, habilidades, capacitación y resultados.
- Equilibrio: El salario, beneficios adicionales y otras retribuciones proporcionan un paquete total de compensación razonable.
- Efectividad en costos: La política no puede ser excesiva y debe tener en cuenta lo que la organización puede pagar.
- Seguridad: El Salario debe ser suficiente para que los empleados se sientan seguros y para que puedan satisfacer sus necesidades básicas.
- Incentivo: Debe inducir a un trabajo eficaz y productivo.
- Aceptabilidad del empleado: Debe ser razonable tanto para él como para la empresa.

3.2.2 Los Objetivos

Ivancevich , Lorenzi, Skinner y Crosby en su libro *Gestión, calidad y competitividad* (*) (citado por Morales y Velandia, 1999), señalan como objetivo tradicional de las Compensaciones Empresariales el crear un sistema de recompensas que sea equitativo. El resultado deseado es poder contar con un empleado que se sienta atraído por el trabajo y que esté motivado para realizarlo bien. (*) John M. Ivancevich, Peter Lorenzi, Steven J. Skinner, Phillip B. Crosby, *Gestión, calidad y competitividad*, Editorial Irwin, España, 1996.

Una estructura salarial que refleje las políticas básicas (equidad interna y competitividad externa) permitirá la reducción del índice de rotación del recurso humano, el mejoramiento del desempeño, creará interés por la formación individual y fomentará en los empleados las expectativas de ascenso o de hacer carrera en la compañía y evitará los paros de trabajo relacionados con salario.

Para Morales y Velandia (1999), los principales objetivos de las Compensaciones Empresariales deben dirigirse a:

- Premiar el desempeño de los trabajadores para satisfacción de ellos y de la empresa.
- Conservar la competitividad en el mercado laboral evitando deserciones costosas.
- Mantener la equidad salarial entre los empleados.
- Motivar el desempeño futuro de los mismos.
- Mantener los niveles de presupuestos con el fin de servir de base para la gestión financiera.
- Atraer empleados nuevos.
- Cumplir con las normas, leyes o disposiciones estatales o gubernamentales.
- Mejorar la eficiencia (productividad y control de costos) de la organización y fomentar orientaciones estratégicas como calidad, trabajo en equipo, innovación.

Por otro lado, Werther Jr. Y Davis (2000) señalan que los objetivos que procura una administración efectiva de las compensaciones son los siguientes:

- *Adquisición de personal calificado.* Las compensaciones deben ser suficientemente altas para atraer solicitantes. Ya que las compañías compiten una contra otra en el mercado laboral, los niveles de compensación deben corresponder a las condiciones de oferta y demanda en el mercado laboral. En ocasiones, empero, se necesita un incentivo adicional –una tasa salarial más alta– para atraer a quienes trabajan en otras compañías.
- *Retener a los empleados actuales.* Cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumenta. El nivel de compensación debe ser competitivo para prevenir este fenómeno.
- *Garantizar la igualdad.* La administración de sueldos y salarios postula como un objetivo esencial lograr la igualdad interna y externa. La *igualdad interna* requiere que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos, expresado en la fórmula “igual retribución a igual función”. La *igualdad externa* significa que se cubre a los miembros de la organización una compensación similar a la que obtienen los empleados con funciones análogas en otras organizaciones.
- *Alentar el desempeño adecuado.* El pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades para que el desempeño continúe siendo adecuado en el futuro. El buen desempeño, la experiencia, la lealtad, las nuevas responsabilidades, pueden alentarse y reforzarse mediante una política adecuada de compensaciones.
- *Controlar los costos.* Un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga su fuerza laboral a costos adecuados. Sin una estructura sistemática de sueldos y salarios, la organización puede estar compensando a niveles excesivos o insuficientes los esfuerzos de sus miembros.
- *Cumplir con las disposiciones legales.* Como otros aspectos de la administración de personal, la administración de sueldos y salarios se inscribe en un marco jurídico específico. Un programa adecuado de compensaciones tiene en cuenta estos factores y se asegura de cumplir las disposiciones legales vigentes.
- *Mejorar la eficiencia administrativa.* Al procurar cumplir con los otros objetivos de un programa efectivo de compensaciones, los especialistas en la administración de sueldos y

salarios se esfuerzan por diseñar un programa que se administre con eficiencia. Sin embargo, la eficiencia administrativa sólo ocupa un rango secundario en la jerarquía de los objetivos de una política sana de sueldos y salarios.

Con absoluta independencia de los puntos en que se requiera la intervención del gerente de personal, uno de los objetivos primordiales de la administración de las compensaciones, señalan Werther Jr. Y Davis (2000), es cumplir con las disposiciones legales vigentes. Prácticamente todas las naciones iberoamericanas reconocen en la actualidad determinados niveles esenciales de compensación, que reciben el nombre de *salarios mínimos*. Estos suelen variar no sólo de un país a otro, sino también de una a otra zona económica dentro de un país.

Otro aspecto esencial de la administración de sueldos y salarios en el mundo hispánico lo constituye el amplio potencial de esta área para promover criterios de igualdad entre las distintas personas. Una fuerte tendencia actual, por ejemplo, es compensar el trabajo femenino en los mismos niveles que el masculino; el de los ancianos al mismo nivel que el de los jóvenes, etc. El trabajo desempeñado por personas de distintas razas o religiones debe compensarse en niveles equivalentes. (Werther Jr. Y Davis, 2000).

4. ESTIMACION DE LAS COMPENSACIONES

Tal y como es señalado por Morales y Velandia (1999), una de las decisiones de la gerencia al definir un esquema organizacional es la referente a las políticas salariales; una adecuada estructura retributiva debe:

- Respaldo o facilitar el logro de la misión, visión, estrategia y objetivos de la empresa.
- Adaptarse a las características propias de la empresa y su entorno.

Para cumplir con estos dos aspectos, señalan los autores, existen múltiples factores a ponderar en el diseño del sistema de compensaciones. Opciones entre las que se puede elegir o que se pueden combinar para que ajusten perfectamente con la organización; no existen términos absolutos sino un del cual se podrán extraer elementos y mezclarlos. Para tal fin, los autores señalan que se debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Se pagará fundamentalmente sobre una base fija (mediante salarios base) o se variará dependiendo de criterios como el nivel de rendimiento individual o grupal? ¿En qué proporción estará el salario base frente al variable, es decir cuál será la mezcla fijo-variable?
- La remuneración fija de la empresa que tiene cobertura nacional será igual o no en todas las regiones del país?
- ¿Cuál es la relación entre promoción y salario base?
- ¿Cómo adaptar la estructura de salarios base al costo de vida?
- De aplicar el salario variable, ¿se dará más importancia a las retribuciones individuales o de grupo? ¿a las de corto plazo (retribuciones diarias o semanales) o a las de largo plazo (propiedad de acciones con posibilidad de venta en el momento de la jubilación o retiro)?
- ¿Retribuirá las habilidades y conocimientos o cualificación que tenga el empleado y que excedan los requisitos mínimos establecidos para su desempeño?
- ¿Aplicará a todos sus empleados el mismo plan de retribuciones o será diferencial en función del nivel y/o grupo al que pertenezca?
- ¿Serán los salarios inferiores, iguales o superiores a los del mercado?

5. PARÁMETROS PARA FIJAR COMPENSACIONES EMPRESARIALES

Según lo señalan Morales y Velandia (1999), las compensaciones empresariales deben fijarse y asignarse de acuerdo con:

- El puesto de trabajo: Es importante tener en cuenta su complejidad, qué, cómo y por qué se hace.
- La persona que lo desempeña: Fundamentalmente se deben considerar los niveles de rendimiento o aportes del empleado o grupo de empleados. En ocasiones se tiene en cuenta el tiempo y la experiencia que éste ha tenido en el cargo, su nivel de conocimiento y habilidades relacionadas con el trabajo.
- La empresa: Sus características económicas determinan el nivel de costos laborales limitados por las utilidades que puedan obtener. El nivel tecnológico conlleva a considerar el tipo de mano de obra que se debe utilizar (calificada, semicalificada y no calificada), la economía de escala y la flexibilidad o variedad de los bienes o servicios a producir.
- Los Objetivos, Estrategias, Cultura y tipo de actividad económica desempeñada por la organización: Afectan de igual manera el sistema salarial. La compensación debe contribuir al éxito de la organización al indicar y remunerar los comportamientos que se adaptan a sus objetivos, estrategias, cultura y tipo de actividad económica.
- Los factores externos a la empresa: Bajo este parámetro se debe estudiar el mercado de la mano de obra. Igualmente cuentan otros factores como el sector gubernamental a través de la fijación del salario mínimo y subsidios legales, los cuales inciden en la erogación compensacional

El sistema compensatorio se estructura de acuerdo con las políticas y criterios de la organización, con las normas propias del mercado de mano de obra, como consecuencia de una negociación o con base en la evaluación del puesto de trabajo o la persona. (Morales y Velandia, 1999). Con base en los anteriores conceptos, los autores mencionados, han definido seis subsistemas compensatorios, los cuales tienen objetivos, componentes, recursos, ambiente y un componente de administración.

Los subsistemas definidos por los autores, los mencionamos a continuación:

- **El puesto de trabajo:** Su nivel de complejidad o valor relativo frente a los demás cargos. Es el primer subsistema considerado por los autores.
- **La persona:** El subsistema basado en la persona guarda relación con el conjunto de habilidades, destrezas, aptitudes, conocimientos, experiencia y formación que ésta posea.
- **El trabajo:** La productividad, eficiencia o calidad como elemento cuantificable da lugar al subsistema basado en el trabajo o de remuneración por rendimiento, tendencia creciente en el sector empresarial.
- **El mercado laboral:** Este subsistema toma en consideración la zona geográfica, el sector económico, la oferta de mano de obra, el nivel tecnológico y la dimensión de las empresas que compiten por la fuerza de trabajo, aspectos que ayudan a definir ciertos límites o topes en los niveles salariales.
- **Impuesto y Negociación:** Se entiende por subsistema Impuesto aquellos factores legislativos que están fuera del manejo directo de la organización, tales como los decretos, leyes o providencias gubernamentales. En contraposición a éstos surgen los elementos de compensación negociados (empleados-patronos), es decir, el subsistema denominado negociación.

Morales y Velandia (1999) de igual manera señalan que al referirse al puesto de trabajo en el sistema salarial o de compensaciones se debe determinar el nivel de complejidad o valor relativo frente a los demás puestos; para ello es prerequisite conocerlo en profundidad, lo cual implica hacer su análisis y descripción.

6. LA COMPENSACIÓN TOTAL. Definiciones.

La compensación Total es “mas que la remuneracion monetaria que se le da al empleado, es una amplia gama de prestaciones y servicios (beneficios), donde es tomada igualmente en cuenta la seguridad fisica y financiera a la que cada integrante de la organizacion tiene derecho.” (Werther y Davis, 2000).

La Compensación Total es el conjunto de recompensas cuantificables que recibe el empleado por su trabajo. La misma consta de cuatro componentes: el Salario Base, los incrementos por méritos, los Incentivos Salariales y los Beneficios. (Morales y Velandia, 1999)

6.1. Componentes Directos de la Compensación Total:

Constituyen una contraprestación de carácter monetario o financiero, en la cual el empleado recibe el pago de su trabajo en forma de sueldos, salarios, incentivos y comisiones.

6.2 Componentes Indirectos de la Compensación Total:

Constituyen un tipo de contraprestación que se otorga al empleado por pertenecer a la empresa o desempeñar un puesto de trabajo. Son también llamados beneficios, y generalmente son de tipo no salarial.

7. COMPENSACIÓN DIRECTA E INDIRECTA

A diferencia de las otras actividades y programas que realiza el departamento de personal, los programas de compensación pueden modificarse con rapidez y vincularse con las nuevas estrategias que la corporación vaya adoptando.

La flexibilidad y adaptabilidad de la administración de las compensaciones se origina en la amplia gama de sectores que toca. Incluye la compensación directa mediante sueldos, salarios, incentivos y participación en las utilidades, e incluye también la compensación indirecta en el amplio campo de las prestaciones al personal.

7.1 Definición de Incentivos.

Los incentivos y la participación en las utilidades constituyen enfoques de compensación que impulsan logros específicos. Los sistemas de incentivos establecen estímulos con base en el desempeño y no en la antigüedad o en las horas que haya laborado. Los incentivos pueden concederse a un grupo, pero con más frecuencia se otorgan sobre bases individuales.

La participación en las utilidades establece una relación entre el mejor desempeño de la organización y la distribución de los beneficios de ese mejor desempeño entre los trabajadores. Por lo común la participación de utilidades se aplica a un grupo o a todos los empleados u no sobre

bases individuales. Tanto los sistemas de incentivos como en la participación de en las utilidades se utilizan como complemento de las técnicas tradicionales de sueldos y salarios.

A pesar que los sistemas de incentivos y los sistemas de participación en las utilidades tienen una larga historia, con frecuencia se consideran técnicas no tradicionales de compensación, dada la circunstancia que la mayoría de los empleados recibe una compensación basada en sueldos y salarios. El interés en el área de las compensaciones no tradicionales ha derivado en gran parte de los desafíos de un mayor nivel de competencia.

En los últimos años, en las empresas se ha creado y adoptado nuevos sistemas de compensación con el objetivo de:

- Vincular la compensación con el desempeño, la productividad y la calidad.
- Reducir los costos de la compensación.
- Mejorar el nivel de participación e identificación del empleado.
- Incrementar el trabajo de equipo y la certidumbre de estar participando en una empresa común a cuantos laboran para ella.

7.2 La Compensación no tradicional

7.2.1 Pago por Resultados

Los sistemas de incentivos vinculan directamente la compensación con el desempeño. Pagan a los empleados por obtener resultados y no por su antigüedad o por el número de horas que hayan laborado. Los empleados que trabajan bajo un sistema de incentivos financieros advierten que su desempeño determina en gran medida el ingreso que obtienen. Uno de los objetivos más significativos de los incentivos financieros consiste en que se premie el mejor desempeño de manera regular y periódica. De forma diferente a como ocurre con los aumentos de sueldo y las promociones, el reforzamiento de la conducta suele ser rápido y frecuente; por lo general, acompaña a cada pago quincenal o mensual.

Dado que el trabajador ve muy pronto los resultados de la conducta que se desea reforzar, el reforzamiento de esa conducta se facilita. La organización se beneficia porque estas compensaciones se otorgan en relación directa con la productividad y no a través del método indirecto del número de horas que cada persona haya trabajado. Si el sistema motiva a los empleados a incrementar su productividad, los gastos de la administración del sistema se compensan con creces.

7.2.3 Elegibilidad y cobertura

¿A qué personas se dirige el plan de compensaciones no tradicionales? El tema es esencial porque afecta la motivación, el espíritu de trabajo en equipo y la percepción general que se tiene en la empresa respecto a la justeza del sistema de compensación. Las personas comprendidas en el plan pueden variar de acuerdo con su función en la empresa y el plan específico de compensación. Los incentivos individuales, como las comisiones por ventas, obtienen mejores resultados cuando la cooperación y el trabajo en equipo no son un elemento predominante en la labor diaria. En los casos en que se requiere cooperación y coordinación entre las personas que están llevando a cabo una labor, los ***incentivos de grupo*** y la participación de utilidades son notablemente eficaces.

Los especialistas en Recursos Humanos deben definir la participación y la cobertura con un margen amplio para facilitar el trabajo de equipo, pero circunscrito sólo a las personas que tendrán un efecto claro sobre los resultados.

7.2.4 Parámetros de compensación

También en los planes de compensación no tradicionales debe determinarse el monto de los incentivos y la periodicidad con la que se entregarán. Para ese fin, es necesario establecer parámetros claros que conduzcan a evitar confusión y no permitan diferentes interpretaciones.

En el caso de los incentivos individuales o de grupo siempre es preferible especificar la política en uno o dos frases muy claras. Por ejemplo, si se establece un sistema de incentivo con base en el número de unidades producidas se puede especificar que el incentivo se pagará siempre y cuando la unidad producida cubra los niveles de calidad estipulados por el departamento correspondiente. En el caso de los programas de participación de utilidades suele adoptarse como una norma un porcentaje de los costos reducidos o del incremento de las utilidades.

8. SISTEMAS DE INCENTIVOS

Existen sistemas de incentivos para casi todo tipo de labor, sea ésta manual o profesional. Los incentivos pueden constituir el total de la compensación o ser un suplemento dentro del enfoque más tradicional de sueldos y salarios.

8.1 Pago por unidad

Los incentivos que se conceden con base en el número de unidades producidas suelen compensar al trabajador por el volumen de su rendimiento. Puede intentarse también la variante que el trabajador reciba una compensación proporcional al exceso de producción que haya logrado.

8.2 Retribución y compensaciones

El pago de incentivos por unidades de producción no conduce automáticamente a niveles más altos de productividad por el efecto que tienen las presiones de grupo sobre las personas que exceden los niveles de promedio de desempeño. De hecho, un obrero que trabaje a ritmo más rápido que el resto de los trabajadores puede generar desconfianza y hostilidad entre sus compañeros, a menos que en todo el grupo exista un ambiente de emulación y competencia.

8.3 Medir la productividad.

Un problema de gran relevancia es la medición de la productividad. En la economía moderna son muchas las labores en las que el individuo efectúa tareas difíciles de medir en términos de unidades de producción; una recepcionista, una guía de turistas, un conferencista, ofrecen ejemplos elocuentes de esta limitación.

8.4 Bonos de Producción

Los bonos de producción son incentivos que se pagan a los empleados por exceder determinado nivel de producción. Por lo general se ponen en práctica junto con un ingreso básico

fijo. Además de la compensación que estipula su contrato –y que suele determinar la ley– el trabajador recibe una suma adicional por cada unidad de trabajo que efectúe tras alcanzar determinado nivel.

Una variante de este sistema estimula al empleado por sus ahorros de tiempo, otra combina la los incentivos sobre unidades de producción con los bonos de producción, mejorando la compensación que reciben los trabajadores por hora, más un incentivo por cada unidad producida. En algunos casos el empleado puede percibir una compensación más alta una vez que alcanza determinado número de unidades.

8.5 Comisiones

En los puestos enfocados a ventas, el vendedor puede recibir un porcentaje del precio de venta de cada uno de los artículos que logre colocar. En algunos campos, como la venta de bienes raíces o los seguros, la percepción mensual fija de cada agente puede reducirse mucho a favor de un porcentaje alto de comisiones; en otros, como la venta de alimentos y artículos de primera necesidad, la compensación mensual suele crecer y el porcentaje de comisiones disminuir. En todos los casos, el gerente de personal trata de encontrar un punto óptimo para la relación entre ambos ingresos.

8.6 Incrementos por méritos

Los incrementos por mérito constituyen aumentos en el nivel de la compensación concedidos a cada persona de acuerdo con una evaluación de su desempeño. Por lo común estos aumentos los decide el supervisor inmediato del empleado junto con otros superiores. A pesar que los aumentos por méritos estimulan el desempeño superior al promedio, en pocas ocasiones están vinculados con un estándar o nivel específico y pueden estar sometidos a factores subjetivos que conduzcan a una situación poco justa.

Uno de los mayores problemas de los aumentos por méritos estriba en su administración. Cuando la distribución de los aumentos se distorsiona a causa de otros factores, el desempeño meritorio no recibe reconocimiento. Esto puede conducir a una serie de elementos que disminuyen el incentivo de lograr un desempeño notable.

Por otra parte, cuando los aumentos por méritos se limitan en forma severa, algunos administradores pueden tender a conceder aumentos proporcionalmente iguales a todo su personal al margen del mérito relativo de cada uno de los integrantes de su equipo de trabajo, tan cuestionable como esa práctica es la de conceder aumentos sólo a algunos de los trabajadores como señal de favoritismo.

8.7 Compensación por experiencia y conocimientos

Los sistemas de compensación por conocimientos especializados constituyen un estímulo al empleado mediante el cual se reconoce el esfuerzo que realiza para adquirir destrezas o conocimientos relacionados con el puesto que desempeña o el ramo de la empresa.

Resulta importante notar que este incentivo no se basa en lo que “hace” el empleado, sino en lo que “puede” hacer. De manera diferente a como operan los otros sistemas de incentivos, éste evalúa la importancia del empleado para la organización. La calidad de los productos o servicios de

la empresa se acrecienta al contar con personal que consigue un nivel de calificación más alto, al tiempo que se reduce la necesidad de contratar más personal. Una mejor compensación es probable que también disminuya la tasa de ausentismo, así como la de rotación del personal.

8.8 Incentivos no monetarios

Por lo general, en último término los incentivos se traducen a un pago en metálico. Estos incentivos, sin embargo, pueden concederse en otras especies. Muchas compañías llevan a cabo programas de reconocimiento de méritos, en el curso de los cuales los empleados pueden recibir placas conmemorativas, objetos deportivos o decorativo, certificados e incluso días especiales de vacaciones con viajes. Estos incentivos no financieros son especialmente comunes en departamentos de ventas, al paso que ceden la prioridad a los programas de comisiones y otros similares. En estos casos los incentivos no monetarios sirven para alentar esfuerzos adicionales o dirigidos a un objetivo en específico.

Otros incentivos no financieros o monetarios se basan en beneficios adicionales como las campañas para dotar de pólizas de salud al personal de la compañía, incluyendo en ellas a los miembros de la familia, o los programas para cubrir gastos de estudios a nivel de preparatoria o de universidad para los empleados mismos o para los hijos de éstos en edad escolar, pueden constituir un poderoso incentivo. Otros pueden ser dotados con teléfonos celulares, autos de la compañía o incluso en casos de compañías transnacionales de vivienda. Entre otros incentivos financieros se encuentran también el incremento del nivel de responsabilidad, la autonomía y varias mejoras en la calidad de vida laboral del empleado.

8.9 Incentivos a ejecutivos

Los programas de compensación a lo largo de los años han suministrado incentivos especiales a los ejecutivos y a los gerentes que desempeñan una labor vital en la institución. La mayor parte de las compañías actuales sigue la práctica de vincular estos incentivos con las utilidades anuales que obtenga la organización, en los casos de los incentivos a corto plazo. Los incentivos –en especial los que se dedican a los ejecutivos– necesitan lograr un balance entre los resultados a corto plazo y los objetivos a largo plazo. Al mismo tiempo, el incentivo debe corresponder a las necesidades de los ejecutivos.

8.10 Stock options

En algunos casos es común dar a los ejecutivos la opción de *volverse accionista* de la organización (**stock options**), que equivale al derecho a comprar acciones a un precio predeterminado, conviniendo en fijar el precio de las acciones a un precio inferior que el del mercado. Gracias a esto el ejecutivo tiene una poderosa razón para procurar el mejor desempeño de la organización ya que comparte las ventajas financieras del progreso de la empresa. Muy a menudo las acciones de la empresa son deducciones directas de la nómina, es decir las acciones se “venden” a los empleados y estos pueden “pagarlas” aceptándolas en vez de recibir incrementos salariales o a cambio de una porción de sus salarios.

8.11 Planes de participación en la producción

Los planes de participación en la producción permiten a los grupos de trabajadores y empleados recibir bonos cuando exceden determinado nivel de producción. Estos planes suelen ser a corto plazo y se relacionan con metas de producción muy específicas.

9. LA REMUNERACIÓN TRADICIONAL

En la organización funcional tradicional se le pagaba al personal principalmente a través de salarios básicos. Estos salarios por lo general se determinaban por medio de tres factores: la tarea específica, la necesidad de mantener un cierto nivel de equidad entre los empleados de la organización, y la necesidad de pagar salarios que fuesen competitivos con los pagados por otros empleadores en el mercado, la industria o la región. El salario se basaba en las habilidades individuales y específicas que una persona aportaba a una tarea determinada. No se alentaba a los empleados a desarrollar otras habilidades, ni se les remuneraba por aquellos atributos a menudo intrínsecos que ahora sabemos que son tan importantes, como la flexibilidad, el razonamiento práctico y la aptitud para trabajar con los otros.

Una vez que se habían establecidos los niveles salariales iniciales, los aumentos de sueldo para la mayoría de los empleados asalariados tradicionales resultaban de las promociones o ascensos, del mérito o del aumento del coste de vida.

A menudo no consideramos en el conjunto a los elementos denominados “no monetarios” de la compensación: los beneficios y los emolumentos (gratificaciones) del empleado. Los beneficios comenzaron siendo pequeños y luego aumentaron gradualmente. Sin embargo los beneficios representan un coste significativo para el empleador así como un valor importante para el empleado, y se deben considerar como parte de la estrategia de remuneración total.

9.1 El pago por el conocimiento y las habilidades

Las estrategias salariales basadas en la habilidad pagan al personal por la destreza necesaria para el rendimiento antes que para una tarea específica. A medida que los empleados adquieren más habilidades, llegan a ser recursos más flexibles. No sólo son capaces de desempeñar roles múltiples, sino que además desarrollan un conocimiento más amplio de los procesos laborales y con eso una mejor comprensión de la importancia de su contribución a la organización. Esta flexibilidad y comprensión es crucial en las organizaciones que están implementando equipos de trabajo autodirigidos que comparten tareas.

El salario basado en las habilidades también ayuda a los empleados y organizaciones a adaptarse a los rápidos cambios técnicos del mercado. Al remunerar el desarrollo de las nuevas habilidades y conocimientos necesarios en un medio determinado, una organización transmite un duro mensaje a sus empleados. “El mundo está cambiando rápidamente y se espera que usted cambie al mismo ritmo. Pero no se preocupe, le compensaremos por el crecimiento necesario que ese cambio requiere”.

Si bien la remuneración basada en la habilidad no parece ser un cambio radical del programa de salarial más tradicional, estos programas son eficaces si se desarrollan e implementan

cuidadosamente. El objetivo de un sistema debe ser entrenar a los empleados y ayudarlos a desarrollar las nuevas habilidades requeridas. Se debe establecer un proceso de certificación para asegurar que en efecto han adquirido esas habilidades.

9.2 Remuneración por las competencias

Las competencias son los conjuntos de habilidades, conocimientos, aptitudes, características de conducta y otros atributos que en la combinación correcta y en la situación debida, predicen un rendimiento superior. Quizá la mejor manera de describir las competencias sea estableciendo una analogía con un iceberg. Una porción relativamente pequeña de las competencias son fácilmente discernibles porque están sobre la superficie. Estas competencias visibles o esenciales incluyen habilidades aprendidas, como la destreza técnica y el conocimiento. Las menos visibles (por debajo de la superficie) son los tres niveles adicionales de la conducta que son cruciales para un rendimiento superior o excepcional. Estas competencias más profundas y diferenciadas incluyen el concepto que una persona tiene de sí misma, las características o la disposición general a comportarse de una manera determinada (tenacidad o flexibilidad, por ejemplo), y los motivos o pensamientos recurrentes que rigen esa conducta.

Si bien las competencias con frecuencia se utilizan para determinar la capacidad de rendimiento de un individuo, también se pueden usar para predecir el rendimiento de un grupo, un nivel gerencial, una función específica o una organización, y por lo tanto se pueden incorporar en el proceso de selección. El uso de las competencias y del pago basado en ellas no tiene por qué estar restringido a un nivel particular de empleados.

El primer paso en el desarrollo de un programa de compensación basada en la competencia es identificar las competencias que generan valor para la organización, y que por lo tanto deberían ser remuneradas. Al principio, esto puede parecer una tarea fácil: crear simplemente una “lista ideal” de atributos que las organizaciones pretenden que sus empleados posean. Sin embargo en la realidad la tarea es mucho más compleja, incluye identificar las competencias específicas que se necesitan para respaldar la estrategia de la organización y que generan un valor económico agregado.

9.3 La compensación variable basada en el rendimiento

Los incentivos y otras estrategias basadas en el rendimiento pueden ser instrumentos poderosos para motivar a los empleados a colaborar con el cambio organizacional. Las remuneraciones variables deben ser adaptadas a las culturas laborales específicas y a los valores, tanto de la organización como de sus empleados.

Muchas organizaciones han comenzado a expandir el uso de los programas de remuneración variable, simplemente ampliando dentro de la organización los planes tradicionales de incentivo, del tipo ejecutivo, a los directores y gerentes.

Si bien este uso expandido del plan de incentivo tradicional tiene aceptación, una cantidad creciente de organizaciones están considerando otras variantes más dinámicas. Muchas están circunscritas a individuos o grupos reducidos de empleados específicos, pero en otras abarcan organizaciones enteras. Entre las estrategias figuran las siguientes:

9.4 Los beneficios compartidos

Todos o ciertos grupos de empleados comparten un fondo no diferido creado por un porcentaje de los beneficios, por lo general determinado mediante una fórmula concertada. Si bien los beneficios compartidos pueden ser eficaces para concentrar a los empleados en el rendimiento financiero de la organización, a menudo presentan dificultades para relacionar ese rendimiento con los esfuerzos del individuo. Son eficaces en organizaciones sumamente cíclicas cuya remuneración fija se paga generalmente por debajo o al mismo nivel del mercado, y para quienes necesitan la flexibilidad de pagar por encima del nivel del mercado en buenas épocas, sin tener que reducir personal ni costes en los años difíciles.

9.5 La participación en las ganancias

Se relaciona con el logro de metas muy específicas de productividad, rentabilidad, mejoramiento de la calidad y cosas por el estilo. Si estas metas se logran, entonces el grupo comparte una fracción de las ganancias monetarias resultantes. La ventaja de los planes de participación en las ganancias sobre los beneficios compartidos, es doble. En primer lugar, verdaderamente se autofinancian, cuentan con un dinero que la organización de otra manera no habría ahorrado ni ganado. En segundo lugar, la conexión o línea de mira entre el rendimiento y los resultados es mucho más clara y breve. Si el plan ha sido bien concebido y comunicado, los empleados pueden apreciar qué cambios en la conducta y los valores conducen a los resultados esperados. Luego, con el entrenamiento y la dirección apropiada, pueden implementar esos cambios con éxito.

9.6 Los incentivos para pequeños grupos

Estos planes a menudo están orientados al proyecto o la empresa, con resultados basados en la concreción exitosa del proyecto. Los incentivos a pequeños grupos suelen ser temporarios y duran solamente hasta que el grupo ha completado su trabajo o finalizado el proyecto. Si bien estos grupos se desarrollan con mayor frecuencia en torno a metas financieras, como mantener un proyecto dentro del presupuesto, también son eficaces para respaldar operaciones no financieras, como productividad, calidad, puntualidad y satisfacción del cliente/usuario. Por lo general, los miembros del grupo comparten equitativamente el pago, aunque ocasionalmente las remuneraciones pueden variar de acuerdo con el nivel específico de la contribución.

9.7 Los incentivos individuales

Por lo general, estos planes eran relativamente simples y orientados al rendimiento. Se recibían bonificaciones por cantidad de ventas realizadas, productos armados o metas financieras. Estos planes algo exclusivos están limitados a unos pocos individuos y han sido cuidadosamente adaptados a su rendimiento y destreza personal.

9.8 Los incentivos a largo plazo

Por lo general, se adjudican en forma de planes de acciones bursátiles para el personal. Al ofrecer a todo el personal una participación, si bien pequeña, en la propiedad de la organización es posible concentrar mejor a los empleados en los resultados y en el rendimiento de largo plazo.

Aunque estos planes son mucho más visibles en las grandes compañías conocidas internacionalmente, son igual de eficaces en organizaciones más pequeñas.

Si bien la mayoría de los programas de incentivo a largo plazo se crean en torno a algún tipo de programa de participación accionaria, también se pueden utilizar exitosamente otras compensaciones financieras. A veces se ofrecen incentivos a los empleados comprometidos en empresas o proyectos a largo plazo. Estos programas de largo plazo son especialmente eficaces en situaciones donde hay fondos limitados disponibles, o cuando la contribución del equipo o individuo es extremadamente crítica para el éxito del proyecto.

Si bien la mayor parte de los programas de incentivo a largo plazo respaldan las metas financieras, una cantidad creciente se ha expandido para abarcar otros elementos del rendimiento, como la satisfacción del cliente y el mejoramiento de la calidad.

9.9 Incentivos Grupales

La compensación basada en el equipo es una estrategia eficaz para ayudar a las organizaciones a través del proceso de cambio, así como para respaldar los nuevos valores, conductas y metas que resultan de esos cambios. Algunas organizaciones han comprobado que algunos de los cambios más eficaces se producen no a través de los individuos o departamentos únicos sino de los grupos multifuncionales y multidisciplinarios. Sin embargo, es mucho más fácil hablar de un cambio como éste que llevarlo a la práctica. Como es señalado por Jon R. Katzenbach y Douglas K. Smith (citado por Hay ??? Año.. ??) En su libro “The Wisdom of Teams, “Extraer rendimiento del equipo es un desafío. Los hábitos de individualismo, la extendida confusión acerca del equipo y la cooperación, y la experiencia aparentemente antagónica del equipo, señalan mencionados autores

10 IMPORTANCIA DE LA COMPENSACIÓN EN LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

El campo de la compensación es un área central de todo el departamento de Recursos Humanos en el curso de su labor de obtener, mantener y promover una fuerza de trabajo adecuada. Comprender a fondo la función que desempeña la compensación resulta esencial para todo profesional de los recursos humanos. Aplicar de manera equitativa todas las técnicas a su disposición en esta área representa uno de los principales desafíos de su actividad profesional. (Werther Jr. y Davis, 2000)

Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa constituye en gran medida el objetivo del departamento de personal en cuanto a retribución de la labor. Los especialistas en compensaciones pueden contribuir de manera significativa a los objetivos generales de toda organización; en ocasiones, el éxito o fracaso de toda una compañía puede depender de sus esfuerzos.

11 LOS PUESTOS O CARGOS. Algunas definiciones.

Las personas trabajan en las organizaciones a través de los cargos que ocupan. Cuando alguien dice que trabaja en determinada empresa, la primera pregunta que se nos ocurre es ¿Qué

cargo ocupa? Así conocemos qué hace en la organización, nos hacemos una idea de su importancia y del nivel jerárquico que ocupa. Para la organización, el cargo es la base de la aplicación de las personas en las tareas organizacionales; para la persona, el cargo es una de las mayores fuentes de expectativa y motivación en la organización. Las personas siempre ocupan un cargo cuando ingresan en una organización (Chiavenato, 1988)

11.1 Concepto de Cargo

Para Chiavenato el concepto de cargo se fundamenta en las nociones de tarea, atribución y función.

Tarea: Actividad individual que ejecuta el ocupante del cargo. En general, es la actividad asignada a cargos simples y rutinarios.

Atribución: Actividad individual que ejecuta la persona que ocupa un cargo. En general, se refiere a cargos más diferenciados (ocupados por quienes trabajan por meses o por los empleados de oficina). La atribución es una tarea un poco más sofisticada, más intelectual y menos material.

Función: Conjunto de tareas (cargos por horas) o atribuciones (cargos por meses) que el ocupante del cargo ejecuta de manera sistemática y reiterada. También puede ejecutarlas un individuo que, sin ocupar un cargo, desempeña una función de manera transitoria o definitiva. Para que un conjunto de tareas o atribuciones constituya una función, se requiere que se ejecuten de modo repetido.

Un cargo puede entenderse como un “Conjunto de funciones (tareas o atribuciones) con posición definida en la estructura organizacional, en el organigrama. La posición define las relaciones entre el cargo y los demás cargos de la organización” (Chiavenato, 1988).

El cargo se compone de todas las actividades desempeñadas por una persona, las cuales pueden incluirse en un todo unificado que ocupa una posición formal en el organigrama. Para desempeñar sus actividades, la persona que ocupa el cargo debe tener una posición definida en el organigrama. De este modo, un cargo constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes que lo separan y distinguen de los demás cargos. La posición del cargo en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación, los subordinados y el departamento o división donde está situado.

El ocupante es la persona designada para desempeñar un cargo. Existen cargos que tienen un solo ocupante, en tanto que otros tienen varios ocupantes que realizan las mismas tareas.

11.2 Puestos Clave

Según Werther Jr. y Davis (2000) “Puestos Clave” pueden definirse como aquellos de gran importancia para la organización pudiéndose comparar con los de otras compañías de la comunidad, en este caso, las diferentes organizaciones transnacionales objeto de estudio.

12 EMPRESAS TRANSNACIONALES

Empresas Multinacionales: *“empresas que producen y distribuyen sus bienes y/o servicios en varios países, si bien su sede suele estar en un solo país.”*

Las empresas Multinacionales presentan dos características distintas a otras empresas: por una parte, organizan y coordinan múltiples actividades productivas que tienen lugar en diferentes países; por otro lado, hacen únicos los distintos mercados en los que fabrican los bienes intermedios que requiere su producción final. (Jaime Requeijo, 2002).

Pese a que las empresas multinacionales no surgen en el siglo XX –Los Fuggers, en el siglo XV, ya crearon empresas de ámbito internacional; Rotschild y Lloyds son nombres de multinacionales con varios siglos de tradición–, la eclosión de ese tipo de empresas es característica de la segunda mitad de ese siglo, cuando la creciente apertura de los mercados y la rapidez de las comunicaciones permiten una gestión global de empresas con implantación productiva en diferentes países (Ibídem).

Su importancia es tal que a mediados de los años ochenta del siglo XX generaban un 25-30% del producto bruto de todas las economías de mercado, tenían es sus manos las tres quintas partes del comercio internacional, y a su través fluían las cuatro quintas partes de los intercambios mundiales de tecnología y capacidad de gestión (John Dunning, 1993).

Como puede observarse, las empresas multinacionales fragmentan su producción porque su estrategia se basa, por lo general, en seguir el ciclo de producto para hacer uso de las ventajas comparativas de diferentes países. Todo lo cual significa que las empresas multinacionales necesitan, por definición un clima librecambista en el que puedan asentar su actividad sin trabas nacionalistas.

La apertura de las economías les ha dado a las empresas multinacionales nuevos impulsos porque su tamaño y capacidad de gestión les permite acentuar su presencia en los distintos mercados. Su producción actual supone bastante más de la mitad de la producción mundial y dos tercios del comercio internacional tiene que ver con ellas. En realidad, las empresas multinacionales se han convertido en las grandes impulsoras de la actividad económica mundial, tanto del lado de la producción como del de la distribución, puesto que, por una parte, se van situando en los más diferentes mercados con miras a aprovechar las ventajas locales, y por otra parte, constituyen grandes cadenas de distribución que adquieren lo producido por empresas de mucho menor tamaño aportando, por lo general, el diseño y las especificaciones del producto que van a adquirir.

Las transnacionales impulsan la producción local, y por lo tanto la actividad económica en general. Las grandes empresas multinacionales, por lo general, adquieren la materia prima que necesitan de los manufacturados locales. Esta relación entre las empresas supone, también, acuerdos de colaboración para desarrollo de nuevos productos, transferencia de tecnología y ayuda financiera.

Las transnacionales pueden ayudar a convertir una pequeña empresa familiar en una gran empresa, con la presencia en varios países; claro está que su éxito se debe, sin duda a la buena gestión de sus fundadores y a la búsqueda continua de calidad, pero parte del mismo tiene mucho que ver con los contratos firmados con empresas multinacionales y en virtud de las cuales la gama de productos de esas pequeñas empresas se ha ampliado, al igual que su capacidad competitiva.

Las multinacionales pueden transferir tecnología de múltiples maneras. Pueden transferir tecnología de un producto, trasladando a las empresas nacionales las especificaciones y el diseño de los mismos; por otro lado pueden transferir tecnología de proceso, por vías muy distintas: por ejemplo, mejorando la gestión de los proveedores de sus compañías filiales, aumentando, de esa forma, su rendimiento y beneficio; o utilizando los mismos métodos de producción en los países que están incursionando. Y también, pueden, impulsar la investigación conjunta, donde varias de las empresas transnacionales cooperan con empresas y centros locales en la investigación conducente a mejorar las tecnologías del producto.

Las multinacionales prestan, también, apoyo financiero, bien sea adelantando pagos a los suministradores locales cuando estos tropiezan con dificultades de liquidez. Las multinacionales resultan ser las grandes inversoras directas en los países en desarrollo, a los que en el período de 1999-2000 se ha dirigido el 21% de la inversión directa total. La importancia de su inversión radica, sin duda, en su aportación al capital productivo del país, pero sin desconocer su efecto más importante, que a través de las empresas transnacionales muchas de las empresas de los países en desarrollo se incorporan a los mercados mundiales.

13. TERMINOLOGÍA BÁSICA PARA EL ESTUDIO

Cargo: Tal y como es definido por Lloyd L. Byars y Leslie W. Rue (1996) en su libro “Gestión de Recursos Humanos,” el cargo es “el conjunto de tareas y responsabilidades reconocidas, normales y periódicas que constituyen el trabajo asignado a un solo empleado”.

Puesto de Trabajo: Según los autores previamente mencionados, el puesto de trabajo es “la agrupación de cargos idénticos en cuanto a sus tareas y responsabilidades principales o significativas, y lo bastante parecidos para justificar la inclusión en un único análisis. Puede haber una o varias personas que ocupen el mismo puesto de trabajo”(Byars y Rue, 1996). Según Byars y Rue (1996), el concepto de puesto de trabajo se estructura de la siguiente manera:

Micromovimiento: Es la unidad más simple de trabajo; es un elemento muy elemental como el que se hace para alcanzar, agarrar, colocar y soltar algún objeto.

Elemento: Es la agregación de dos o más micromovimientos; se considera una entidad completa, por ejemplo cuando se levanta o transporta un objeto.

Tarea: Se considera la agrupación de elementos, una de las distintas actividades que constituyen pasos lógicos necesarios en la realización de un trabajo, Siempre que se hace un esfuerzo físico o mental con una finalidad concreta, se realiza una tarea.

Función: Es la agrupación de tareas para atender las responsabilidades de un puesto.

Ocupación o nivel ocupacional: Es la agrupación de puestos de trabajo o clases de puestos de trabajo semejantes.

Empresas Transnacionales: son empresas cuyo centro de operación está ubicado en el extranjero, y sus filiales operan bajo la disciplina de una estrategia mundial, pero respetando la jurisdicción y las políticas locales. Extienden sus actividades productivas y comerciales en una serie de países en el extranjero.

Venamcham: (Cámara Venezolana Americana de Comercio e Industria. Breve reseña de la Institución)

Venamcham es una Institución privada independiente y sin fines de lucro fundada en 1950, es una de las mayores Cámaras binacionales de Sudamérica. Venamcham está conformada por más de 1000 empresas nacionales y multinacionales y más de 4700 ejecutivos, ubicados en ambos países. Está encabezada por una Junta Directiva, conformada por altos ejecutivos, que se eligen anualmente. Opera con un staff permanente encabezado por el Vice-Presidente / Gerente General.

Misión de Venamcham:

La misión de Venamcham es promover y defender el sistema de libre empresa, el libre comercio y el libre mercado en el cual las empresas afiliadas operando en Venezuela puedan prosperar, así como apoyar y proteger los intereses generales legítimos de sus afiliados.

Venamcham ofrece a sus afiliados asistencia práctica permanente:

- Representación de sus afiliados en la formulación de políticas públicas y legislación, que puedan incidir favorablemente en el desarrollo del sector privado y el crecimiento económico, a fin de crear un clima que conduzca al crecimiento de las compañías operando en el país.
- Representación de sus afiliados, tanto en Estados Unidos como en Venezuela, en temas relacionados con el desarrollo del comercio y la inversión que puedan afectar las relaciones entre ambos países.
- Orientación e información acerca de las características económicas, legales y políticas, así como apoyo al desarrollo del país a través de asesoría, publicaciones especializadas, un completo banco de datos y la realización de foros de discusión sobre temas de interés y actualidad.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

1. Tipo de Investigación

Se llegó a la determinación de que la investigación es de tipo “descriptiva” ya que dicha investigación busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. (Dankhe, 1986) (citado por Hernández S. y otros, 1997).

De igual manera, tal y como señalan Hernández S. Y otros (1997) un estudio descriptivo consiste en medir y analizar las variables, así como proporcionar su descripción, que es justamente lo que se realizó en esta investigación. En nuestro caso, el estudio es de tipo descriptivo ya que intenta resaltar las características principales de la variable objeto de estudio: “La Compensación Total” en una muestra de Empresas Transnacionales.

2. Diseño de Investigación

El diseño de investigación que se desarrolló en este trabajo se enmarca dentro del tipo de diseño “no experimental”, que es aquel que se realiza sin manipular deliberadamente variables; es decir, no hay variación intencional de las mismas. Por lo tanto, en este tipo de diseño de investigación, se observan fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos. (Hernández S. y otros, 1997).

Dentro de este tipo de diseño de investigación “No experimental” podemos clasificar nuestra investigación por su dimensión temporal o por el número de momentos o puntos en el tiempo en los cuales se recolectan los datos, en una investigación “no experimental transeccional o transversal”, (Hernández S. Y otros, 1997) debido a que en nuestro estudio recolectamos datos en un solo momento, en un tiempo único, el año 2002. Nuestro propósito es describir la variable “Compensación Total” en una muestra de Empresas Transnacionales.

3. Operacionalización de las variables

Para poder operacionalizar la variable objeto de estudio de nuestra investigación, la “Compensación Total”, se realizó una revisión exhaustiva de la literatura existente sobre este tema. Entre los principales autores en los que se basó la investigación para operacionalizar la variable, se encuentran: Werther Jr. Y Davis (2000), Morales y Velandia (1999).

La variable definida y operacionalizada en este estudio es la “Compensación Total”. A su vez se están midiendo directamente los componentes que se derivan de la misma, los componentes directos e indirectos de la compensación, los cuales constituyen nuestras 2 dimensiones en el estudio. Estas dimensiones fueron operacionalizadas con cada uno de sus indicadores.

Definición Nominal de la variable objeto de estudio: “La Compensación Total”

La compensación Total es “mas que la remuneración monetaria que se le da al empleado, es una amplia gama de prestaciones y servicios (beneficios), donde es tomada igualmente en cuenta la seguridad física y financiera a la que cada integrante de la organización tiene derecho.” (Werther y Davis, 2000).

La Compensación Total es el conjunto de recompensas cuantificables que recibe el empleado por su trabajo. La misma consta de cuatro componentes: el Salario Base, los incrementos por méritos, los Incentivos Salariales y los Beneficios. (Morales y Velandia, 1999)

Definición Real (Dimensiones de la variable)

Nuestras 2 dimensiones del estudio están constituidas por los componentes de la Variable medida “La Compensación Total”, los componentes directos e indirectos de la misma.

Componentes Directos de la Compensación Total: Constituyen una contraprestación de carácter monetario o financiero, en la cual el empleado recibe el pago de su trabajo en forma de sueldos, salarios, incentivos y comisiones. (Chiavenato, 2000).

Componentes Indirectos de la Compensación Total: Constituyen un tipo de contraprestación que se otorga al empleado por pertenecer a la empresa o desempeñar un puesto de trabajo. Son también llamados beneficios, y generalmente son de tipo no salarial. (Morales y Velandia, 1999)

La definición operacional o los indicadores de la variable, aparecen claramente identificados en el cuadro anexo de operacionalización de la variable, en este capítulo.

Cabe destacar, que los indicadores serán entendidos como aquellos aspectos específicos a medir constitutivos de cada una de las dimensiones (Compensación Directa e Indirecta) de la variable objeto de estudio “ La Compensación Total”.

Para poder definir y comprender la definición real de la variable objeto de estudio, es decir sus dimensiones constitutivas, nos remitiremos al cuadro general de operacionalización de la variable, el cual se muestra a continuación.

Definición Nominal	Definición Real (Dimensiones)	Sub-Dimensiones	Definición Operacional (Indicadores)	Ítems	
<p>Compensación Total: es “mas que la remuneración monetaria que se le da al empleado, es una amplia gama de prestaciones y servicios (beneficios), donde es tomada igualmente en cuenta la seguridad física y financiera a la que cada integrante de la organización tiene derecho.”</p>	<p>Componentes Directos de la Compensación: Constituyen una contraprestación de carácter monetario o financiero, en la cual el empleado recibe el pago de su trabajo en forma de sueldos, salarios, incentivos y comisiones.</p>	Pagos por Ley	Salario Base	1.1	
			Participación en las utilidades	1.2	
			Bono Vacacional	1.3	
		Sistemas de Incentivos		Basado en Unidades	2.1
				Por Méritos	2.2
				Comisiones	2.3
				Bonos de Producción	2.4
				Pago por Habilidades	2.5
				Pago por Competencias	2.6
		Incentivos Grupales	2.7		
		Incentivos Individuales	2.8		
		Incentivos a Largo Plazo	2.9		

Definición Nominal	Definición Real (Dimensiones)	sub.-Dimensiones	Definición Operacional (Indicadores)	Ítems
<p>Definición Nominal</p> <p>Compensación Total es “mas que la remuneración monetaria que se le da al empleado, es una amplia gama de prestaciones y servicios (beneficios), donde es tomada igualmente en cuenta la seguridad física y financiera a la que cada integrante de la organización tiene derecho.”</p>	<p>Directos de la Compensación: Constituyen una contraprestación de carácter monetario o financiero, en la cual el empleado recibe el pago de su trabajo en forma de sueldos, salarios.</p>	Sistemas de Incentivos	Stock Options	2.10
			Programas de Reconocimiento	2.11
		Estrategias	Banda Amplia	3.1
	<p>Componentes Indirectos de la Compensación: Constituyen un tipo de contraprestación que se otorga al empleado por pertenecer a la empresa o desempeñar un puesto de trabajo. Son también llamados beneficios, y generalmente son de tipo no salarial</p>	Beneficios de Necesidades Básicas	Vivienda provista por la empresa	4.1
			Programas de Alimentación	4.2
			Adquisición de Bienes de Consumo	4.3
			Guardería	4.4
		Beneficios Socioeconómicos de Seguridad	Seguro de Vida	5.1
			Seguro de HCM	5.2
			Seguro de Accidentes Personales	5.3

Definición Nominal	Definición Real (Dimensiones)	sub.-Dimensiones	Definición Operacional (Indicadores)	Ítems
<p>Compensación Total es “mas que la remuneración monetaria que se le da al empleado, es una amplia gama de prestaciones y servicios (beneficios), donde es tomada igualmente en cuenta la seguridad física y financiera a la que cada integrante de la organización tiene derecho.”</p>	<p>Componentes Indirectos de la Compensación: Constituyen un tipo de contraprestación que se otorga al empleado por pertenecer a la empresa o desempeñar un puesto de trabajo. Son también llamados beneficios, y generalmente son de tipo no salarial</p>	Beneficios Socioeconómicos de Seguridad	Planes de Retiro	5.4
			Chequeo Médico	5.5
		Beneficios Socioeconómicos de Transporte	Asignación de vehículo de la Empresa	6.1
			Estacionamiento	6.2
		Beneficios Recreacionales	Acciones de Club Privado	7.1
			Actividades Deportivas	7.2
			Viajes de Placer	7.3
		Otros Beneficios	Pago de estudios para hijos	8.1
			Pago de estudios para empleados	8.2
			Asignación de Teléfono Celular	8.3

4.- Población y Muestra

Para seleccionar una muestra, tal y como señalan Hernández S. y otros (1997), lo primero que debe hacerse es definir una unidad de análisis (los sujetos u objetos de estudio a ser medidos), con el fin de precisar claramente el problema a investigar y los objetivos de la investigación. En nuestro caso, la unidad de análisis de investigación se definió como los “Puestos Clave” de Empresas Transnacionales, específicamente la “Compensación Total” de los “Puestos Clave” en estas empresas.

Una vez definida la unidad de análisis, el siguiente paso de toda investigación es delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados. Así, una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Selltiz, 1974; citado por Hernández S. y otros, 1997).

La población en este caso, estuvo conformada por la totalidad de los “Puestos Clave” en la totalidad de las Empresas Transnacionales que operan en Venezuela.

La muestra, por otro lado, es en esencia un subgrupo de la población, es decir, un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características. (Hernández S. y otros, 1997). Para el caso de seleccionar la muestra, deben estar claramente delimitadas las características de la población objeto de estudio.

Previo a la descripción de los pasos efectuados en el estudio para la determinación del tamaño muestral, quisiéramos destacar que, en vista del gran número existente de Empresas Transnacionales operando en Venezuela, quisimos tomar como primer criterio para delimitar aun más nuestra población y poder llegar a una muestra con las características deseadas, sólo aquellas empresas asociadas a “Venamcham” (Cámara Venezolana-Americana de Comercio e Industria), ya que la misma representa una de las mayores Cámaras binacionales de Sudamérica. De igual manera Venamcham está conformada por empresas nacionales y transnacionales ubicadas en ambos países (las empresas objeto de este estudio debían ser transnacionales y debían estar ubicadas en Venezuela), lo cual nos facilitaba en primera instancia la delimitación de la población, para el posterior cálculo de una muestra representativa para la investigación.

De esta Base de Datos de empresas nacionales y transnacionales afiliadas a la mencionada Cámara, la cual está conformada por 208 empresas, logramos reducir nuestra población a 100 empresas con los criterios de ser transnacionales y de poseer al menos 100 empleados.

Para determinar el tamaño muestral de esta investigación, se utilizó la fórmula para poblaciones finitas, la cual mostramos a continuación:

Fórmula para $N < 5000$: Muestreo Aleatorio Finito

$$n = \frac{N\sigma^2}{(N-1)\varepsilon^2 + \sigma^2}$$

Donde;

n = Tamaño muestral
 N = Tamaño Población
 σ^2 = Varianza
 S^2 = Estimador de σ^2
 ε = Error muestral
 α = Significación estadística
 C_e = Confianza Estadística = $1 - \alpha$

Teniendo como número de empresas transnacionales de nuestra población un total de 100 (con las características mencionadas previamente), los siguientes valores fueron obtenidos mediante la fórmula mencionada:

$P = 0.98$
 $Q = 1 - P = 0.02$
 Error muestral (e) = 6.22%
 Intervalo de confianza = 95.5%

Donde;

P = Probabilidad de éxito; Probabilidad binomial de tener el atributo. Cabe destacar que esta información se obtuvo de un estudio piloto previo al que se tuvo acceso como referencia.
 Q = Complemento, ausencia del atributo.

Con estos valores obtuvimos un tamaño muestral (n) de 17; por lo tanto, nuestra muestra estuvo representada por 17 Empresas Transnacionales; con el fin de estudiar la significación estadística de los niveles de Compensación Total en los Puestos Clave de dichas empresas.

Asimismo, la muestra representada por las 17 empresas objeto de estudio fue de tipo “probabilística”.

Tal y como es señalado por Hernández S. y otros (1997), las muestras probabilísticas tienen muchas ventajas, quizás la principal es que puede medirse el tamaño de error en nuestras predicciones. Puede decirse de igual manera, que el principal objetivo en el diseño de una muestra probabilística es el de reducir al mínimo este error, comúnmente llamado error estándar (Kish, 1965; citado por Hernández S. y otros, 1997).

Debido a que nuestra población objetivo es finita, se determinó la selección de una muestra aleatoria simple a través de la elaboración de una lista o “marco de referencia” de cada uno de los elementos de la población y posteriormente de la aplicación de un método aleatorio a la lista, para seleccionar los elementos muestreados.

Tal y como señala Stevenson W. (1981), la posibilidad de obtener una muestra aleatoria verdadera es mucho mayor cuando se puede listar cada uno de los elementos de estudio. En esta investigación, se listaron las 100 empresas transnacionales mencionadas previamente, luego de

realizar la delimitación comentada.

El tipo de muestreo utilizado en nuestro estudio fue aleatorio, y el proceso de selección de la muestra aleatoria simple en nuestro estudio consistió en la asignación de números consecutivos a la lista de Empresas Transnacionales o marco de referencia creado, y posteriormente la designación aleatoria de los números incluidos en la muestra.

5.- Instrumento de Recolección de Datos

Una vez que se seleccionó el diseño de investigación apropiado y la muestra adecuada de acuerdo con nuestro problema, la siguiente etapa consistió en recolectar los datos pertinentes sobre la variable a medir: “La Compensación Total”.

La recolección de la información en este estudio se hizo a través de la elaboración de un instrumento, el cual consta de 2 partes.

La primera parte del instrumento (Anexo A), consistió en un cuestionario elaborado con la finalidad de realizar preguntas cerradas al entrevistado (Gerente de Recursos Humanos y/o Compensación y Beneficios) sobre la Compensación Total aplicada en “general” en su empresa. Con “general”, especificamos en dicho instrumento que nos referíamos a todo tipo de componentes del paquete de compensación aplicados por lo menos a un empleado dentro de su empresa. Si alguno de los componentes aplicaba solamente a un empleado, entonces debía colocar “si aplica.” En dicho cuestionario colocamos los diferentes componentes tanto directos (salario base, variable, utilidades, bono vacacional, caja de ahorro, Tipos de Sistemas de Incentivos) como indirectos (Vivienda provista por la empresa, programas de alimentación, adquisición de bienes de consumo, Guardería para hijos, Seguro HCM, Seguro de Accidentes Personales, Chequeo Médico, Planes de Retiro, Préstamos para vehículos, Planes de Ahorro, Asignación de vehículo por parte de la empresa, estacionamiento, programas de compra de acciones de Club, Pago de estudios, asignación de celular) que conforman el paquete de Compensación Total de las empresas, con el fin de que cada uno de los entrevistados marcaran si aplicaba o no cada componente en su empresa. De igual manera al lado de cada componente pedíamos especificar la cantidad de días, meses y/o porcentaje en el que se otorgaba al empleado cada componente directo e indirecto. Finalizando nuestras opciones de componentes de compensación total, se dejó abierta la posibilidad de que el entrevistado incluyera componentes que no habían sido nombrados por nosotros.

La segunda parte del instrumento (Anexo B), consistió en una entrevista semi-estructurada en donde buscamos conocer en mayor profundidad lo que ya de alguna u otra forma había sido especificado en el cuestionario, para de esta manera poder tener una visión más clara de las respuestas del entrevistado en el cuestionario.

Cabe destacar que por motivos de que algunos de los indicadores de nuestra variable representaran información confidencial para algunos de los entrevistados, tuvimos que remitirnos a obtener algunos datos faltantes en estudios previos de mercado salarial de empresas transnacionales.

Luego de construido el instrumento con el fin de obtener la información requerida sobre la variable “Compensación total”, con un total de 34 ítem, al mismo se le realizaron las pruebas indispensables de validez y confiabilidad a través de un experto en la materia (en Compensación y en las transnacionales) y de una prueba piloto, con el fin de evaluar y validar si todos los aspectos

medidos en nuestro instrumento eran los indicados y, si se debía agregar o eliminar alguno de ellos (si había algún dato omitido que fuera relevante). De igual manera se buscaba conocer si el instrumento era comprensible a cabalidad por parte de los entrevistados y si se prestaba en algún momento a confusiones. Para esta prueba piloto se tomó un pequeño subgrupo de nuestra muestra de 17 empresas.

Por otro lado, nuestro instrumento estuvo operacionalizado por la teoría, es decir, se obtuvo de definiciones teóricas válidas y confiables.

Cabe destacar que luego de realizada la prueba piloto, nuestro instrumento se sometió a algunos ajustes, los cuales fueron sugeridos por los entrevistados en dicha prueba, los gerentes de Compensación y/o Recursos Humanos, según el caso. (Ver Anexo C de instrumento en prueba piloto).

Luego de comprendido por los entrevistados la prueba piloto, y de realizados algunos ajustes en el instrumento a través de las fuentes mencionadas, en tal sentido, se pudo constatar que nuestro instrumento era válido y confiable.

6.- Trabajo de Campo

Una vez validado el instrumento fue aplicado a la totalidad de nuestra muestra, a las 17 empresas transnacionales. Para realizar dicho procedimiento en primer lugar, se contactó vía telefónica al Gerente de Recursos Humanos y/o de Compensación según aplicara en cada empresa.

Tal y como se comentó previamente, utilizamos un Muestreo de tipo Aleatorio Finito y durante el proceso de selección de las empresas de forma aleatoria tuvimos que asignar más de 17 empresas (tamaño de nuestra muestra) debido a que no todos desearon colaborar para nuestra investigación. Sin embargo, logramos llegar al número de empresas deseado y definitivamente, la mayoría de las empresas colaboró de muy buena forma con nosotros.

La mayoría de los contactos de Recursos Humanos y/o Compensación de cada empresa fue tomado del directorio de Venamcham (Cámara Venezolana-Americana de Comercio e Industria), previamente mencionada por nosotros. De igual manera, otros los obtuvimos gracias a contactos conocidos dentro de estas empresas que desearon colaborar con nosotros.

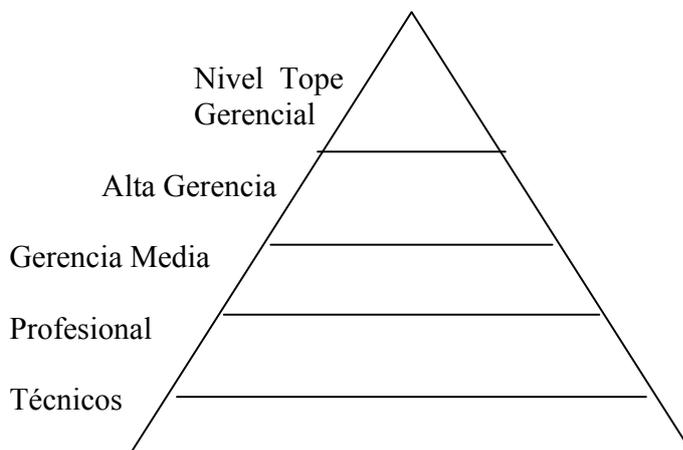
Posterior a las llamadas realizadas se procedió a agendar las entrevistas con cada empresa y se realizaron sin mayor dificultad cada una de ellas a cada uno de los Gerentes de Compensación y/o Recursos Humanos de la empresas transnacionales estudiadas.

Cabe destacar que se presentó una limitación en nuestro trabajo de campo en algunos aspectos, mayormente en el indicador: salario base, por ser ésta información confidencial. Dada esta limitación queremos hacer notar que fue necesario complementar con estudios de mercado salarial realizados previamente por algunas empresas.

7.- Procesamiento y Análisis de Resultados

A.- Agrupación de datos:

Antes de llevar a cabo los procesamientos estadísticos de los datos obtenidos, fue necesario realizar una compatibilidad o una agrupación de los Puestos Clave en lo que denominamos en el estudio “posiciones”. Dicha agrupación de los Puestos Clave de todas las empresas objeto de estudio se realizó con el fin de denominar un puesto o un cargo tipo para todas las organizaciones. La principal razón por la que nos vimos en la necesidad de agrupar los Puestos Clave en posiciones fue que dichos puestos tienen diferentes nombres en cada una de las empresas objeto de estudio, y por otro lado, porque no para todas las organizaciones necesariamente pertenecen al mismo nivel jerárquico. Para poder analizar cada uno de los datos obtenidos en materia de Compensación en cada uno de los Puestos Claves de cada una de las empresas, nos vimos en la necesidad de conocer el nivel jerárquico de los Puestos Clave mencionados por cada uno de los Gerentes de Compensación o de Recursos Humanos, según el caso, con el fin de agruparlos bajo nivel jerárquico. La Jerarquía utilizada para esta agrupación de puestos o cargos, basada en gran parte en la jerarquía propuesta por Morales y Velandia (1999) fue la siguiente, en orden de importancia:



Luego de establecer la mencionada jerarquía de puestos, asignamos los nombres de “posiciones” según el nivel jerárquico al que pertenecía cada Puesto Clave mencionado por el Gerente de Recursos Humanos y/o Compensación”.

En tal sentido, para el nivel jerárquico número 1, la Altísima gerencia, correspondía a la Posición número 1, y así se realizó con cada caso.

Posición	Puesto Clave
Posición 1	Nivel Tope Gerencial
Posición 2	Alta Gerencia
Posición 3	Gerencia Media
Posición 4	Profesionales
Posición 5	Técnicos

Posterior a esta designación de jerarquías y posiciones, se agruparon los Puestos Clave mencionados por los Gerentes de Compensación y/o Recursos Humanos según las posiciones previamente mencionadas.

B.- Tabulación Simple de los datos:

Luego de realizada la agrupación de los puestos clave por posiciones definidas previamente, se complementó esta agrupación de los datos, tabulándolos de forma simple a través de una matriz de datos. Dicha matriz la constituyen todos los puestos clave de las empresas estudiados (filas) y todos los indicadores de la variable medida: la Compensación Total (Columnas).

En tal sentido, se encuentran todas las respuestas de nuestros entrevistados tabuladas en dicha matriz, con la finalidad de posterior a esta tabulación poder realizar todos los cálculos estadísticos pertinentes de una forma ordenada y comprensible.

C.- Procesamiento Estadístico de los datos:

Posterior a la tabulación de nuestros datos, se procedió a analizar los resultados en función de la estadística descriptiva de los datos, la cual, según Hernández S. y otros (1997), su principal objetivo es describir los datos y valores para cada variable. En nuestro estudio se describió la variable Compensación Total a través de este método, al igual que sus indicadores.

Se utilizó de igual manera la distribución de frecuencias simple, a través de la cual se midieron tanto las frecuencias simples como las relativas. También se utilizó el t test o t de student para medias.

En esta última parte de nuestro capítulo de Marco Metodológico, queremos agregar las definiciones básicas de la estadística que se aplicó en este estudio, para una mayor comprensión del mismo.

- *Media:* “La media aritmética de un conjunto de n observaciones y_1, y_2, \dots, y_n es igual a la suma de las observaciones dividida entre n ” (Mendenhall y Reinmuth, 1981)
- *Mediana:* “La media de un conjunto de n observaciones $y_1, y_2, y_3, \dots, y_n$ se define como la observación que cae en el centro cuando las observaciones se ordenan de orden creciente. Si el número de observaciones es par, se escoge como mediana al valor entre las dos observaciones” (Mendenhall y Reinmuth, 1981).
- *Moda:* Se define como el valor que ocurre con mayor frecuencia (Mendenhall y Reinmuth, 1981).
- *Varianza de una población:* Se define como el promedio del cuadrado de las desviaciones con respecto a su media μ . La varianza de la población se denota por σ^2 (Mendenhall y Reinmuth, 1981).
- *Varianza de una muestra:* Se define como la suma de los cuadrados de las desviaciones de las observaciones respecto a su media, dividida esta entre $(n - 1)$. La varianza de la muestra se denota por s^2 (Mendenhall y Reinmuth, 1981).
- *Máximo:* Es el mayor valor numérico en un conjunto de datos (Spiegel, 1992)
- *Mínimo:* Es el menor valor numérico en un conjunto de datos (Spiegel, 1992)

- *Rango*: El rango de un conjunto de números es la diferencia entre el mayor y el menor de todos ellos. (Spiegel, 1992)
- *Desviación típica*: Es una medida de dispersión que intenta dar una idea de cuan esparcidos están los datos. Es la raíz cuadrada de la media de las desviaciones cuadráticas, o como se llama en ocasiones la *desviación raíz-media-cuadrado* y se denota s (Spiegel, 1992)
- *Frecuencia Relativa*: La frecuencia relativa de una clase es se frecuencia dividida por la frecuencia total de todas las clases u se expresa generalmente como un porcentaje (Spiegel, 1992). La frecuencia relativa asociada a una clase particular de una población, es la fracción de mediciones de la población que corresponden a ese intervalo de clase, y es también la probabilidad de que una medición extraída de esa población caiga en mencionada clase (Mendenhall y Reinmuth, 1981).
- *Frecuencia Absoluta*: El numero de observaciones que caen en una clase dada
- *Test Ji-cuadrado*: El Test Ji-cuadrado puede utilizarse para determinar la calidad del ajuste mediante distribuciones teóricas (como la distribución normal o la distribución binomial) de distribuciones empíricas (o sea, de las obtenidas de los datos de la muestra) (Spiegel, 1992, p. 269).
- *Prueba T de student*: Es una prueba estadística para evaluar si dos grupos difieren entre sí de manera significativa respectoa sus medias. Se simboliza t . Se supone que las poblaciones deben de poseer una distribución normal y presentan una varianza homogénea (Hernández, Fernández y Baptista, 1998, p. 384)

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

Procesamiento de Datos y Análisis de Resultados

El presente capítulo tiene como finalidad mostrar de una manera precisa la obtención de datos o resultados, así como también de analizarlos, en nuestro caso tanto cualitativamente como cuantitativamente.

El análisis de nuestros resultados lo hemos dividido en tres partes. La primera, consta de un análisis cualitativo en el que se buscó determinar, tal y como es expresado en uno de nuestros objetivos específicos, cuáles eran los “Puestos Clave” en las Empresas Transnacionales objeto de estudio. Una segunda parte es la del procesamiento estadístico de los datos, en el cual, tal y como fue mencionado en el capítulo anterior, se utilizó como primer paso para el procesamiento de los datos la estadística descriptiva y una tabulación simple de los datos recolectados. Nuestra última parte o sección se enfoca en determinar nuestro objetivo general de la investigación, si existen diferencias estadísticamente significativas en la Compensación Total de los puestos claves de esas empresas; y esto se realizó a través de una prueba de medias: el “t Test” o la “Prueba t de student” ; con el fin de evaluar si dos grupos difirieren entre sí de manera significativa respecto a sus medias.

1.- Análisis Cualitativo:

Previo a la presentación de la información obtenida mediante el cuestionario y la entrevista semi-estructurada utilizadas con cada uno de los Gerentes de Recursos Humanos y/o Compensación entrevistados, queremos nuevamente destacar que, tal y como se comentó en el Capítulo III del Marco Metodológico, se utilizó una pirámide de Niveles Jerárquicos para poder de alguna manera conocer la importancia de los mismos y poder compararlos entre sí de una empresa a otra. De tal forma que, aunque un Gerente de Finanzas sea considerado “Puesto Clave” por el Gerente de Recursos Humanos de una organización, y en otra el mismo sea considerado también “Puesto Clave”, no necesariamente se pueden comparar entre sí, ya que cabe la posibilidad de que no se le dé la misma importancia o jerarquía dentro de la organización. Es por esta razón que se consideró en nuestro instrumento preguntar por el Nivel Jerárquico dentro de la organización de todos los Puestos Clave que se mencionaran y de allí, que los agrupáramos por posiciones según Nivel Jerárquico. (Ver Anexo C: *Niveles Jerárquicos dentro de la Organización*).

De esta forma las posiciones de los Puestos Clave dependen del Nivel Jerárquico y se agruparon de la siguiente manera, por orden de importancia:

<i>Nivel Jerárquico del Puesto Clave</i>	<i>Posición que ocupa el Puesto Clave</i>
Nivel Tope Gerencial	Posición 1
Alta Gerencia	Posición 2
Gerencia Media	Posición 3
Profesionales	Posición 4

Una vez mencionado el punto anterior, a continuación se presentan los datos cualitativos arrojados por el instrumento, a través de los siguientes cuadros:

“Puestos Clave Empresa 1”

Empresa	Nombres Puestos Clave de cada empresa	Nivel Jerárquico del Puesto	Agrupados por Posición
1	Gte. Servicios	Gerencia Media	Posición 3
1	Gte. ESG	Gerencia Media	Posición 3
1	Gte. PCD	Gerencia Media	Posición 3
1	Gte. SWG	Gerencia Media	Posición 3
1	Gte. Canales	Gerencia Media	Posición 3
1	Vendedor	Profesionales	Posición 4

Cuadro 1. Puestos Clave de la Empresa 1

“Puestos Clave Empresa 2”

Empresa	Nombres Puestos Clave de cada empresa	Nivel Jerárquico del Puesto	Agrupados por Posición
2	Director Finanzas	Gerencia Media	Posición 3
2	Director RRHH	Gerencia Media	Posición 3
2	Director Ventas	Gerencia Media	Posición 3
2	Director Logística	Gerencia Media	Posición 3

Cuadro 2. Puestos Clave de la Empresa 2

“Puestos Clave Empresa 3”

Empresa	Nombres Puestos Clave de cada empresa	Nivel Jerárquico del Puesto	Agrupados por Posición
3	Socio	Nivel Tope Gerencial	Posición 1
3	Director Asociado	Nivel Tope Gerencial	Posición 1
3	Gte. Señor	Alta Gerencia	Posición 2

Cuadro 3. Puestos Clave de la Empresa 3

“Puestos Clave Empresa 4”

Empresa	Nombres Puestos Clave de cada empresa	Nivel Jerárquico del Puesto	Agrupados por Posición
4	Gte. Nac RRHH	Alta Gerencia	Posición 2

4	Gte. Sistemas Señor	Alta Gerencia	Posición 2
4	Gte. Trade Marketing	Gerencia Media	Posición 3
4	Gte. Logística	Gerencia Media	Posición 3
4	Gte. Regional Ventas	Gerencia Media	Posición 3
4	Gte. Mercadeo	Gerencia Media	Posición 3
4	Asit. Planif. Financiera	Profesionales	Posición 4
4	Administ. Sucursal	Profesionales	Posición 4

Cuadro 4. Puestos Clave de la Empresa 4

“Puestos Clave Empresa 5”

Empresa	Nombres Puestos Clave de cada empresa	Nivel Jerárquico del Puesto	Agrupados por Posición
5	Alta Gerencia	Alta Gerencia	Posición 2
5	Posición Ejecutiva	Gerencia Media	Posición 3

Cuadro 5. Puestos Clave de la Empresa 5

“Puestos Clave Empresa 6”

Empresa	Nombres Puestos Clave de cada empresa	Nivel Jerárquico del Puesto	Agrupados por Posición
6	Country Manager	Nivel Tope Gerencial	Posición 1
6	District Manager	Nivel Tope Gerencial	Posición 1
6	Country Controller	Alta Gerencia	Posición 2
6	Operations Manager	Gerencia Media	Posición 3
6	District Controller	Gerencia Media	Posición 3
6	Legal Advisory	Gerencia Media	Posición 3
6	Gte. Rel. Laborales	Gerencia Media	Posición 3

Cuadro 6. Puestos Clave de la Empresa 6

“Puestos Clave Empresa 7”

Empresa	Nombres Puestos Clave de cada empresa	Nivel Jerárquico del Puesto	Agrupados por Posición
7	Gte. Mercadeo	Gerencia Media	Posición 3
7	Gte. Producto Señor	Gerencia Media	Posición 3
7	Gte. Negocios	Gerencia Media	Posición 3
7	Gte. Compras	Gerencia Media	Posición 3
7	Gte. Seguridad	Gerencia Media	Posición 3
7	Gte. Ventas	Gerencia Media	Posición 3
7	Anal. Planif. Financiera	Profesionales	Posición 4

7	Coordinador Contabilidad	Profesionales	Posición 4
7	Abogado	Profesionales	Posición 4

Cuadro 7. Puestos Clave de la Empresa 7

“Puestos Clave Empresa 8”

Empresa	Nombres Puestos Clave de cada empresa	Nivel Jerárquico del Puesto	Agrupados por Posición
8	Dir. RRHH	Alta Gerencia	Posición 2
8	Dir. Asuntos Públicos	Alta Gerencia	Posición 2
8	Dir. Mercadeo	Alta Gerencia	Posición 2
8	Gte. Grupo Marca	Alta Gerencia	Posición 2
8	Gte. Grupo Cuentas Claves	Alta Gerencia	Posición 2
8	Gte. Inv. Mercado	Gerencia Media	Posición 3
8	Gte. Cuentas Claves	Gerencia Media	Posición 3
8	Gte. Contabilidad	Gerencia Media	Posición 3
8	Gte. Asegurador de Calidad	Gerencia Media	Posición 3

Cuadro 8. Puestos Clave de la Empresa 8

“Puestos Clave Empresa 9”

Empresa	Nombres Puestos Clave de cada empresa	Nivel Jerárquico del Puesto	Agrupados por Posición
9	Gte. Auditoría	Gerencia Media	Posición 3
9	Gte. Sistemas	Gerencia Media	Posición 3

Cuadro 9. Puestos Clave de la Empresa 9

“Puestos Clave Empresa 10”

Empresa	Nombres Puestos Clave de cada empresa	Nivel Jerárquico del Puesto	Agrupados por Posición
10	Gte. Señor	Alta Gerencia	Posición 2
10	Gte. Contabilidad	Gerencia Media	Posición 3
10	Consultor Señor	Profesionales	Posición 4

Cuadro 10. Puestos Clave de la Empresa 10

“Puestos Clave Empresa 11”

Empresa	Nombres Puestos Clave de cada empresa	Nivel Jerárquico del Puesto	Agrupados por Posición
11	Consultor Señor	Alta Gerencia	Posición 2
11	Gte. Comercialización	Alta Gerencia	Posición 2
11	Account Manager	Gerencia Media	Posición 3

Cuadro 11. Puestos Clave de la Empresa 11**“Puestos Clave Empresa 12”**

Empresa	Nombres Puestos Clave de cada empresa	Nivel Jerárquico del Puesto	Agrupados por Posición
12	Dir. General	Nivel Tope Gerencial	Posición 1
12	Dir. Mercadeo	Alta Gerencia	Posición 2
12	Dir. Ventas	Alta Gerencia	Posición 2
12	Dir. Finanzas	Alta Gerencia	Posición 2
12	Dir. RRHH	Gerencia Media	Posición 3
12	Gte. Marca	Gerencia Media	Posición 3

Cuadro 12. Puestos Clave de la Empresa 12**“Puestos Clave Empresa 13”**

Empresa	Nombres Puestos Clave de cada empresa	Nivel Jerárquico del Puesto	Agrupados por Posición
13	Gte. General	Nivel Tope Gerencial	Posición 1
13	Dir. Marketing	Alta Gerencia	Posición 2
13	Dir. Finanzas	Alta Gerencia	Posición 2
13	Dir. RRHH	Alta Gerencia	Posición 2
13	Gte. Regional Ventas	Gerencia Media	Posición 3

Cuadro 13. Puestos Clave de la Empresa 13**“Puestos Clave Empresa 14”**

Empresa	Nombres Puestos Clave de cada empresa	Nivel Jerárquico del Puesto	Agrupados por Posición
14	Dir. RRHH	Alta Gerencia	Posición 2
14	Dir. Mercadeo	Alta Gerencia	Posición 2

14	Gte. Regional Ventas	Gerencia Media	Posición 3
14	Gte. Planificación	Gerencia Media	Posición 3
14	Gte. Comercial	Gerencia Media	Posición 3

Cuadro 14. Puestos Clave de la Empresa 14

“Puestos Clave Empresa 15”

Empresa	Nombres Puestos Clave de cada empresa	Nivel Jerárquico del Puesto	Agrupados por Posición
15	Alta Gerencia	Alta Gerencia	Posición 2
15	Ingeniero especializado	Profesionales	Posición 4

Cuadro 15. Puestos Clave de la Empresa 15

“Puestos Clave Empresa 16”

Empresa	Nombres Puestos Clave de cada empresa	Nivel Jerárquico del Puesto	Agrupados por Posición
16	Posición Ejecutiva	Alta Gerencia	Posición 2
16	Posición en campo	Profesionales	Posición 4

Cuadro 16. Puestos Clave de la Empresa 16

“Puestos Clave Empresa 17”

Empresa	Nombres Puestos Clave de cada empresa	Nivel Jerárquico del Puesto	Agrupados por Posición
17	Alta Gerencia	Alta Gerencia	Posición 2

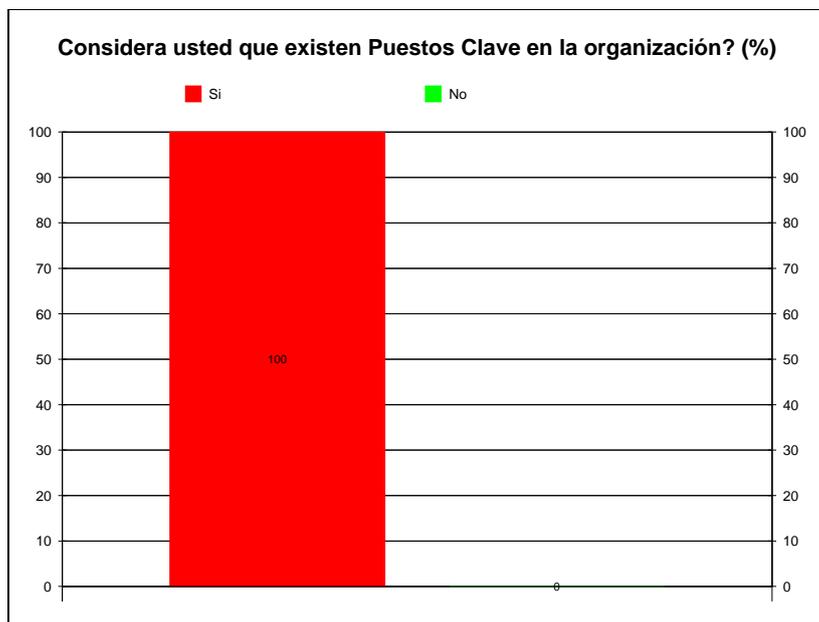
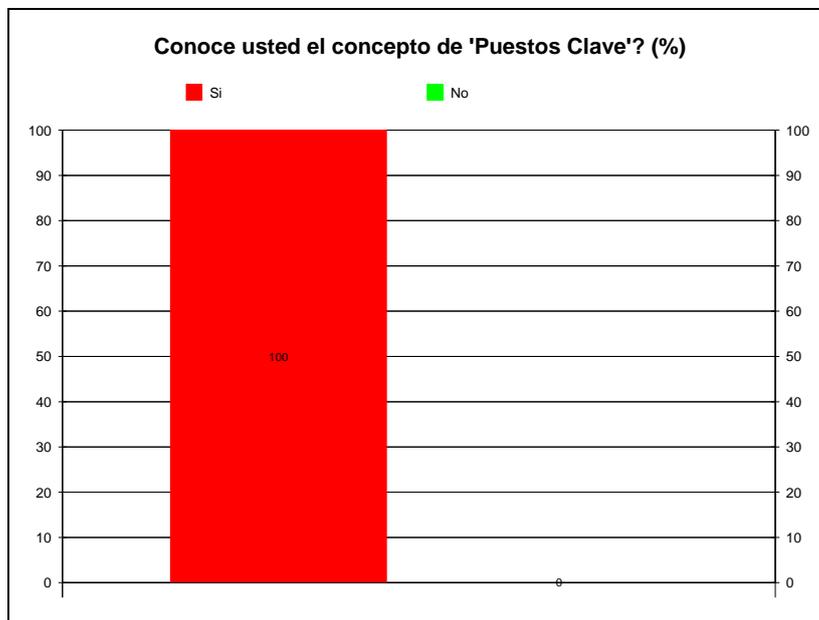
Cuadro 17. Puestos Clave de la Empresa 17

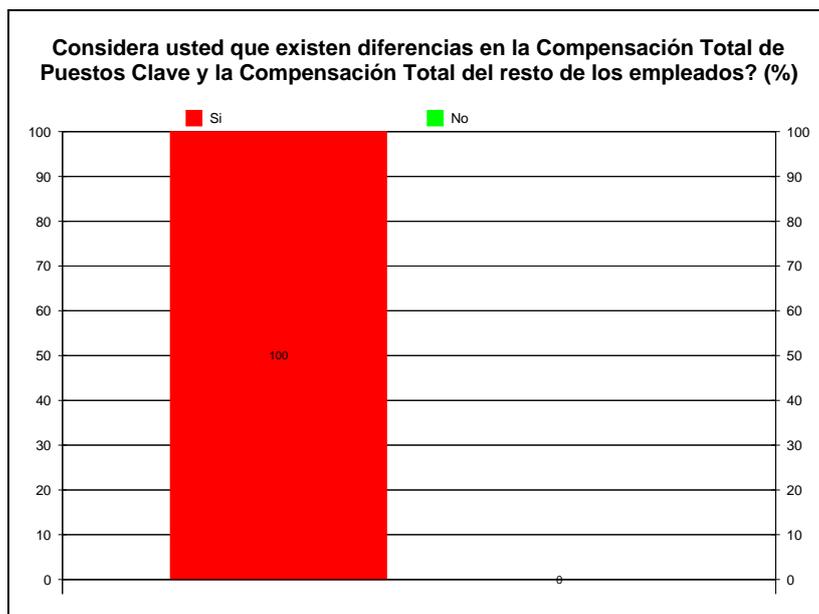
Luego de obtener los resultados observados en los cuadros de cada una de las empresas objeto de estudio, se pudo constatar que para nuestra muestra de 17 Empresas Transnacionales, la mayoría de los Puestos Clave se encuentra en la posición número 3, la cual representa la Gerencia Media dentro del Nivel Jerárquico de cada una de las empresas, los mismo representan el 89.6% de la totalidad de nuestra muestra. Seguidos están los Puestos Clave pertenecientes a la posición número 2, representada por la Alta Gerencia, con un 72.7%. Seguido de estos, nos encontramos con el nivel de los Profesionales, representado por el 40.3%, y por último se encuentra el Nivel Tope Gerencial o la Altísima Gerencia, representando un 27.3%.

A continuación gráficamente lo anteriormente mencionado:



Para la determinación de los “Puestos Clave” en cada una de las empresas objeto de estudio, consideramos necesario realizar en nuestra entrevista semi-estructurada las siguientes preguntas, las cuales las presentaremos de forma gráfica para su mejor entendimiento. Se preguntó sobre el conocimiento del concepto de Puestos Clave, si consideraban que existían dichos puestos en su organización y por último si la Compensación Total en dichos puestos era diferente a la Compensación Total del resto de los empleados. Los resultados arrojados por estas preguntas se muestran a continuación gráficamente:





2.- Procesamiento Estadístico de los Datos:

ESTADÍSTICAS BÁSICAS CALCULADAS PARA CADA INDICADOR DE LA VARIABLE: "LA COMPENSACIÓN TOTAL"

Variable 1: Conoce usted el concepto de 'Puestos Clave'?

Nº de casos:	77
Máximo:	1.0000
Mínimo:	1.0000
Rango:	0.0000
Media aritmética:	1.0000
Mediana:	1.0000
Moda:	1.0000
Varianza:	0.0000
Desviación estándar:	0.0000

Variable 2: Considera usted que existen Puestos Clave en la organización?

Nº de casos:	77
Máximo:	1.0000
Mínimo:	1.0000
Rango:	0.0000
Media aritmética:	1.0000
Mediana:	1.0000
Moda:	1.0000
Varianza:	0.0000
Desviación estándar:	0.0000

Variable 4: Considera usted que existen diferencias en la Compensación Total de Puestos

Nº de casos:	77
Máximo:	1.0000
Mínimo:	1.0000
Rango:	0.0000
Media aritmética:	1.0000
Mediana:	1.0000
Moda:	1.0000
Varianza:	0.0000
Desviación estándar:	0.0000

Variable 5: Salario Base Posición 1

N° de casos:	6
Máximo:	19,829,784.0000
Mínimo:	8,556,000.0000
Rango:	11,273,784.0000
Media aritmética:	13,677,630.6667
Mediana:	14,375,000.0000
Moda:	15,000,000.0000
Varianza:	13,604,564,260,702.2000
Desviación estándar:	3,688,436.5605

Variable 6: Salario Base Posición 2

N° de casos:	23
Máximo:	12,362,666.0000
Mínimo:	2,907,569.0000
Rango:	9,455,097.0000
Media aritmética:	7,525,663.0000
Mediana:	7,151,000.0000
Moda:	2,907,569.0000
Varianza:	5,548,203,238,881.1300
Desviación estándar:	2,355,462.4257

Variable 7: Salario Base Posición 3

N° de casos:	38
Máximo:	7,500,000.0000
Mínimo:	1,250,000.0000
Rango:	6,250,000.0000
Media aritmética:	4,019,273.5526
Mediana:	3,765,000.0000
Moda:	5,625,000.0000
Varianza:	2,514,196,735,930.2500
Desviación estándar:	1,585,621.8767

Variable 8: Salario Base Posición 4

N° de casos:	10
Máximo:	1,750,000.0000
Mínimo:	1,100,000.0000
Rango:	650,000.0000
Media aritmética:	1,390,458.6000
Mediana:	1,358,961.0000
Moda:	1,100,000.0000
Varianza:	38,086,286,374.4398
Desviación estándar:	195,157.0813

Variable 9: Salario Variable Posición 1

N° de casos:	6
Máximo:	12,886,881.0000
Mínimo:	0.0000
Rango:	12,886,881.0000
Media aritmética:	2,849,548.1667
Mediana:	0.0000
Moda:	0.0000
Varianza:	22,513,281,484,950.8000
Desviación estándar:	4,744,816.2752

Variable 10: Salario Variable Posición 2

N° de casos:	23
Máximo:	29,757,600.0000
Mínimo:	0.0000
Rango:	29,757,600.0000
Media aritmética:	5,350,872.4783
Mediana:	1,023,660.0000
Moda:	0.0000
Varianza:	65,981,603,166,967.6000
Desviación estándar:	8,122,906.0789

Variable 11: Salario Variable Posición 3

N° de casos:	37
Máximo:	7,848,000.0000
Mínimo:	0.0000
Rango:	7,848,000.0000
Media aritmética:	1,639,827.9189
Mediana:	581,293.0000
Moda:	0.0000
Varianza:	5,205,823,685,356.3400
Desviación estándar:	2,281,627.4204

Variable 12: Salario Variable Posición 4

N° de casos:	10
Máximo:	840,000.0000
Mínimo:	0.0000
Rango:	840,000.0000
Media aritmética:	112,341.8000

Mediana:	35,000.0000
Moda:	0.0000
Varianza:	59,910,521,942.7600
Desviación estándar:	244,766.2598

Variable 13: Utilidades Posición 1

N° de casos:	6
Máximo:	85,929,064.0000
Mínimo:	29,790,000.0000
Rango:	56,139,064.0000
Media aritmética:	55,848,630.3333
Mediana:	57,186,359.0000
Moda:	29,790,000.0000
Varianza:	288,658,453,661,283.0000
Desviación estándar:	16,989,951.5497

Variable 14: Utilidades Posición 2

N° de casos:	23
Máximo:	53,571,553.0000
Mínimo:	15,505,904.0000
Rango:	38,065,649.0000
Media aritmética:	33,402,564.7391
Mediana:	35,792,142.0000
Moda:	15,505,904.0000
Varianza:	102,275,243,818,570.0000
Desviación estándar:	10,113,122.3575

Variable 15: Utilidades Posición 3

N° de casos:	38
Máximo:	32,301,800.0000
Mínimo:	1,010,586.0000
Rango:	31,291,214.0000
Media aritmética:	17,969,562.7632
Mediana:	16,920,000.0000
Moda:	22,500,000.0000
Varianza:	51,896,340,168,714.7000
Desviación estándar:	7,203,911.4493

Variable 16: Utilidades Posición 4

N° de casos:	10
--------------	----

Máximo:	7,577,500.0000
Mínimo:	5,118,702.0000
Rango:	2,458,798.0000
Media aritmética:	6,029,084.5000
Mediana:	5,914,090.0000
Moda:	5,118,702.0000
Varianza:	684,578,388,515.4500
Desviación estándar:	827,392.5238

Variable 17: Bono Vacacional Posición 1

Nº de casos:	6
Máximo:	24,042,739.0000
Mínimo:	2,317,000.0000
Rango:	21,725,739.0000
Media aritmética:	13,073,253.8333
Mediana:	14,375,000.0000
Moda:	2,317,000.0000
Varianza:	62,915,804,394,031.5000
Desviación estándar:	7,931,948.3353

Variable 18: Bono Vacacional Posición 2

Nº de casos:	23
Máximo:	14,857,894.0000
Mínimo:	1,633,333.0000
Rango:	13,224,561.0000
Media aritmética:	8,702,673.9565
Mediana:	9,100,000.0000
Moda:	1,633,333.0000
Varianza:	12,664,382,982,480.6000
Desviación estándar:	3,558,705.2396

Variable 19: Bono Vacacional Posición 3

Nº de casos:	38
Máximo:	24,042,739.0000
Mínimo:	291,667.0000
Rango:	23,751,072.0000
Media aritmética:	4,296,663.5789
Mediana:	3,700,000.0000
Moda:	3,750,000.0000
Varianza:	14,333,411,049,875.8000
Desviación estándar:	3,785,949.1610

Variable 20: Bono Vacacional Posición 4

N° de casos:	10
Máximo:	2,233,675.0000
Mínimo:	303,333.0000
Rango:	1,930,342.0000
Media aritmética:	1,326,078.2000
Mediana:	1,501,139.0000
Moda:	303,333.0000
Varianza:	388,793,739,130.1600
Desviación estándar:	623,533.2703

Variable 21: Caja de Ahorro Posición 1

N° de casos:	6
Máximo:	2.0000
Mínimo:	1.0000
Rango:	1.0000
Media aritmética:	1.6667
Mediana:	2.0000
Moda:	2.0000
Varianza:	0.2222
Desviación estándar:	0.4714

Variable 22: Caja de Ahorro Posición 2

N° de casos:	23
Máximo:	2.0000
Mínimo:	1.0000
Rango:	1.0000
Media aritmética:	1.0870
Mediana:	1.0000
Moda:	1.0000
Varianza:	0.0794
Desviación estándar:	0.2818

Variable 23: Caja de Ahorro Posición 3

N° de casos:	38
Máximo:	2.0000
Mínimo:	1.0000
Rango:	1.0000
Media aritmética:	1.1053
Mediana:	1.0000

Moda:	1.0000
Varianza:	0.0942
Desviación estándar:	0.3069

Variable 24: Caja de Ahorro Posición 4

Nº de casos:	10
Máximo:	1.0000
Mínimo:	1.0000
Rango:	0.0000
Media aritmética:	1.0000
Mediana:	1.0000
Moda:	1.0000
Varianza:	0.0000
Desviación estándar:	0.0000

Variable 25: Incentivos basados en unidades Posición 1

Nº de casos:	6
Máximo:	2.0000
Mínimo:	2.0000
Rango:	0.0000
Media aritmética:	2.0000
Mediana:	2.0000
Moda:	2.0000
Varianza:	0.0000
Desviación estándar:	0.0000

Variable 26: Incentivos basados en Unidades Posición 2

Nº de casos:	23
Máximo:	2.0000
Mínimo:	2.0000
Rango:	0.0000
Media aritmética:	2.0000
Mediana:	2.0000
Moda:	2.0000
Varianza:	0.0000
Desviación estándar:	0.0000

Variable 27: Incentivos basados en Unidades Posición 3

Nº de casos:	38
Máximo:	2.0000

Mínimo:	2.0000
Rango:	0.0000
Media aritmética:	2.0000
Mediana:	2.0000
Moda:	2.0000
Varianza:	0.0000
Desviación estándar:	0.0000

Variable 28: Incentivos basados en Unidades Posición 4

Nº de casos:	10
Máximo:	2.0000
Mínimo:	2.0000
Rango:	0.0000
Media aritmética:	2.0000
Mediana:	2.0000
Moda:	2.0000
Varianza:	0.0000
Desviación estándar:	0.0000

Variable 29: Incentivos por méritos Posición 1

Nº de casos:	6
Máximo:	2.0000
Mínimo:	1.0000
Rango:	1.0000
Media aritmética:	1.3333
Mediana:	1.0000
Moda:	1.0000
Varianza:	0.2222
Desviación estándar:	0.4714

Variable 30: Incentivos por méritos Posición 2

Nº de casos:	23
Máximo:	2.0000
Mínimo:	1.0000
Rango:	1.0000
Media aritmética:	1.0870
Mediana:	1.0000
Moda:	1.0000
Varianza:	0.0794
Desviación estándar:	0.2818

Variable 31: Incentivos por méritos Posición 3

Nº de casos:	38
Máximo:	2.0000
Mínimo:	1.0000
Rango:	1.0000
Media aritmética:	1.2368
Mediana:	1.0000
Moda:	1.0000
Varianza:	0.1807
Desviación estándar:	0.4251

Variable 32: Incentivos por méritos Posición 4

Nº de casos:	10
Máximo:	2.0000
Mínimo:	1.0000
Rango:	1.0000
Media aritmética:	1.3000
Mediana:	1.0000
Moda:	1.0000
Varianza:	0.2100
Desviación estándar:	0.4583

Variable 33: Incentivos por comisiones Posición 1

Nº de casos:	6
Máximo:	2.0000
Mínimo:	1.0000
Rango:	1.0000
Media aritmética:	1.3333
Mediana:	1.0000
Moda:	1.0000
Varianza:	0.2222
Desviación estándar:	0.4714

Variable 34: Incentivos por comisiones Posición 2

Nº de casos:	23
Máximo:	2.0000
Mínimo:	1.0000
Rango:	1.0000
Media aritmética:	1.1739
Mediana:	1.0000
Moda:	1.0000

Varianza:	0.1437
Desviación estándar:	0.3790

Variable 35: Incentivos por comisiones Posición 3

Nº de casos:	38
Máximo:	2.0000
Mínimo:	1.0000
Rango:	1.0000
Media aritmética:	1.2895
Mediana:	1.0000
Moda:	1.0000
Varianza:	0.2057
Desviación estándar:	0.4535

Variable 36: Incentivos por comisiones Posición 4

Nº de casos:	10
Máximo:	2.0000
Mínimo:	1.0000
Rango:	1.0000
Media aritmética:	1.2000
Mediana:	1.0000
Moda:	1.0000
Varianza:	0.1600
Desviación estándar:	0.4000

Variable 37: Bonos de Producción Posición 1

Nº de casos:	6
Máximo:	2.0000
Mínimo:	1.0000
Rango:	1.0000
Media aritmética:	1.6667
Mediana:	2.0000
Moda:	2.0000
Varianza:	0.2222
Desviación estándar:	0.4714

Variable 38: Bonos de Producción Posición 2

Nº de casos:	23
Máximo:	2.0000
Mínimo:	1.0000

Rango:	1.0000
Media aritmética:	1.9565
Mediana:	2.0000
Moda:	2.0000
Varianza:	0.0416
Desviación estándar:	0.2039

Variable 39: Bonos de Producción Posición 3

Nº de casos:	38
Máximo:	2.0000
Mínimo:	1.0000
Rango:	1.0000
Media aritmética:	1.8947
Mediana:	2.0000
Moda:	2.0000
Varianza:	0.0942
Desviación estándar:	0.3069

Variable 40: Bonos de Producción Posición 4

Nº de casos:	10
Máximo:	2.0000
Mínimo:	2.0000
Rango:	0.0000
Media aritmética:	2.0000
Mediana:	2.0000
Moda:	2.0000
Varianza:	0.0000
Desviación estándar:	0.0000

Variable 41: Pago por Habilidades Posición 1

Nº de casos:	6
Máximo:	2.0000
Mínimo:	1.0000
Rango:	1.0000
Media aritmética:	1.6667
Mediana:	2.0000
Moda:	2.0000
Varianza:	0.2222
Desviación estándar:	0.4714

Variable 42: Pago por Habilidades Posición 2

N° de casos:	23
Máximo:	2.0000
Mínimo:	1.0000
Rango:	1.0000
Media aritmética:	1.8696
Mediana:	2.0000
Moda:	2.0000
Varianza:	0.1134
Desviación estándar:	0.3368

Variable 43: Pago por Habilidades Posición 3

N° de casos:	38
Máximo:	2.0000
Mínimo:	1.0000
Rango:	1.0000
Media aritmética:	1.6842
Mediana:	2.0000
Moda:	2.0000
Varianza:	0.2161
Desviación estándar:	0.4648

Variable 44: Pago por Habilidades Posición 4

N° de casos:	10
Máximo:	2.0000
Mínimo:	1.0000
Rango:	1.0000
Media aritmética:	1.7000
Mediana:	2.0000
Moda:	2.0000
Varianza:	0.2100
Desviación estándar:	0.4583

Variable 45: Pago por Competencias Posición 1

N° de casos:	6
Máximo:	2.0000
Mínimo:	1.0000
Rango:	1.0000
Media aritmética:	1.6667
Mediana:	2.0000
Moda:	2.0000
Varianza:	0.2222

Desviación estándar: 0.4714

Variable 46: Pago por Competencias Posición 2

Nº de casos: 23
Máximo: 2.0000
Mínimo: 1.0000
Rango: 1.0000
Media aritmética: 1.2174
Mediana: 1.0000
Moda: 1.0000
Varianza: 0.1701
Desviación estándar: 0.4125

Variable 47: Pago por Competencias Posición 3

Nº de casos: 38
Máximo: 2.0000
Mínimo: 1.0000
Rango: 1.0000
Media aritmética: 1.3947
Mediana: 1.0000
Moda: 1.0000
Varianza: 0.2389
Desviación estándar: 0.4888

Variable 48: Pago por Competencias Posición 4

Nº de casos: 10
Máximo: 2.0000
Mínimo: 1.0000
Rango: 1.0000
Media aritmética: 1.1000
Mediana: 1.0000
Moda: 1.0000
Varianza: 0.0900
Desviación estándar: 0.3000

Variable 49: Incentivos Grupales Posición 1

Nº de casos: 6
Máximo: 1.0000
Mínimo: 1.0000
Rango: 0.0000

Media aritmética:	1.0000
Mediana:	1.0000
Moda:	1.0000
Varianza:	0.0000
Desviación estándar:	0.0000

Variable 50: Incentivos Grupales Posición 2

Nº de casos:	23
Máximo:	2.0000
Mínimo:	1.0000
Rango:	1.0000
Media aritmética:	1.3478
Mediana:	1.0000
Moda:	1.0000
Varianza:	0.2268
Desviación estándar:	0.4763

Variable 51: Incentivos Grupales Posición 3

Nº de casos:	38
Máximo:	2.0000
Mínimo:	1.0000
Rango:	1.0000
Media aritmética:	1.5789
Mediana:	2.0000
Moda:	2.0000
Varianza:	0.2438
Desviación estándar:	0.4937

Variable 52: Incentivos Grupales Posición 4

Nº de casos:	10
Máximo:	2.0000
Mínimo:	1.0000
Rango:	1.0000
Media aritmética:	1.6000
Mediana:	2.0000
Moda:	2.0000
Varianza:	0.2400
Desviación estándar:	0.4899

Variable 53: Incentivos Individuales Posición 1

N° de casos:	6
Máximo:	2.0000
Mínimo:	1.0000
Rango:	1.0000
Media aritmética:	1.3333
Mediana:	1.0000
Moda:	1.0000
Varianza:	0.2222
Desviación estándar:	0.4714

Variable 54: Incentivos Individuales Posición 2

N° de casos:	23
Máximo:	2.0000
Mínimo:	1.0000
Rango:	1.0000
Media aritmética:	1.0870
Mediana:	1.0000
Moda:	1.0000
Varianza:	0.0794
Desviación estándar:	0.2818

Variable 55: Incentivos Individuales Posición 3

N° de casos:	38
Máximo:	2.0000
Mínimo:	1.0000
Rango:	1.0000
Media aritmética:	1.1316
Mediana:	1.0000
Moda:	1.0000
Varianza:	0.1143
Desviación estándar:	0.3380

Variable 56: Incentivos Individuales Posición 4

N° de casos:	10
Máximo:	1.0000
Mínimo:	1.0000
Rango:	0.0000
Media aritmética:	1.0000
Mediana:	1.0000
Moda:	1.0000
Varianza:	0.0000
Desviación estándar:	0.0000

Variable 57: Stock Options Posición 1

Nº de casos:	6
Máximo:	1.0000
Mínimo:	1.0000
Rango:	0.0000
Media aritmética:	1.0000
Mediana:	1.0000
Moda:	1.0000
Varianza:	0.0000
Desviación estándar:	0.0000

Variable 58: Stock Options Posición 2

Nº de casos:	23
Máximo:	2.0000
Mínimo:	1.0000
Rango:	1.0000
Media aritmética:	1.1739
Mediana:	1.0000
Moda:	1.0000
Varianza:	0.1437
Desviación estándar:	0.3790

Variable 59: Stock Options Posición 3

Nº de casos:	38
Máximo:	2.0000
Mínimo:	1.0000
Rango:	1.0000
Media aritmética:	1.0263
Mediana:	1.0000
Moda:	1.0000
Varianza:	0.0256
Desviación estándar:	0.1601

Variable 60: Stock Options Posición 4

Nº de casos:	10
Máximo:	2.0000
Mínimo:	1.0000
Rango:	1.0000
Media aritmética:	1.2000

Mediana:	1.0000
Moda:	1.0000
Varianza:	0.1600
Desviación estándar:	0.4000

Variable 61: Programas de Reconocimiento Posición 1

N° de casos:	6
Máximo:	2.0000
Mínimo:	1.0000
Rango:	1.0000
Media aritmética:	1.3333
Mediana:	1.0000
Moda:	1.0000
Varianza:	0.2222
Desviación estándar:	0.4714

Variable 62: Programas de Reconocimiento Posición 2

N° de casos:	23
Máximo:	2.0000
Mínimo:	1.0000
Rango:	1.0000
Media aritmética:	1.0435
Mediana:	1.0000
Moda:	1.0000
Varianza:	0.0416
Desviación estándar:	0.2039

Variable 63: Programas de Reconocimiento Posición 3

N° de casos:	38
Máximo:	2.0000
Mínimo:	1.0000
Rango:	1.0000
Media aritmética:	1.0263
Mediana:	1.0000
Moda:	1.0000
Varianza:	0.0256
Desviación estándar:	0.1601

Variable 64: Programas de Reconocimiento Posición 4

N° de casos:	10
--------------	----

Máximo:	2.0000
Mínimo:	1.0000
Rango:	1.0000
Media aritmética:	1.2000
Mediana:	1.0000
Moda:	1.0000
Varianza:	0.1600
Desviación estándar:	0.4000

Variable 65: Vivienda provista por la Empresa Posición 1

Nº de casos:	6
Máximo:	2.0000
Mínimo:	1.0000
Rango:	1.0000
Media aritmética:	1.5000
Mediana:	1.5000
Moda:	1.0000
Varianza:	0.2500
Desviación estándar:	0.5000

Variable 66: Vivienda provista por la empresa Posición 2

Nº de casos:	23
Máximo:	2.0000
Mínimo:	1.0000
Rango:	1.0000
Media aritmética:	1.6087
Mediana:	2.0000
Moda:	2.0000
Varianza:	0.2382
Desviación estándar:	0.4880

Variable 67: Vivienda provista por la empresa Posición 3

Nº de casos:	38
Máximo:	2.0000
Mínimo:	1.0000
Rango:	1.0000
Media aritmética:	1.5789
Mediana:	2.0000
Moda:	2.0000
Varianza:	0.2438
Desviación estándar:	0.4937

Variable 68: Vivienda provista por la empresa Posición 4

N° de casos:	10
Máximo:	2.0000
Mínimo:	1.0000
Rango:	1.0000
Media aritmética:	1.7000
Mediana:	2.0000
Moda:	2.0000
Varianza:	0.2100
Desviación estándar:	0.4583

Variable 69: Programas de Alimentación Posición 1

N° de casos:	6
Máximo:	2.0000
Mínimo:	1.0000
Rango:	1.0000
Media aritmética:	1.3333
Mediana:	1.0000
Moda:	1.0000
Varianza:	0.2222
Desviación estándar:	0.4714

Variable 70: Programas de Alimentación Posición 2

N° de casos:	23
Máximo:	2.0000
Mínimo:	1.0000
Rango:	1.0000
Media aritmética:	1.5652
Mediana:	2.0000
Moda:	2.0000
Varianza:	0.2457
Desviación estándar:	0.4957

Variable 71: Programas de Alimentación Posición 3

N° de casos:	38
Máximo:	2.0000
Mínimo:	1.0000
Rango:	1.0000
Media aritmética:	1.7368
Mediana:	2.0000

Moda:	2.0000
Varianza:	0.1939
Desviación estándar:	0.4403

Variable 72: Programas de Alimentación Posición 4

Nº de casos:	10
Máximo:	2.0000
Mínimo:	1.0000
Rango:	1.0000
Media aritmética:	1.8000
Mediana:	2.0000
Moda:	2.0000
Varianza:	0.1600
Desviación estándar:	0.4000

Variable 73: Guardería Posición 1

Nº de casos:	6
Máximo:	2.0000
Mínimo:	1.0000
Rango:	1.0000
Media aritmética:	1.5000
Mediana:	1.5000
Moda:	1.0000
Varianza:	0.2500
Desviación estándar:	0.5000

Variable 74: Guardería Posición 2

Nº de casos:	23
Máximo:	2.0000
Mínimo:	1.0000
Rango:	1.0000
Media aritmética:	1.5217
Mediana:	2.0000
Moda:	2.0000
Varianza:	0.2495
Desviación estándar:	0.4995

Variable 75: Guardería Posición 3

Nº de casos:	38
Máximo:	2.0000

Mínimo:	1.0000
Rango:	1.0000
Media aritmética:	1.3947
Mediana:	1.0000
Moda:	1.0000
Varianza:	0.2389
Desviación estándar:	0.4888

Variable 76: Guardería Posición 4

Nº de casos:	10
Máximo:	1.0000
Mínimo:	1.0000
Rango:	0.0000
Media aritmética:	1.0000
Mediana:	1.0000
Moda:	1.0000
Varianza:	0.0000
Desviación estándar:	0.0000

Variable 77: Seguro de Vida Posición 1

Nº de casos:	6
Máximo:	1.0000
Mínimo:	1.0000
Rango:	0.0000
Media aritmética:	1.0000
Mediana:	1.0000
Moda:	1.0000
Varianza:	0.0000
Desviación estándar:	0.0000

Variable 78: Seguro de Vida Posición 2

Nº de casos:	23
Máximo:	1.0000
Mínimo:	1.0000
Rango:	0.0000
Media aritmética:	1.0000
Mediana:	1.0000
Moda:	1.0000
Varianza:	0.0000
Desviación estándar:	0.0000

Variable 79: Seguro de Vida Posición 3

N° de casos:	38
Máximo:	1.0000
Mínimo:	1.0000
Rango:	0.0000
Media aritmética:	1.0000
Mediana:	1.0000
Moda:	1.0000
Varianza:	0.0000
Desviación estándar:	0.0000

Variable 80: Seguro de Vida Posición 4

N° de casos:	10
Máximo:	1.0000
Mínimo:	1.0000
Rango:	0.0000
Media aritmética:	1.0000
Mediana:	1.0000
Moda:	1.0000
Varianza:	0.0000
Desviación estándar:	0.0000

Variable 81: Seguro HCM Posición 1

N° de casos:	6
Máximo:	1.0000
Mínimo:	1.0000
Rango:	0.0000
Media aritmética:	1.0000
Mediana:	1.0000
Moda:	1.0000
Varianza:	0.0000
Desviación estándar:	0.0000

Variable 82: Seguro HCM Posición 2

N° de casos:	23
Máximo:	1.0000
Mínimo:	1.0000
Rango:	0.0000
Media aritmética:	1.0000
Mediana:	1.0000
Moda:	1.0000

Varianza:	0.0000
Desviación estándar:	0.0000

Variable 83: Seguro HCM Posición 3

Nº de casos:	38
Máximo:	1.0000
Mínimo:	1.0000
Rango:	0.0000
Media aritmética:	1.0000
Mediana:	1.0000
Moda:	1.0000
Varianza:	0.0000
Desviación estándar:	0.0000

Variable 84: Seguro HCM Posición 4

Nº de casos:	10
Máximo:	1.0000
Mínimo:	1.0000
Rango:	0.0000
Media aritmética:	1.0000
Mediana:	1.0000
Moda:	1.0000
Varianza:	0.0000
Desviación estándar:	0.0000

Variable 85: Seguro de Accidentes personales Posición 1

Nº de casos:	6
Máximo:	1.0000
Mínimo:	1.0000
Rango:	0.0000
Media aritmética:	1.0000
Mediana:	1.0000
Moda:	1.0000
Varianza:	0.0000
Desviación estándar:	0.0000

Variable 86: Seguro de Accidentes personales Posición 2

Nº de casos:	23
Máximo:	1.0000
Mínimo:	1.0000

Rango:	0.0000
Media aritmética:	1.0000
Mediana:	1.0000
Moda:	1.0000
Varianza:	0.0000
Desviación estándar:	0.0000

Variable 87: Seguro de Accidentes personales Posición 3

Nº de casos:	38
Máximo:	1.0000
Mínimo:	1.0000
Rango:	0.0000
Media aritmética:	1.0000
Mediana:	1.0000
Moda:	1.0000
Varianza:	0.0000
Desviación estándar:	0.0000

Variable 88: Seguro de Accidentes Personales Posición 4

Nº de casos:	10
Máximo:	1.0000
Mínimo:	1.0000
Rango:	0.0000
Media aritmética:	1.0000
Mediana:	1.0000
Moda:	1.0000
Varianza:	0.0000
Desviación estándar:	0.0000

Variable 89: Chequeo Médico Posición 1

Nº de casos:	6
Máximo:	1.0000
Mínimo:	1.0000
Rango:	0.0000
Media aritmética:	1.0000
Mediana:	1.0000
Moda:	1.0000
Varianza:	0.0000
Desviación estándar:	0.0000

Variable 90: Chequeo Médico Posición 2

N° de casos:	23
Máximo:	1.0000
Mínimo:	1.0000
Rango:	0.0000
Media aritmética:	1.0000
Mediana:	1.0000
Moda:	1.0000
Varianza:	0.0000
Desviación estándar:	0.0000

Variable 91: Chequeo Médico Posición 3

N° de casos:	38
Máximo:	1.0000
Mínimo:	1.0000
Rango:	0.0000
Media aritmética:	1.0000
Mediana:	1.0000
Moda:	1.0000
Varianza:	0.0000
Desviación estándar:	0.0000

Variable 92: Chequeo Médico Posición 4

N° de casos:	10
Máximo:	1.0000
Mínimo:	1.0000
Rango:	0.0000
Media aritmética:	1.0000
Mediana:	1.0000
Moda:	1.0000
Varianza:	0.0000
Desviación estándar:	0.0000

Variable 93: Planes de Retiro Posición 1

N° de casos:	6
Máximo:	2.0000
Mínimo:	1.0000
Rango:	1.0000
Media aritmética:	1.6667
Mediana:	2.0000
Moda:	2.0000
Varianza:	0.2222

Desviación estándar: 0.4714

Variable 94: Planes de Retiro Posición 2

Nº de casos: 23
Máximo: 2.0000
Mínimo: 1.0000
Rango: 1.0000
Media aritmética: 1.1304
Mediana: 1.0000
Moda: 1.0000
Varianza: 0.1134
Desviación estándar: 0.3368

Variable 95: Planes de Retiro Posición 3

Nº de casos: 38
Máximo: 2.0000
Mínimo: 1.0000
Rango: 1.0000
Media aritmética: 1.3421
Mediana: 1.0000
Moda: 1.0000
Varianza: 0.2251
Desviación estándar: 0.4744

Variable 96: Planes de Retiro Posición 4

Nº de casos: 10
Máximo: 2.0000
Mínimo: 1.0000
Rango: 1.0000
Media aritmética: 1.3000
Mediana: 1.0000
Moda: 1.0000
Varianza: 0.2100
Desviación estándar: 0.4583

Variable 97: Préstamos Posición 1

Nº de casos: 6
Máximo: 2.0000
Mínimo: 2.0000
Rango: 0.0000

Media aritmética:	2.0000
Mediana:	2.0000
Moda:	2.0000
Varianza:	0.0000
Desviación estándar:	0.0000

Variable 98: Préstamos Posición 2

Nº de casos:	23
Máximo:	2.0000
Mínimo:	1.0000
Rango:	1.0000
Media aritmética:	1.8696
Mediana:	2.0000
Moda:	2.0000
Varianza:	0.1134
Desviación estándar:	0.3368

Variable 99: Préstamos Posición 3

Nº de casos:	38
Máximo:	2.0000
Mínimo:	1.0000
Rango:	1.0000
Media aritmética:	1.8947
Mediana:	2.0000
Moda:	2.0000
Varianza:	0.0942
Desviación estándar:	0.3069

Variable 100: Préstamos Posición 4

Nº de casos:	10
Máximo:	2.0000
Mínimo:	1.0000
Rango:	1.0000
Media aritmética:	1.8000
Mediana:	2.0000
Moda:	2.0000
Varianza:	0.1600
Desviación estándar:	0.4000

Variable 101: Asignación de Vehículo Posición 1

Nº de casos:	6
Máximo:	2.0000
Mínimo:	1.0000
Rango:	1.0000
Media aritmética:	1.3333
Mediana:	1.0000
Moda:	1.0000
Varianza:	0.2222
Desviación estándar:	0.4714

Variable 102: Asignación de Vehículo Posición 2

Nº de casos:	23
Máximo:	2.0000
Mínimo:	1.0000
Rango:	1.0000
Media aritmética:	1.0870
Mediana:	1.0000
Moda:	1.0000
Varianza:	0.0794
Desviación estándar:	0.2818

Variable 103: Asignación de Vehículo posición 3

Nº de casos:	38
Máximo:	2.0000
Mínimo:	1.0000
Rango:	1.0000
Media aritmética:	1.2368
Mediana:	1.0000
Moda:	1.0000
Varianza:	0.1807
Desviación estándar:	0.4251

Variable 104: Asignación de Vehículo Posición 4

Nº de casos:	10
Máximo:	2.0000
Mínimo:	1.0000
Rango:	1.0000
Media aritmética:	1.5000
Mediana:	1.5000
Moda:	1.0000
Varianza:	0.2500
Desviación estándar:	0.5000

Variable 105: Cobertura de estacionamiento Posición 1

Nº de casos:	6
Máximo:	1.0000
Mínimo:	1.0000
Rango:	0.0000
Media aritmética:	1.0000
Mediana:	1.0000
Moda:	1.0000
Varianza:	0.0000
Desviación estándar:	0.0000

Variable 106: Cobertura de estacionamiento Posición 2

Nº de casos:	23
Máximo:	1.0000
Mínimo:	1.0000
Rango:	0.0000
Media aritmética:	1.0000
Mediana:	1.0000
Moda:	1.0000
Varianza:	0.0000
Desviación estándar:	0.0000

Variable 107: Cobertura de estacionamiento Posición 3

Nº de casos:	38
Máximo:	1.0000
Mínimo:	1.0000
Rango:	0.0000
Media aritmética:	1.0000
Mediana:	1.0000
Moda:	1.0000
Varianza:	0.0000
Desviación estándar:	0.0000

Variable 108: Cobertura de estacionamiento Posición 4

Nº de casos:	10
Máximo:	1.0000
Mínimo:	1.0000
Rango:	0.0000
Media aritmética:	1.0000

Mediana:	1.0000
Moda:	1.0000
Varianza:	0.0000
Desviación estándar:	0.0000

Variable 109: Acciones de Club Posición 1

Nº de casos:	6
Máximo:	2.0000
Mínimo:	1.0000
Rango:	1.0000
Media aritmética:	1.3333
Mediana:	1.0000
Moda:	1.0000
Varianza:	0.2222
Desviación estándar:	0.4714

Variable 110: Acciones de Club Posición 2

Nº de casos:	23
Máximo:	2.0000
Mínimo:	1.0000
Rango:	1.0000
Media aritmética:	1.6087
Mediana:	2.0000
Moda:	2.0000
Varianza:	0.2382
Desviación estándar:	0.4880

Variable 111: Acciones de Club Posición 3

Nº de casos:	38
Máximo:	2.0000
Mínimo:	1.0000
Rango:	1.0000
Media aritmética:	1.5526
Mediana:	2.0000
Moda:	2.0000
Varianza:	0.2472
Desviación estándar:	0.4972

Variable 112: Acciones de Club posición 4

Nº de casos:	10
--------------	----

Máximo:	2.0000
Mínimo:	1.0000
Rango:	1.0000
Media aritmética:	1.7000
Mediana:	2.0000
Moda:	2.0000
Varianza:	0.2100
Desviación estándar:	0.4583

Variable 113: Actividades Deportivas Posición 1

Nº de casos:	6
Máximo:	2.0000
Mínimo:	1.0000
Rango:	1.0000
Media aritmética:	1.3333
Mediana:	1.0000
Moda:	1.0000
Varianza:	0.2222
Desviación estándar:	0.4714

Variable 114: Actividades Deportivas Posición 2

Nº de casos:	23
Máximo:	2.0000
Mínimo:	1.0000
Rango:	1.0000
Media aritmética:	1.6087
Mediana:	2.0000
Moda:	2.0000
Varianza:	0.2382
Desviación estándar:	0.4880

Variable 115: Actividades Deportivas Posición 3

Nº de casos:	38
Máximo:	2.0000
Mínimo:	1.0000
Rango:	1.0000
Media aritmética:	1.5789
Mediana:	2.0000
Moda:	2.0000
Varianza:	0.2438
Desviación estándar:	0.4937

Variable 116: Actividades Deportivas Posición 4

N° de casos:	10
Máximo:	2.0000
Mínimo:	1.0000
Rango:	1.0000
Media aritmética:	1.6000
Mediana:	2.0000
Moda:	2.0000
Varianza:	0.2400
Desviación estándar:	0.4899

Variable 117: Viajes de Placer Posición 1

N° de casos:	6
Máximo:	2.0000
Mínimo:	1.0000
Rango:	1.0000
Media aritmética:	1.8333
Mediana:	2.0000
Moda:	2.0000
Varianza:	0.1389
Desviación estándar:	0.3727

Variable 118: Viajes de Placer Posición 2

N° de casos:	23
Máximo:	2.0000
Mínimo:	1.0000
Rango:	1.0000
Media aritmética:	1.8696
Mediana:	2.0000
Moda:	2.0000
Varianza:	0.1134
Desviación estándar:	0.3368

Variable 119: Viajes de Placer Posición 3

N° de casos:	38
Máximo:	2.0000
Mínimo:	2.0000
Rango:	0.0000
Media aritmética:	2.0000

Mediana:	2.0000
Moda:	2.0000
Varianza:	0.0000
Desviación estándar:	0.0000

Variable 120: Viajes de Placer Posición 4

Nº de casos:	10
Máximo:	2.0000
Mínimo:	2.0000
Rango:	0.0000
Media aritmética:	2.0000
Mediana:	2.0000
Moda:	2.0000
Varianza:	0.0000
Desviación estándar:	0.0000

Variable 121: Pago de estudios para empleados Posición 1

Nº de casos:	6
Máximo:	2.0000
Mínimo:	1.0000
Rango:	1.0000
Media aritmética:	1.5000
Mediana:	1.5000
Moda:	1.0000
Varianza:	0.2500
Desviación estándar:	0.5000

Variable 122: Pago de estudios para empleados Posición 2

Nº de casos:	23
Máximo:	2.0000
Mínimo:	1.0000
Rango:	1.0000
Media aritmética:	1.2609
Mediana:	1.0000
Moda:	1.0000
Varianza:	0.1928
Desviación estándar:	0.4391

Variable 123: Pago de estudios para empleados Posición 3

N° de casos:	38
Máximo:	2.0000
Mínimo:	1.0000
Rango:	1.0000
Media aritmética:	1.1316
Mediana:	1.0000
Moda:	1.0000
Varianza:	0.1143
Desviación estándar:	0.3380

Variable 124: Pago de estudios para empleados Posición 4

N° de casos:	10
Máximo:	1.0000
Mínimo:	1.0000
Rango:	0.0000
Media aritmética:	1.0000
Mediana:	1.0000
Moda:	1.0000
Varianza:	0.0000
Desviación estándar:	0.0000

Variable 125: Pago de estudios para hijos de empleados Posición 1

N° de casos:	6
Máximo:	2.0000
Mínimo:	1.0000
Rango:	1.0000
Media aritmética:	1.5000
Mediana:	1.5000
Moda:	1.0000
Varianza:	0.2500
Desviación estándar:	0.5000

Variable 126: Pago de estudios para hijos de empleados Posición 2

N° de casos:	23
Máximo:	2.0000
Mínimo:	1.0000
Rango:	1.0000
Media aritmética:	1.6957
Mediana:	2.0000
Moda:	2.0000
Varianza:	0.2117

Desviación estándar: 0.4601

Variable 127: Pago de estudios para hijos de empleados Posición 3

N° de casos: 38
Máximo: 2.0000
Mínimo: 1.0000
Rango: 1.0000
Media aritmética: 1.7632
Mediana: 2.0000
Moda: 2.0000
Varianza: 0.1807
Desviación estándar: 0.4251

Variable 128: Pago de estudios para hijos de empleados Posición 4

N° de casos: 10
Máximo: 2.0000
Mínimo: 1.0000
Rango: 1.0000
Media aritmética: 1.6000
Mediana: 2.0000
Moda: 2.0000
Varianza: 0.2400
Desviación estándar: 0.4899

Variable 129: Asignación de celular Posición 1

N° de casos: 6
Máximo: 2.0000
Mínimo: 1.0000
Rango: 1.0000
Media aritmética: 1.3333
Mediana: 1.0000
Moda: 1.0000
Varianza: 0.2222
Desviación estándar: 0.4714

Variable 130: Asignación de celular Posición 2

N° de casos: 23
Máximo: 2.0000
Mínimo: 1.0000

Rango:	1.0000
Media aritmética:	1.0870
Mediana:	1.0000
Moda:	1.0000
Varianza:	0.0794
Desviación estándar:	0.2818

Variable 131: Asignación de celular Posición 3

Nº de casos:	38
Máximo:	2.0000
Mínimo:	1.0000
Rango:	1.0000
Media aritmética:	1.1316
Mediana:	1.0000
Moda:	1.0000
Varianza:	0.1143
Desviación estándar:	0.3380

Variable 132: Asignación de celular Posición 4

Nº de casos:	10
Máximo:	1.0000
Mínimo:	1.0000
Rango:	0.0000
Media aritmética:	1.0000
Mediana:	1.0000
Moda:	1.0000
Varianza:	0.0000
Desviación estándar:	0.0000

Compensación Promedio Mensual de todos los Puestos Clave de las Empresas Transnacionales:

A continuación los datos obtenidos, calculando el paquete de Compensación Total Mensual de cada Puesto Clave para cada una de las Empresas Transnacionales:

Puesto	Empresa	Puesto Clave por empresa	Compensación Total Mensual
Gte. Servicios	Emp 1	Puesto Clave 1	5500000.083
Gte. ESG	Emp 1	Puesto Clave 2	6002500.083
Gte. PCD	Emp 1	Puesto Clave 3	4785000.083
Gte. SWG	Emp 1	Puesto Clave 4	5568750.083
Gte. Canales	Emp 1	Puesto Clave 5	4665375.083
Vendedor	Emp 1	Puesto Clave 6	2765000
Director Finanzas	Emp 2	Puesto Clave 1	10037500
Director RRHH	Emp 2	Puesto Clave 2	8772500
Director Ventas	Emp 2	Puesto Clave 3	8387500
Director Logística	Emp 2	Puesto Clave 4	7383750
Socio	Emp 3	Puesto Clave 1	19041666.67
Director Asociado	Emp 3	Puesto Clave 2	12605583.33
Gte. Senior	Emp 3	Puesto Clave 3	8886111.083
Gte. Nac RRHH	Emp 4	Puesto Clave 1	7253908.5
Gte. Sistemas Senior	Emp 4	Puesto Clave 2	4576611.25
Gte. Trade Marketing	Emp 4	Puesto Clave 3	7271827.25
Gte. Logística	Emp 4	Puesto Clave 4	7970929.583
Gte. Regional Ventas	Emp 4	Puesto Clave 5	4119186.083
Gte. Mercadeo	Emp 4	Puesto Clave 6	4557741.75
Asit. Planif. Financiera	Emp 4	Puesto Clave 7	1663565.417
Administ. Sucursal	Emp 4	Puesto Clave 8	1980701.417
Alta Gerencia	Emp 5	Puesto Clave 1	14874916.67
Posición Ejecutiva	Emp 5	Puesto Clave 2	10773483.33
Country Manager	Emp 6	Puesto Clave 1	21250000
District Manager	Emp 6	Puesto Clave 2	19479166.67
Country Controller	Emp 6	Puesto Clave 3	13281250
Operations Manager	Emp 6	Puesto Clave 4	10625000
Distric Controller	Emp 6	Puesto Clave 5	7812500
Legal Advisory	Emp 6	Puesto Clave 6	7812500
Gte. Rel. Laborales	Emp 6	Puesto Clave 7	7812500
Gte. Mercadeo	Emp 7	Puesto Clave 1	6909272
Gte. Producto Senior	Emp 7	Puesto Clave 2	4938430.083
Gte. Negocios	Emp 7	Puesto Clave 3	5337414.667
Gte. Compras	Emp 7	Puesto Clave 4	7340128.333

Gte. Seguridad	Emp 7	Puesto Clave 5	4434916.667
Gte. Ventas	Emp 7	Puesto Clave 6	2531244.417
Anal. Planif. Financiera	Emp 7	Puesto Clave 7	2035393.667
Coordinador Contabilidad	Emp 7	Puesto Clave 8	2484777.417
Abogado	Emp 7	Puesto Clave 9	1709150.75
Dir. RRHH	Emp 8	Puesto Clave 1	12006966.67
Dir. Asuntos Públicos	Emp 8	Puesto Clave 2	13110633.33
Dir. Mercadeo	Emp 8	Puesto Clave 3	15705866.67
Gte. Grupo Marca	Emp 8	Puesto Clave 4	9009288.333
Gte. Grupo Cuentas Claves	Emp 8	Puesto Clave 5	9044033.333
Gte. Inv. Mercado	Emp 8	Puesto Clave 6	4802466.667
Gte. Cuentas Claves	Emp 8	Puesto Clave 7	4961444
Gte. Contabilidad	Emp 8	Puesto Clave 8	6895666.667
Gte. Asegurador de Calidad	Emp 8	Puesto Clave 9	7412466.667
Gte. Auditoría	Emp 9	Puesto Clave 1	1690972.25
Gte. Sistemas	Emp 9	Puesto Clave 2	3625444.417
Gte. Senior	Emp 10	Puesto Clave 1	4775305.583
Gte. Contabilidad	Emp 10	Puesto Clave 2	2029166.667
Consultor Senior	Emp 10	Puesto Clave 3	1758611.083
Consultor Senior	Emp 11	Puesto Clave 1	10600868.08
Gte. Comercialización	Emp 11	Puesto Clave 2	11861111.08
Account Manager	Emp 11	Puesto Clave 3	2312916.667
Dir. General	Emp 12	Puesto Clave 1	15858155.42
Dir. Mercadeo	Emp 12	Puesto Clave 2	8790167.25
Dir. Ventas	Emp 12	Puesto Clave 3	10316477.33
Dir. Finanzas	Emp 12	Puesto Clave 4	10197884.5
Dir. RRHH	Emp 12	Puesto Clave 5	9106009.5
Gte. Marca	Emp 12	Puesto Clave 6	4495922
Gte. General	Emp 13	Puesto Clave 1	29716928.08
Dir. Marketing	Emp 13	Puesto Clave 2	18338600.83
Dir. Finanzas	Emp 13	Puesto Clave 3	17067457.33
Dir. RRHH	Emp 13	Puesto Clave 4	12303477
Gte. Regional Ventas	Emp 13	Puesto Clave 5	5487411.25
Dir. RRHH	Emp 14	Puesto Clave 1	8426167.333
Dir. Mercadeo	Emp 14	Puesto Clave 2	8536998.833
Gte. Regional Ventas	Emp 14	Puesto Clave 3	3568096.083
Gte. Planificación	Emp 14	Puesto Clave 4	3218518.583
Gte. Comercial	Emp 14	Puesto Clave 5	3659750
Alta Gerencia	Emp 15	Puesto Clave 1	13141916.67
Ingeniero especializado	Emp 15	Puesto Clave 2	2527291.667
Posición Ejecutiva	Emp 16	Puesto Clave 1	13864000
Posición en campo	Emp 16	Puesto Clave 2	1943848.333
Alta Gerencia	Emp 17	Puesto Clave 1	12853083.33

3.- Pruebas para identificar la existencia de diferencias estadísticamente significativas en la Compensación Total de Puestos Clave de Empresas Transnacionales.

Para nuestra tercera parte, deseamos antes de presentar los resultados obtenidos a través de la prueba t de student, considerar algunas fórmulas básicas y el por qué del criterio de decisión de rechazo o aceptación de una hipótesis Nula en este tipo de prueba.

3.1.- T Test de 2 muestras Independientes:

Se obtienen medidas de 2 muestras distintas. La primera está formada por N_1 ítem. Con una media X_1 y un error estándar S_{x_1} . La segunda muestra contiene N_2 ítem; con una media X_2 y un error estándar S_{x_2} .

La pregunta a ser contestada con este "t Test" es la siguiente: **¿Las medias verdaderas de ambos sujetos son significativamente distintas estadísticamente hablando?**

Para esto se realiza una prueba estadística a través de las siguientes fórmulas:

$$t = \frac{x_1 - x_2}{\sqrt{S_{x_1}^2 + S_{x_2}^2}}$$

$$t = \frac{\bar{X} - \mu}{\frac{s}{\sqrt{n}}} \rightarrow t \approx t_{n-1}$$

$$t = \frac{d - \Delta X}{S_{x_1 - x_2} / \sqrt{n-1}}$$

Prueba de 2 colas

$$d \text{ (Diferencia de medias)} = X_1 - X_2 = \Delta X$$

$$H_0 = d = \mu_1 - \mu_2 = 0$$

$$H_1 = d \neq 0$$

$$\alpha \text{ (Significación Estadística)} = 1\%$$

$$Ce \text{ (Confianza Estadística)} = 99\%$$

$$\alpha + Ce = 1$$

$$P = P\text{-valor (Valor de probabilidad)}$$

Criterio de Decisión para rechazar o aceptar una H_0 (Hipótesis Nula): $H_0 = d = \mu_1 - \mu_2 = 0$

Si el P-Valor es $< 1\%$, que es mi α de Significación Estadística, rechazo entonces la H_0 debido a que "t" cae en la zona de no aceptación; lo cual indicaría en este caso que si existen diferencias significativas estadísticamente hablando entre X_1 y X_2 .

$\Delta X = X_1 - X_2$ es significativamente distinto de "0".

$X_2 > X_1$; entonces en promedio la empresa 2 remunera o compensa mejor que la empresa 1. (X_1 y X_2 no son iguales estadísticamente hablando).

A continuación, anexamos la Matriz de Resultados del "t test o t de student" comparados con cada empresa, para el procesamiento de nuestros datos y para su posterior análisis.

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16
X1		-0,1491	0,8506	0,7417	0,9143	-0,7194	-0,3446	-0,5599	1,1276	0,4324	-0,2514	0,4509	0,1085	-0,1536	-0,3715	-0,3631
X2	0,8864		-0,9119	0,8121	0,9732	-1,7494	0,1325	-0,6431	0,6619	0,2026	-0,3564	-0,5088	-1,5414	-0,2813	-0,4614	-0,4505
X3	0,4276	0,3970		0,5162	-0,0435	-1,7596	-1,0777	-0,3629	0,4156	1,1276	0,5970	-0,3815	-0,8704	0,7359	0,4563	0,4377
X4	0,4863	0,4478	0,6242		-0,5810	1,4568	-1,3966	0,1085	2,7395	1,5762	0,2352	-0,1505	-1,3063	0,4377	0,0614	0,0481
X5	0,3958	0,3680	0,9667	0,5824		0,7222	-1,1473	-0,4151	1,4916	1,1983	0,6520	-0,3372	-0,8418	0,7969	0,5070	0,4869
X6	0,1363	0,1308	0,4763	0,1954	0,4979		1,9569	1,1891	2,2831	2,0072	1,4194	0,4509	-0,2863	1,5990	1,2499	1,2152
X7	0,7422	0,8989	0,3226	0,2120	0,2950	0,0981		-1,1473	0,8924	0,0978	-0,5279	-1,7827	-1,6446	-0,4918	-0,6193	-0,5959
X8	0,5958	0,5440	0,7291	0,9171	0,6925	0,2793	0,4287		1,3041	0,9144	0,2733	-1,8430	-1,1694	0,4207	0,1259	0,1136
X9	0,3026	0,5326	0,2067	0,0338	0,1864	0,0625	0,4386	0,2400		-0,7659	0,9887	2,2142	-1,8428	1,1010	0,3489	0,9665
X10	0,6805	0,8461	0,3026	0,1660	0,2760	0,0915	0,9253	0,3958	0,4728		0,5927	1,8491	-1,6742	-0,5752	-0,6759	0,9144
X11	0,8099	0,7337	0,5723	0,8072	0,5386	0,2056	0,6165	0,7998	0,3610	0,5750		-1,1130	-1,3295	0,1183	-0,1291	-0,1324
X12	0,6679	0,1821	0,7170	0,2937	0,7475	0,6679	0,1249	0,4315	0,0687	0,1139	0,9530		-0,6378	1,3263	0,9216	0,8862
X13	0,9171	0,1742	0,4175	0,2393	0,4322	0,7843	0,1512	0,2866	0,1149	0,1451	0,2320	0,5472		-1,4307	1,2219	1,2025
X14	0,8829	0,7879	0,4895	0,9530	0,4559	0,1609	0,6403	0,6883	0,3131	0,5861	0,9097	0,2330	0,2025		-0,2491	-0,2469
X15	0,7230	0,6607	0,6642	0,9530	0,6303	0,2579	0,5585	0,9039	-1,0159	0,5243	0,9015	0,3923	0,2676	0,8116		-0,0076
X16	0,7290	0,6682	0,6769	0,9632	0,6436	0,2699	0,5730	0,9133	0,3711	0,3958	0,8990	0,4096	0,2746	0,8132	0,9942	
X17	0,8686	0,7950	0,5753	0,7978	0,5439	0,2197	0,7021	0,7825	0,4668	0,6658	0,9684	0,1363	0,2373	0,9551	0,8805	0,8785

MATRIZ DE RESULTADOS DEL “T TEST” DE COMPENSACIÓN TOTAL COMPARADA CON CADA EMPRESA PARA TODAS LAS POSICIONES DE SUS PUESTOS CLAVE.

Por arriba de la Diagonal se encuentran los valores “t”, Por debajo de la Diagonal se encuentran los p-valores asociados a cada par (Xi,Yj) $\forall i \neq j$.

Tal y como se especificó anteriormente los valores que se encuentran por arriba de la Diagonal representan las “t” obtenidas de la prueba T de Student y los valores que se encuentran por debajo representan los P-valores asociados a cada par (Xi,Yj) $\forall i \neq j$.

En esta matriz se quiso comparar el promedio de la Compensación total de todos los Puestos Clave de todas las empresas objeto de estudio, con el fin de analizar y poder dar respuesta al objetivo general de esta investigación, el de verificar a través de Procesamientos Estadísticos si existen diferencias significativas en la Compensación Total de Puestos Clave de Empresas Transnacionales. El objetivo principal de la utilización del “t Test” en esta investigación es poder comparar la Compensación total de una empresa con todas, en los 17 casos, para todos sus Puestos Claves.

Analizando los resultados obtenidos mediante esta prueba de medias (T Test) podemos darnos cuenta que, al 1 % de Significación Estadística se observa que cuando al comparar las compensaciones totales promedio mensuales de cada empresa para todas las posiciones de sus

“Puestos Clave” entre sí, *las diferencias no son estadísticamente significativas al 99% de Confianza.*

Cabe destacar que esto se concluye al aceptar nuestra H_0 (Hipótesis Nula): $H_0 = d = \mu_1 - \mu_2$ Debido a que en todos los casos reflejados en la matriz anterior los P-Valores son mayores a 1% (0.01), que es mi α de Significación Estadística, acepto entonces la H_0 debido a que “t” cae en la zona de aceptación; lo que nos indica en este caso que no existen diferencias significativas estadísticamente hablando entre los Puestos Clave de las 17 empresas transnacionales de la muestra.

}

	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		1,7167															
X1	0,1368		1,7448														
X2		0,1316		0,6997													
X3			0,5103		1,4412												
X4				0,1996		0,6607											
X5					0,5334		-0,0863										

X6					0,9340		1,9763											
X7						0,0955		1,1485										
X8							0,2945		2,3326									
X9								0,0584		2,0314								
X10									0,0885		1,3918							
X11										0,2134		0,3746						
X12											0,7209		-0,3583					
X13												0,7324		1,5865				
X14													0,1637		1,2116			
X15														0,2712		1,1116		
X16															0,2846			
X17																		0,2846

MATRIZ PROMEDIO DEL T TEST DE LA COMPENSACIÓN TOTAL POR EMPRESA, CON RESPECTO AL PROMEDIO DE LAS MEDIAS DE LA COMPENSACIÓN TOTAL DE TODAS LAS EMPRESAS DE LA MUESTRA.

Por arriba de la Diagonal se encuentran los valores "t"
 Por debajo de la Diagonal se encuentran los p-valores asociados a cada par $(X_i, Y_j) \forall i \neq j$

Por arriba de la Diagonal, de la misma forma que se presenta en la matriz anterior, se encuentran los valores “t”

Por debajo de la Diagonal se encuentran los P-valores asociados a cada par $(X_i, Y_j) \forall i \neq j$.

Luego de observar esta matriz adicional a la de comparación de la Compensación Total promedio de cada empresa con todas las empresas, cabe destacar que en esta segunda matriz se realizó de nuevo el t Test, pero esta vez con el fin de comparar cada empresa con la Media de las Medias, es decir, con el promedio de Compensación Total de las 17 empresas, que representan nuestro estudio. Realizamos este “t test” comparando las empresas con la Media de las Medias, con el fin de determinar nuevamente si existen diferencias estadísticamente significativas, pero esta vez entre las empresas de nuestra muestra y el promedio general de la Compensación Total de todas ellas.

Observamos nuevamente en esta matriz que al 1% de Significación estadística al comparar las compensaciones totales promedio de cada una de las 17 empresas con la Media de las Medias de la Compensación Total de todos los Puestos Claves de todas las empresas entre sí, ***las diferencias no son estadísticamente significativas al 99% de Confianza.***

En todos los casos se observó que los P-valores eran mayores a 0.01 (1% de Significación estadística); por lo tanto “t” cayó en la zona de aceptación y aceptamos de esta manera la H_0 .

Luego de realizar la Prueba de “t de Student” y de identificar que no existen diferencias estadísticamente significativas en cuanto a la Compensación Total de Puestos Clave de Empresas Transnacionales entre sí, quisimos realizar un análisis de Correlación lineal, con el fin de poder conocer el grado de independencia de los mismos.

A continuación la Matriz de Correlación Lineal observada en la muestra de 77 Puestos Clave de 17 Empresas Transnacionales:

Matriz de Correlación Lineal

	PromCTE1	PromCTE2	PromCTE3	PromCTE4	PromCTE5	PromCTE6	PromCTE7	PromCTE8	PromCTE9	ProCTE10	ProCTE11	ProCTE12
PromCTE1	1,0000	0,9306	-0,7771	0,3353	0,1874	-0,4865	0,9995	-0,0074	0,9306	0,9995	-0,3060	-0,4513
N =	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)
p =	0,0000	0,0694	0,2229	0,6647	0,8126	0,5135	0,0005	0,9926	0,0694	0,0005	0,6940	0,5413
PromCTE2	0,9306	1,0000	-0,5366	0,5780	0,3830	-0,1579	0,9188	0,1853	1,0000	0,9184	-0,1339	-0,1339
N =	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)
p =	0,0694	0,0000	0,4634	0,4220	0,6170	0,8421	0,0812	0,8147	0,0000	0,0816	0,8661	0,8661
PromCTE3	-0,7771	-0,5366	1,0000	-0,1114	-0,1503	0,9136	-0,7926	-0,0406	-0,5366	-0,7931	0,1312	0,9090
N =	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)
p =	0,2229	0,4634	0,0000	0,8886	0,8497	0,0864	0,2074	0,9594	0,4634	0,2069	0,8688	0,0909
PromCTE4	0,3353	0,5780	-0,1114	1,0000	0,9567	0,2193	0,3126	0,8894	0,5780	0,3118	0,7115	0,2074
N =	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)
p =	0,6647	0,4220	0,8886	0,0000	0,0433	0,7807	0,6874	0,1106	0,4220	0,6882	0,2885	0,7926
PromCTE5	0,1874	0,3830	-0,1503	0,9567	1,0000	0,0974	0,1696	0,9787	0,3830	0,1690	0,8641	0,0707
N =	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)
p =	0,8126	0,6170	0,8497	0,0433	0,0000	0,9026	0,8304	0,0213	0,6170	0,8310	0,1359	0,9213
PromCTE6	-0,4865	-0,1579	0,9136	0,2193	0,0974	1,0000	-0,5113	0,1387	-0,1579	-0,5121	0,1905	0,9913
N =	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)
p =	0,5135	0,8421	0,0864	0,7807	0,9026	0,0000	0,4887	0,8613	0,8421	0,4879	0,8095	0,0013
PromCTE7	0,9995	0,9188	-0,7926	0,3126	0,1696	-0,5113	1,0000	-0,0238	0,9188	1,0000	-0,3186	-0,4813
N =	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)
p =	0,0005	0,0812	0,2074	0,6874	0,8304	0,4887	0,0000	0,9762	0,0812	0,0000	0,6814	0,5113

De esta matriz se obtienen el grado de correlación observado en la muestra para todas las empresas. A excepción algunos pares, como ejemplo (par X7, X1; par X7, X2; par X6, X3; entre otros); con el criterio de que existe algún tipo de asociación tomando como base un P-valor ,mayor que 60%, es decir, que 0,6; las demás empresas muestran un alto grado de independencia con coeficientes de correlación francamente bajos , los cuales permiten concluir la ausencia de algún tipo de relacionen cuanto a compensación se refiere.

Luego de mostradas las matrices anteriores, nos remitiremos a los datos calculados previo a la realización de las matrices, para el mejor entendimiento de los mismos. A continuación los valores de “t” , de “P-valor”, media, desviación estándar de la media, error estándar de la media calculados.

T TEST PARA DOS MEDIAS DE MUESTRAS INDEPENDIENTES

Media de Compensación total de todas las empresas en contraste con cada empresa

		Media	Desviación Estándar	Error estándar de la media	
Caso 1	Media de Medias Compensación Total Emp 1-17	10037262,25	7925540,71	3962770,35	T de student = 1,7167
Caso 1	Media Compensación Total Emp	2578876, 25	3561504,36	1780752,18	Significación (2 colas) p = 0,1368
Caso 2	Media de Medias Compensación Total Emp 1-17	10037262,25	7925540,71	3962770,35	T de student = 1,7448
Caso 2	Media Compensación Total Emp	2161328,25	4322656,50	2161328,25	Significación (2 colas) p = 0,1316
Caso 3	Media de Medias Compensación Total Emp 1-17	10037262,25	7925540,71	3962770,35	T de student = 0,6997
Caso 3	Media Compensación Total Emp	6177434,0000	7674792,3652	3837396,1826	Significación (2 colas) p = 0,5103
Caso 4	Media de Medias Compensación Total Emp 1-17	10037262,25	7925540,71	3962770,35	T de student = 1,4412
Caso 4	Media Compensación Total Emp	4120578,5000	2144643,0165	1072321,5083	Significación (2 colas) p = 0,1996
Caso 5	Media de Medias Compensación Total Emp 1-17	10037262,25	7925540,71	3962770,35	T de student = 0,6607
Caso 5	Media Compensación Total Emp	64,121,000,000	7591025,0970	3795512,5485	Significación (2 colas) p = 0,5334
Caso 6	Media de Medias Compensación Total Emp 1-17	10037262,25	7925540,71	3962770,35	T de student = - 0,0863
Caso 6	Media Compensación Total Emp	10540364,5000	8548422,3943	4274211,1972	Significación (2 colas) p = 0,9340
Caso 7	Media de Medias Compensación Total Emp 1-17	10037262,25	7925540,71	3962770,35	T de student = 1,9763

Caso 7	Media Compensación Total Emp	1831252,2500	2479592,3095	1239796,1548	Significación (2 colas) p = 0,0955
Caso 8	Media de Medias Compensación Total Emp 1-17	10037262,25	7925540,71	3962770,35	T de student = 1,1485
Caso 8	Media Compensación Total Emp	4448342,2500	5648731,9324	2824365,9662	Significación (2 colas) p = 0,2945
Caso 9	Media de Medias Compensación Total Emp 1-17	10037262,25	7925540,71	3962770,35	T de student = 2,3326
Caso 9	Media Compensación Total Emp	664552,0000	1329104,0000	664552,0000	Significación (2 colas) p = 0,0584
Caso 10	Media de Medias Compensación Total Emp 1-17	10037262,25	7925540,71	3962770,35	T de student = 2,0314
Caso 10	Media Compensación Total Emp	16,672,987,500	2256163,5912	1128081,7956	Significación (2 colas) p = 0,0885
Caso 11	Media de Medias Compensación Total Emp 1-17	10037262,25	7925540,71	3962770,35	T de student = 1,3918
Caso 11	Media Compensación Total Emp	3385976,7500	5342451,5977	2671225,7989	Significación (2 colas) p = 0,2134
Caso 12	Media de Medias Compensación Total Emp 1-17	10037262,25	7925540,71	3962770,35	T de student = 0,3746
Caso 12	Media Compensación Total Emp	8106824,2500	6589615,1436	3294807,5718	Significación (2 colas) p = 0,7209
Caso 13	Media de Medias Compensación Total Emp 1-17	10037262,25	7925540,71	3962770,35	T de student = - 0,3583
Caso 13	Media Compensación Total Emp	12776879,2500	13078276,9796	6539138,4898	Significación (2 colas) p = 0,7324
Caso 14	Media de Medias Compensación Total Emp 1-17	10037262,25	7925540,71	3962770,35	T de student = 1,5865
Caso 14	Media Compensación Total Emp	2990926,2500	4011644,0718	2005822,0359	Significación (2 colas) p = 0,1637
Caso 15	Media de Medias Compensación Total Emp 1-17	10037262,25	7925540,71	3962770,35	T de student = 1,2116
Caso 15	Media Compensación Total Emp	3917302,2500	6264081,7262	3132040,8631	Significación (2 colas) p = 0,2712

Caso 16	Media de Medias Compensación Total Emp 1-17	10037262,25	7925540,71	3962770,35	T de student = 1,1748
Caso 16	Media Compensación Total Emp	3951962,0000	6671257,4139	3335628,7070	Significación (2 colas) p = 0,2846
Caso 17	Media de Medias Compensación Total Emp 1-17	10037262,25	7925540,71	3962770,35	T de student = 1,3376
Caso 17	Media Compensación Total Emp	3213270,7500	6426541,5000	3213270,7500	Significación (2 colas) p = 0,2295

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Luego de procesar los datos obtenidos mediante el instrumento, y del posterior análisis estadístico de estos resultados, se pudo concluir lo siguiente:

- De acuerdo con nuestro estudio, los “Puestos Clave” por excelencia de las Empresas Transnacionales objeto de estudio fueron los puestos encontrados en la posición número 3, los cuales representan a la Gerencia Media dentro del Nivel Jerárquico de cada una de las empresas. Se pudo constatar mediante los resultados obtenidos que el 89.6% de la totalidad de nuestra muestra (17 Empresas Transnacionales) lo representan estos puestos en la Gerencia media.
- Desde el punto de vista de Significación Estadística, al comparar el promedio de Compensación Total de cada una de las Empresas Transnacionales estudiadas entre sí, a través de un “t test bilateral” al 99% de Confianza Estadística, se comprueba que no hay diferencias significativas en los niveles de Compensación Promedios, tal y como se muestra en la matriz de resultados; lo cual nos lleva a no rechazar la Hipótesis Nula (H_0) de diferencia de medias igual a cero.
- En todos los casos se observó que los valores del estadístico “t” caen en la zona de aceptación a ese nivel de Significación Estadística. Es probable que a otro nivel de significancia haya diferencias significativas, pero al nivel utilizado en esta investigación ciertamente no las hay.

Recomendaciones

En base a los resultados de esta investigación se sugieren las siguientes recomendaciones:

1. Sería interesante profundizar este tipo de estudio ampliando la muestra del sector (Empresas Transnacionales), tratando de tener una mayor representatividad muestral, con el objeto de caracterizar todo el sector.
2. Al mismo tiempo sería recomendable determinar todas las posibilidades de Significación Estadística desde 90% en adelante, con el objeto de conocer a qué confianza estadística pudiera la diferencia de medias ser significativamente distinta.
3. Por otro lado pudiera recomendarse segmentar por Industria (Tecnología, Consumo Masivo, Farmacéutico, entre otros..) esta investigación, para de esta manera poseer un población más pequeña y poder abarcar la misma en su totalidad.
4. De igual manera recomendamos realizar estudios similares a éste, incluyendo algunos análisis adicionales como lo es el de determinar si existen diferencias estadísticamente significativas entre todos los “Puestos Clave” dentro de una misma empresa (análisis interno de los puestos clave de una o varias empresas). Este último punto pudiera lograr que se

indagara un poco más y se tocara el tema de la Equidad Interna en la (s) organizaciones de una muestra tipo a estudiar.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arthur, D. (1987). *Selección efectiva de personal*. Bogotá, Colombia: Edit. Norma.
- Byars, L. Y Rue, L. (1996). *Gestión de Recursos Humanos*. 4ta edición, Madrid, España: Irwin.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Santa Fé de Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Dunnign , J. (1993). *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Workingham: Addison-Wesley.
- Dyer, W. (1988). *Formación de equipos. Problemas y alternativas*. USA: Adisson-Wesley Iberoamericana.
- Ernst & Young (1998). *Emprendedor del año. Las Claves del éxito: Estudio sobre el perfil de empresas candidatas y sus empresarios*.
- Figuera Gil, María Veruschka. Tesis (1995). *Modelo de Compensación Total para empresas Nacionales y Transnacionales de acuerdo al entorno Económico*.
- Fisher, S. , Dornbusch, R. , Schmalensee, R. (1989). *Economía*. España: McGraw-Hill Interamericana de España, S.A.
- Flannery T. , Hofrichter, D., Platten, P. (1996) *The Hay Group: Personas, desempeño y pago. Compensación Dinámica para el Nuevo entorno de negocios*. Buenos Aires, Argentina: Edit Paidós.
- Hernández S. , R.; Fernández C., C.; Baptista L., P. (1994). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill
- Huse, E. Y Bowdirch, J. (1984). *El Comportamiento Humano en la Organización*. México: Fondo Educativo Interamericano.
- Iuorkovic López, Daniela María. Tesis (2001). *Influencia de los componentes de Compensación Total sobre la retención de los trabajadores*.
- Mendenhall, W. Y Reinmuth, J. (1981). *Estadística para la Administración y Economía*. México: Grupo Edit. Iberoamericana.
- Milkovich, G. Y Newman, J. (1996) *Compensation*. USA: Edit. Irwin, McGraw-Hill.
- Morales J. y Velandia, N. (1999). *Salarios: Estrategia y Sistema Salarial o de Compensaciones*. Santa Fé de Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

-
- Nevado Rodríguez, Laura. Tesis (1999). *Aproximación a la estructura y tendencias de compensación total en el sector consumo masivo*.
- Ordóñez, P. *Gestión del conocimiento en las Multinacionales: Relevancia estratégica del capital humano*.
- Ornelas, R. (2001) *Las empresas transnacionales y el liderazgo económico mundial. Balance y perspectivas*. México.
- Requeijo, J. (2002) *Economía Mundial*. 2da edición, Madrid, España: McGraw-Hill.
- Spiegel, M. (1993). *Estadística*. 2da edición, México: McGraw-Hill.
- Stevenson, W. (1981). *Estadística para Administración y Economía: Conceptos y aplicaciones*. México: Harla S.A.
- Ulrich, D. (1997). *Recursos Humanos: ¿Cómo pueden los Recursos Humanos cobrar valor y producir resultados?* Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Watson Wyatt Worldwide (2002). *CEO, Senior Management and Key Positions. Total Compensation Survey 2001*.
- Watson Wyatt Worldwide (2002). *Total Compensation Survey for high Technology Companies*.
- Weber, J. (1984). *Matemáticas para Administración y Economía*. 4ta edición, México: Harla S.A.
- Werther Jr. W. y Davis, K. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. 5ta edición, México: McGraw-Hill Interamericana

ANEXOS

Cuestionario de la Estrategia de Compensación Total para “Puestos Claves”

El cuestionario que le presentamos a continuación está elaborado con el objeto de obtener datos para la presentación del trabajo de grado de los bachilleres Valentina Schmitz y Oscar Peña para optar por el título de Licenciado en Relaciones Industriales.

Dicho instrumento propone determinar si existen diferencias en las estrategias de compensación aplicadas en la empresa para “Puestos Clave”.

Agradecemos la colaboración que nos puedan prestar respondiendo el siguiente cuestionario. Recordamos que la información obtenida es para fines académicos y que los datos que usted. subministre serán completamente confidenciales.

Luego de culminada la investigación, la misma estará disponible para Ud. y de ésta manera podrá verificar los resultados obtenidos.

Le agradecemos de antemano por la ayuda que nos pueda prestar.

Datos de Identificación.

Favor completar los siguientes datos de identificación del entrevistado.

Nombre de la Empresa:

Nombre del entrevistado:

Cargo que desempeña:

Sector de negocio de la empresa:

Número de Empleados de la empresa en Venezuela:

Antigüedad de la empresa en el país:

A continuación le presentaremos un cuestionario sobre las estrategias de Compensación Total que pueden ser aplicadas en su empresa.

La Compensación Total se encuentra dividida por nosotros en Componentes Directos e Indirectos. En esta primera parte necesitamos que por favor nos rellene las casillas del cuadro, si aplica ese componente en su empresa y en que cantidad (días, meses, %). De igual manera si tienen alguna observación en ese componente lo pueden colocar en la última casilla de observaciones.

En este primer cuadro deseamos nos hable de la Compensación Total en general, es decir para todos los empleados, que se aplica en su empresa. Si cualquiera de los componentes aplica por lo menos para un empleado, por favor colocarlo como “si aplica.”

“Estrategia de Compensación Total General aplicada en su empresa”

Componentes Directos (Concepto)	<i>Aplica</i>	<i>Cantidad %, Meses, días</i>	<i>Observaciones</i>
Salario Base			
<i>Salario Variable</i>			
<i>Participación en las utilidades</i>			
<i>Bono Vacacional</i>			
<i>Caja de ahorro</i>			
<i>Sistemas de Incentivos:</i>			
<i>1.- Basado en Unidades</i>			
<i>2.- Por meritos</i>			
<i>3.- Por Comisiones</i>			
<i>4.- Bonos de producción</i>			
<i>5.- Pago por habilidades</i>			
<i>6.- Pago por competencias</i>			
<i>7.- Incentivos Grupales</i>			
<i>8.- Incentivos Individuales</i>			
<i>9.- Incentivos a largo plazo</i>			
<i>10.- Stock Options</i>			
<i>11.- Programas de reconocimiento</i>			
<i>12.- Estrategias de banda amplia</i>			
<i>Otra 1</i>			
<i>Otra 2</i>			
<i>Otra 3</i>			
<i>Otra 4</i>			
<i>Otra 5</i>			
<i>Otra 6</i>			
<i>Otra 7</i>			

Componentes Indirectos (Concepto)	<i>Aplica</i>	<i>Cantidad %, Meses, días</i>	<i>Observaciones</i>
Vivienda provista por la empresa			
<i>Programas de alimentación</i>			
<i>Adquisición de bienes de consumo</i>			
<i>Guardería</i>			
<i>Seguro de vida</i>			
<i>Seguro de HCM</i>			
<i>Seguro de Accidentes personales</i>			
<i>Chequeo médico</i>			
<i>Planes de retiro</i>			
<i>Prestamos (para vehículo, etc)</i>			
<i>Planes de Ahorro</i>			
<i>Asignación de Vehículo por parte de la empresa</i>			
<i>Estacionamiento</i>			
<i>Programas de acciones de Club</i>			
<i>Actividades deportivas</i>			
<i>Viajes de placer</i>			
<i>Pago de estudios para empleados o ayudas en el pago de estudios (Por favor especificar en observaciones)</i>			
<i>Pago de estudios para hijos de empleados o ayudas en el pago (Por favor especificar en observaciones)</i>			
<i>Asignación de celular o ayuda en el pago del mismo (Favor especificar en observaciones)</i>			
Otra 1			
<i>Otra 2</i>			
<i>Otra 3</i>			
<i>Otra 4</i>			
<i>Otra 5</i>			
<i>Otra 6</i>			
<i>Otra 7</i>			

Entrevista Semi-Estructurada

1) Conoce Ud. El concepto de “Puestos Claves”?

Si No

Concepto del
entrevistado: _____

Concepto: “Puestos de gran importancia para la organización y pueden ser comparados con los de otras compañías de la comunidad.”

2) Considera usted que existen “Puestos Claves” a lo largo de los niveles organizacionales de su estructura?

Si No

Nº de puestos que considera “Claves”: _____

Nombre de los “Puestos Claves” en su organización:

Puesto Clave 1:
Puesto Clave 2:
Puesto Clave 3:
Puesto Clave 4:
Puesto Clave 5:
Puesto Clave 6:
Puesto Clave 7:
Puesto Clave 8:
Puesto Clave 9:
Puesto Clave 10:

3) Considera usted que existen diferencias en su estrategia de Compensación Total para los mencionados “Puestos Claves” con respecto a la Compensación Total General que aplica en su empresa?

Si No

4) En su opinión, existen diferencias en la estrategia de Compensación Total entre cada uno de los distintos “Puestos Claves” mencionados por usted?

Si No

En caso de que la respuesta número 3 sea “si,” anexamos nuevamente el cuadro anterior de componentes directos e indirectos de Compensación Total para que por favor nos indique cómo es la estrategia de compensación aplicada en cada “Puesto Clave” mencionado por usted (por separado). El procedimiento sería el mismo que el del cuadro anterior para Compensación Total en general, pero esta vez para los “Puestos Claves.”

En caso de la respuesta número 4 ser “no,” es decir, de no existir diferencias en la Estrategia de Compensación entre cada uno de los “Puestos Claves” mencionados por usted, sólo debe llenarnos uno de los cuadros que anexamos posteriormente indicando la estrategia de compensación de los “Puestos claves”, en vista de no poseer diferencias en materia de compensación directa e indirecta entre ellos. **Nota: Si las diferencias son muy pocas en este punto, las puede mencionar aparte, de igual forma indicando cantidad de meses, días, % y con sus respectivas observaciones luego de llenar el cuadro de Compensación de por lo menos un “Puesto Clave.”**

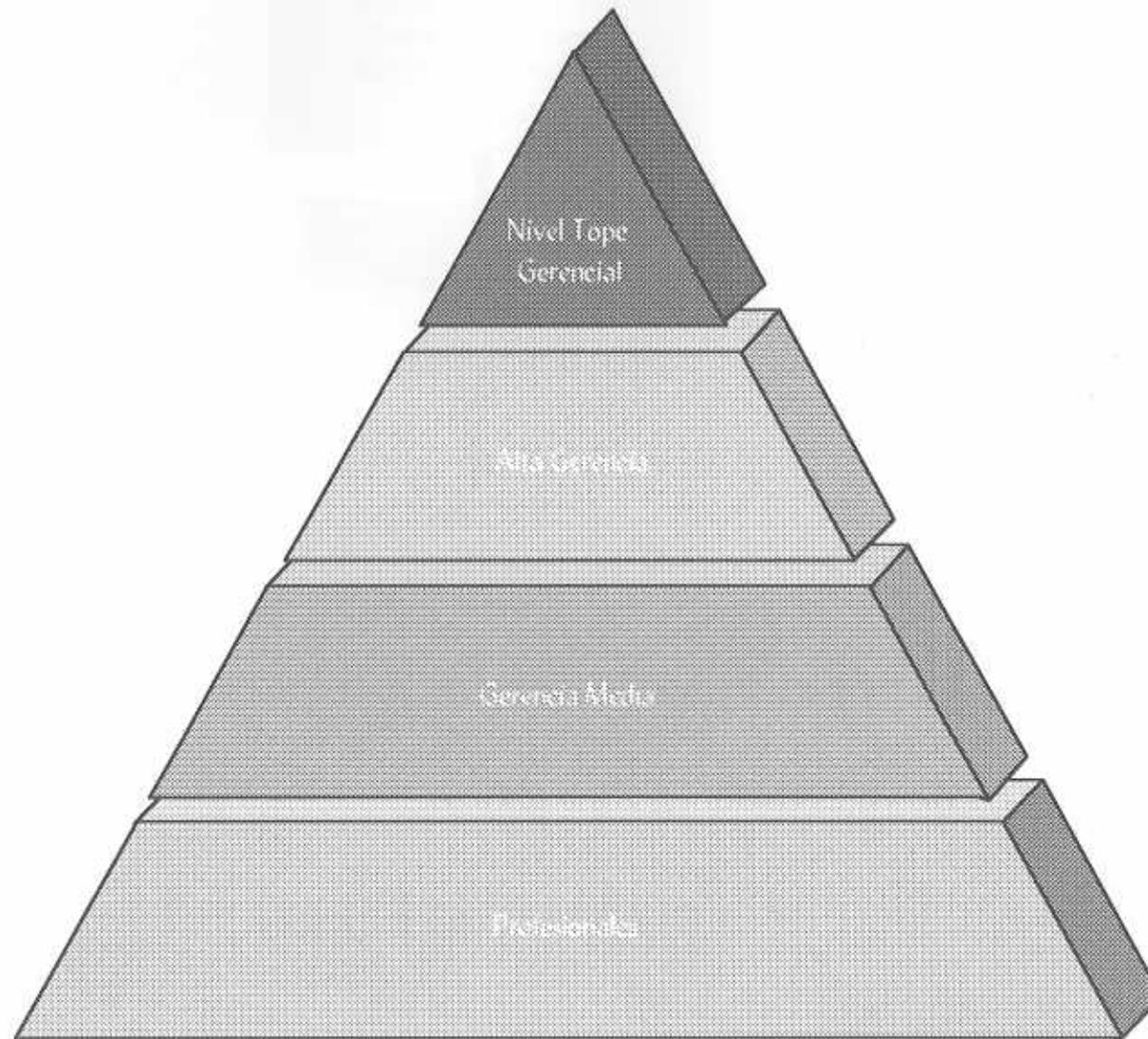
Nombre del Puesto Clave 1:
 Nivel Jerárquico en el que se encuentra:
 Tipo de cargo:

	<i>Aplica</i>	<i>Cantidad %, Meses, días</i>	<i>Observaciones</i>
Componentes Directos			
Salario Base (favor colocar monto del salario base del puesto clave ó en su defecto estimado del monto)			
<i>Salario Variable (favor especificar monto ó % sobre el Salario Base)</i>			
<i>Participación en las utilidades (favor especificar cantidad de meses)</i>			
<i>Bono Vacacional (favor especificar monto)</i>			
<i>Caja de ahorro /favor especificar monto)</i>			
<i>Sistemas de Incentivos:</i>			
<i>1.- Basado en Unidades</i>			
<i>2.- Por meritos</i>			
<i>3.- Por Comisiones</i>			
<i>4.- Bonos de producción</i>			
<i>5.- Pago por habilidades</i>			
<i>6.- Pago por competencias</i>			
<i>7.- Incentivos Grupales</i>			
<i>8.- Incentivos Individuales</i>			
<i>9.- Incentivos a largo plazo</i>			
<i>10.- Stock Options (favor especificar monto)</i>			
<i>11.- Programas de reconocimiento</i>			
<i>12.- Estrategias de banda amplia</i>			
<i>Otra 1</i>			
<i>Otra 2</i>			
<i>Otra 3</i>			
<i>Otra 4</i>			
<i>Otra 5</i>			
<i>Otra 6</i>			
<i>Otra 7</i>			

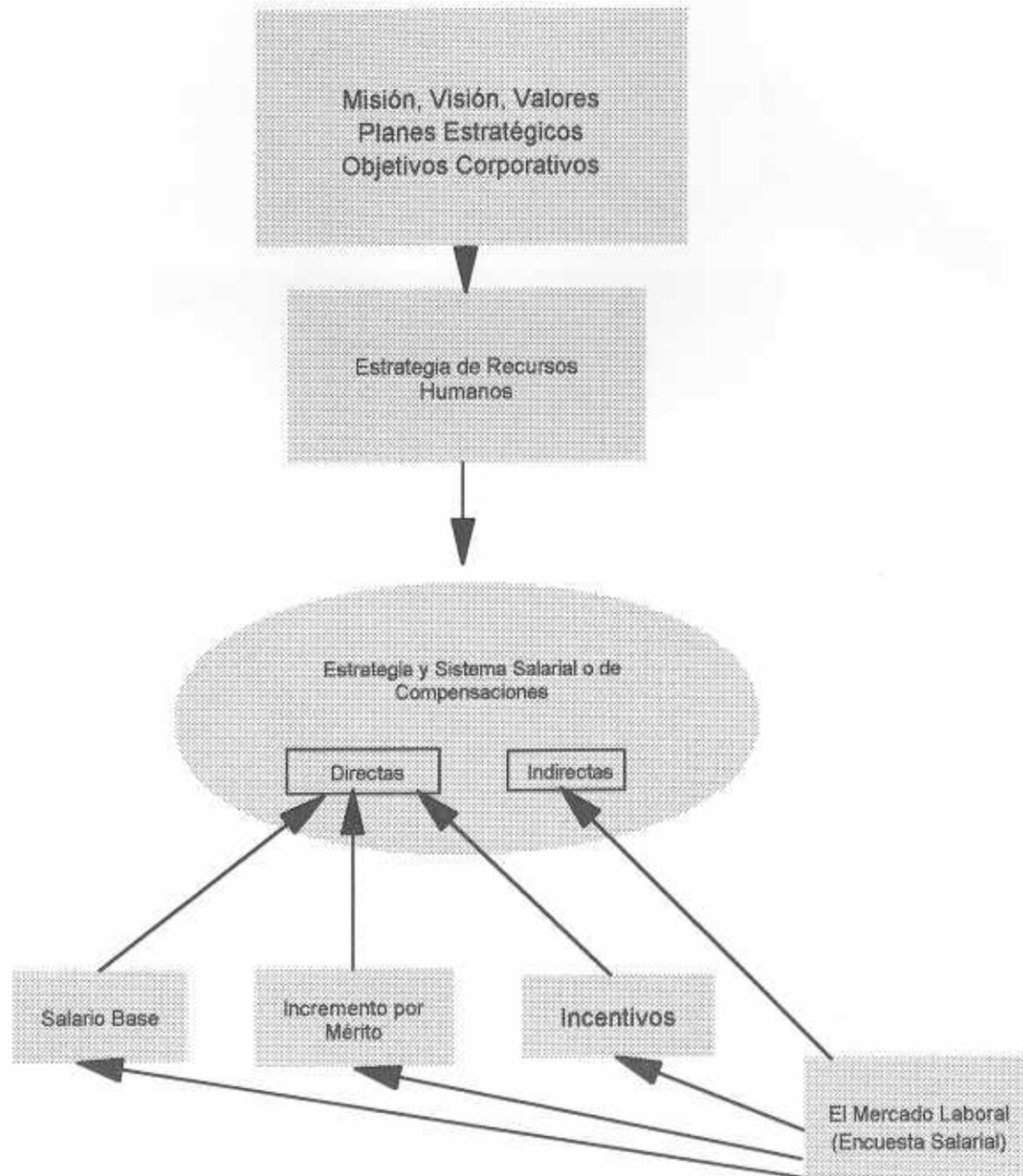
Concepto	<i>Aplica</i>	<i>Cantidad %, Meses, días</i>	<i>Observaciones</i>
Componentes Indirectos			
Vivienda provista por la empresa			
<i>Programas de alimentación</i>			
<i>Adquisición de bienes de consumo</i>			
<i>Guardería</i>			
<i>Seguro de vida (favor especificar monto ó %)</i>			
<i>Seguro de HCM (favor especificar monto ó %)</i>			
<i>Seguro de Accidentes personales (favor especificar monto ó %)</i>			

<i>Chequeo médico</i>			
<i>Planes de retiro</i>			
<i>Prestamos (para vehículo, etc)</i>			
<i>Planes de Ahorro</i>			
<i>Asignación de Vehículo por parte de la empresa</i>			
<i>Estacionamiento</i>			
<i>Programas de acciones de Club</i>			
<i>Actividades deportivas</i>			
<i>Viajes de placer</i>			
<i>Pago de estudios para empleados o ayudas en el pago de estudios (Por favor especificar en observaciones)</i>			
<i>Pago de estudios para hijos de empleados o ayudas en el pago (Por favor especificar en observaciones)</i>			
<i>Asignación de celular o ayuda en el pago del mismo (Favor especificar en observaciones)</i>			
Otra 1			
<i>Otra 2</i>			
<i>Otra 3</i>			
<i>Otra 4</i>			
<i>Otra 5</i>			
<i>Otra 6</i>			
<i>Otra 7</i>			

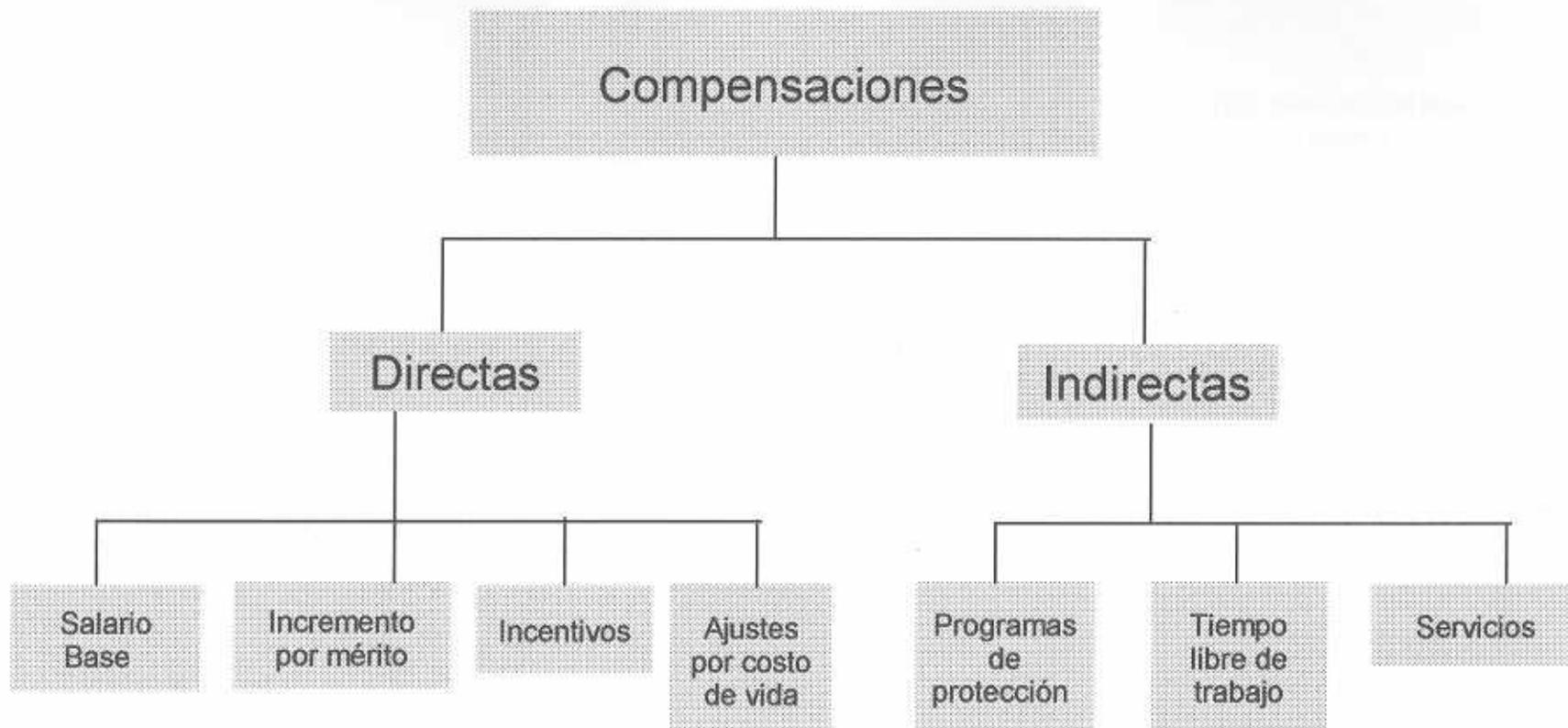
Niveles jerárquicos de los "puestos clave"



ESQUEMA GENERAL DEL SISTEMA SALARIAL O DE COMPENSACIONES



Formas de compensación financiera



Compensaciones directas fijas y variables

INCENTIVOS O REMUNERACIÓN POR RENDIMIENTO

Incentivo variable estrechamente ligado al rendimiento o productividad

INDIVIDUAL:

Trabajo por pieza o a destajo
Con incentivo y salario mínimo garantizado

PRINCIPALES CRITERIOS DE ASIGNACIÓN:

Niveles de productividad
Calidad
Utilización de equipos
Utilización de materiales y materias primas
Evaluación basada en el desempeño en el trabajo o consecución de objetivos programados

INCREMENTO POR MÉRITOS

Aumento periódico de la asignación básica, habitualmente anual. El nuevo salario se conserva invariable hasta nuevo aumento

PRINCIPAL CRITERIO DE ASIGNACIÓN:

Evaluación basada en el desempeño en el trabajo o consecución de objetivos programados

REMUNERACIÓN POR TIEMPO

Sueldo básico

PRINCIPAL CRITERIO DE ASIGNACIÓN:

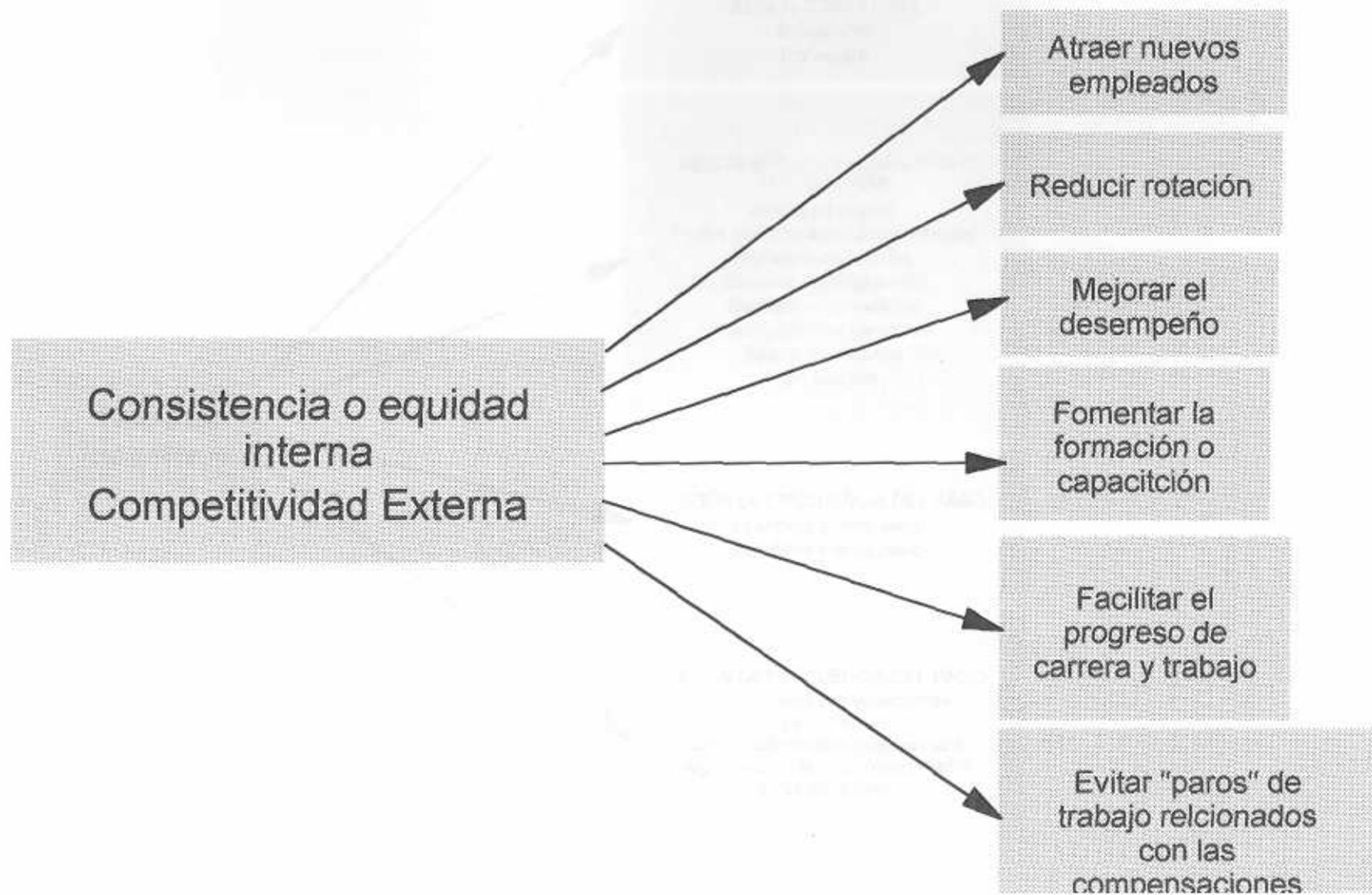
Complejidad del puesto de trabajo

El sistema compensatorio y sus subsistemas

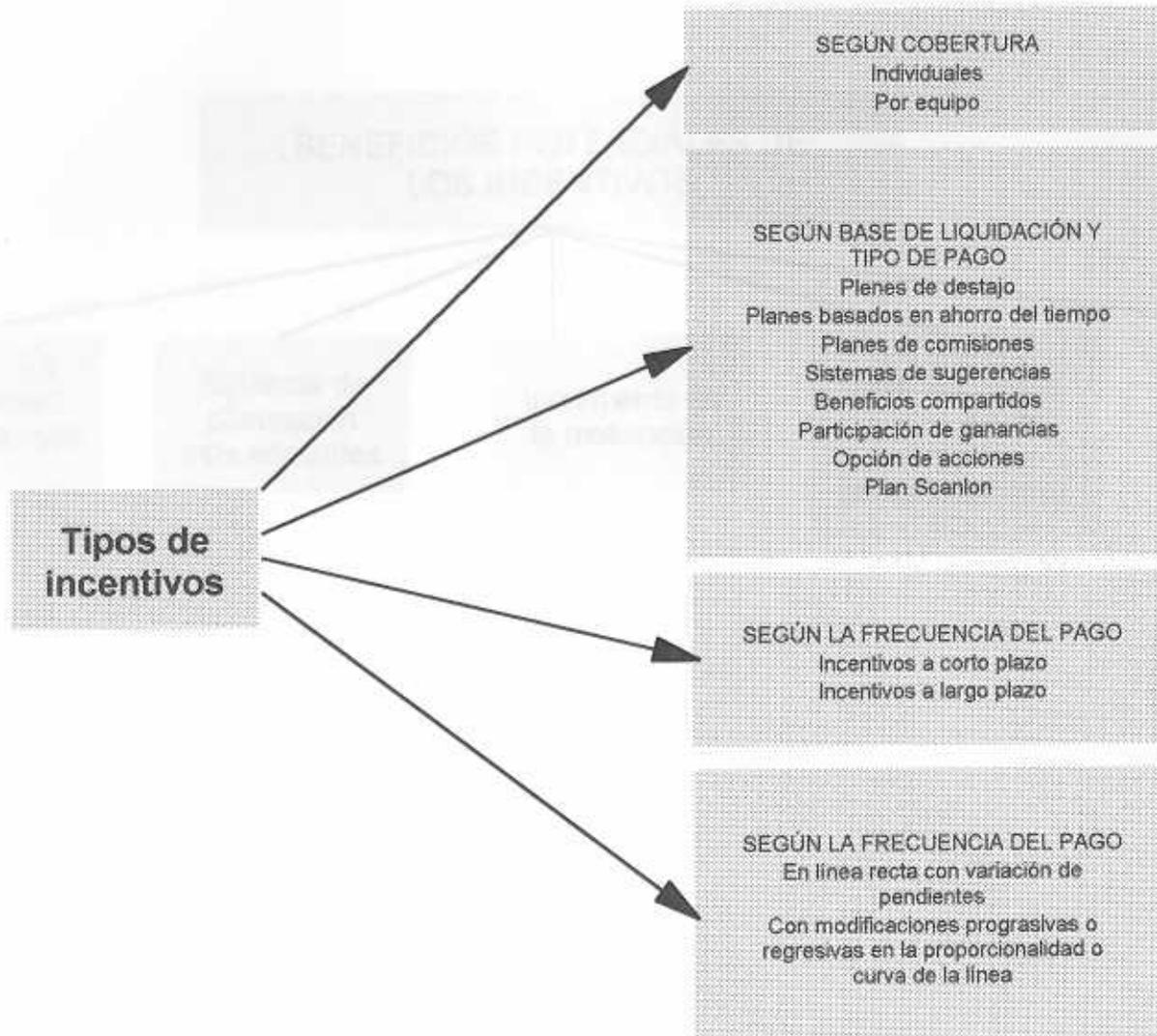
las compensaciones



Algunas consecuencias de las políticas de administración de las compensaciones



Tipos de incentivos según cobertura, base de liquidación, frecuencia de pago y configuración líneas de salario



Beneficios potenciales de los incentivos

