



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

**INCIDENCIA DE LOS PROGRAMAS DE COMPENSACIÓN TOTAL EN EL NIVEL DE
COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS DE TELECOMUNICACIONES**

TUTOR:
JOSE R, NARANJO

AUTORAS:
BUSTAMANTE V, YALIBEL
SOLÍS PASTRAN, JENNIFER

OCTUBRE, 2002

DEDICATORIAS

A Dios por darme la fuerza, la luz y el entendimiento para culminar con éxito esta etapa de mi vida.

A mi madre por su apoyo y ayuda incondicional ya que sin ella no hubiese podido cumplir esta meta.

A Augusto por su invaluable apoyo, comprensión y amor que me dio la fuerza en los momentos más difíciles de mi carrera.

A Jennifer por ser mi amiga incondicional y por brindarme la confianza y la fe que en tantos momentos necesite.

Yalibel

A Dios y a la Virgen del Carmen por darme la luz, la fuerza y el entendimiento en los momentos más difíciles.

A mi madre por darme la vida y ser la fuente de inspiración de mi carrera.

A mi abuela, tía Lisbeth, Auristela, Arnaldys, Wilmer, Sikiu, José, Ericka, Carmen Elisa y Xiomara por brindarme cariño y apoyo en todo momento.

A Ivan por aparecer en mi vida y llenarla de amor en el momento más indicado.

A Yali, por su incondicional amistad y fuerza para superar con éxito este reto.

Jennifer

AGRADECIMIENTOS

Al profesor José Ramón Naranjo, por habernos guiado y ayudado en el desarrollo exitoso de nuestra tesis, por su tiempo, disposición y dedicación incondicional.

Al profesor Evaristo Diz, por su invaluable apoyo, asesoría y dedicación incondicional

Al profesor Pablo Luchsinger, por brindarnos ayuda, amistad incondicional, confianza en todo momento y facilitarnos la entrada a las empresas

A la Licenciada Francelys Toro por brindarnos apoyo y asesoría incondicional en el desarrollo de esta investigación

A la Señora Virginia Sánchez por su comprensión y confianza en momentos difíciles.

A todas las personas que suministraron la información necesaria para llevar a cabo el estudio:

Antonio Rodríguez (Ericsson)
Ainoa Guezabal (Motorola)
Ivan Arismendi (NEC de Venezuela)
Kenett Mayora (CANTV)

A todas aquellas personas que de una u otra manera contribuyeron con la realización de esta tesis

RESUMEN

El Trabajo de Grado presentado a continuación, está dirigido a la elaboración de un estudio que permita analizar la incidencia que tienen algunos indicadores de los Programas de Compensación Total en el nivel de Competitividad (Granell, 1997) alcanzado por las Empresas que ofrecen servicios de Telecomunicaciones y que están ubicadas en la zona metropolitana de Caracas.

Para obtener datos confiables que permitiesen responder a la inquietud planteada, se diseñó una estrategia metodológica basada en un análisis exploratorio - descriptivo, de tipo no experimental y transeccional correlacional, orientado específicamente a la elaboración de un cuestionario compuesto por preguntas abiertas y cerradas, con niveles de medición adecuados a escalas de tipo nominal y de razón. Constituido por dos bloques que consideran: los indicadores de los programas de Compensación Total otorgados al nivel ejecutivo y gerencial de las empresas participantes en el estudio, como lo son a) Los niveles retributivos de cada empresa, b) La mezcla de retribución fija y retribución variable en cada empresa y c) La diversificación del paquete retributivo de cada una. Para la variable Competitividad, se utilizó el instrumento de medición aplicado por la autora Elena Granell en su estudio "Recursos Humanos y Competitividad en organizaciones venezolanas", el cual establece 5 indicadores: 1) Búsqueda de eficiencia, 2) Satisfacer al cliente, 3) Estar a la altura de las empresas competidoras, 4) Participación y respuestas al mercado, 5) Estrategias genéricas para sobresalir con respecto a los competidores.

Para el análisis de la data obtenida se aplicaron estudios de estadística descriptiva, estableciéndose las frecuencias relativas y los porcentajes de respuesta entre los indicadores específicos del portafolio de compensación total y los resultados obtenidos de la variable competitividad. De igual manera se aplicó el test ji-cuadrado, a través de tablas de contingencias, con el objetivo fundamental de determinar el nivel de asociación o independencia de ambas variables en el grupo de empresas que participaron en el estudio. Y como último análisis se realizó un estudio de correlación lineal para determinar el grado de asociación y vinculación entre las variables.

INTRODUCCIÓN

En los albores del inicio de un nuevo milenio y en plena efervescencia del proceso de globalización, es indispensable explorar y conocer las variables que afectan el contexto en el cual las empresas desarrollan sus actividades. Identificar los cambios que traen consigo la problemática de la competitividad en un primer plano aporta a las organizaciones los lineamientos y directrices hacia donde deben dirigir sus estrategias de desarrollo y crecimiento que le permitan obtener ventajas competitivas sostenibles dentro del mercado en el cual compiten.

En este sentido, el trabajo de grado presentado, se orienta al estudio de componentes específicos de los Programas de Compensación Total como una de las estrategias utilizadas por las empresas del sector telecomunicaciones para afrontar con éxito las continuas transformaciones del mercado.

Ahora bien, sobre la importancia y el auge que han tenido los programas de compensación total dentro de los esquemas adoptados por las empresas en el ámbito mundial, existen diferentes aportes teóricos de los autores Luis Gómez Mejía (1998), Dolan y Shuler (1998) y Morales y Velandia (1998) los cuales: enfoques teóricos y sus respectivos mecanismos, están orientados al pago y reconocimiento del desempeño de los trabajadores y su vinculación con el éxito de las diferentes estrategias adoptadas por las empresas para conseguir un nivel de competitividad adecuado

De acuerdo con esto, el estudio está dirigido a: Analizar la incidencia de los Programas de Compensación Total en el nivel de Competitividad alcanzado por las empresas de Telecomunicaciones ubicadas en la zona metropolitana de Caracas, durante el periodo 2001-2002.

Con el propósito de responder a la interrogante planteada, la información se presenta en cinco (5) capítulos:

En el capítulo I, se reseña a situación objeto de estudio, el planteamiento del problema, la justificación y los objetivos propuestos.

El capítulo II presenta la fundamentación teórica correspondiente a cada una de las

variables: nivel retributivo, composición mix fijo – variables del paquete retributivo y la diversidad del paquete de los Programas de Compensación Total y a la competitividad de las organizaciones.

En el capítulo III, se presentan los lineamientos metodológicos referidos al tipo de diseño de investigación, la operacionalización de las variables, la población y sus características, la muestra, la técnica de recolección de datos, la validez del instrumento de medición, el procedimiento para llevar cabo la investigación y la recolección de los datos.

El capítulo IV se refiere a la presentación, análisis e interpretación de los resultados, los cuales son utilizados como basamento empírico, con el propósito de evidenciar los logros obtenidos en relación con los objetivos planteados en el estudio.

En el capítulo V se exponen las conclusiones y recomendaciones a las cuales se llegaron a partir e la confrontación entre los resultados obtenidos y lo aportado por la teoría.

De igual manera existe un cuerpo anexo integrado por el instrumento de medición, y el formato de validación

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La globalización es un término que abarca una gran diversidad de fenómenos sociales, políticos y económicos. Los procesos de cambio económico, la movilidad del capital, el aumento del comercio internacional de bienes y servicios, la interdependencia de los mercados financieros, el impulso de las innovaciones tecnológicas en especial la transformación exponencial de las comunicaciones y la disponibilidad en tiempo real de la información están produciendo impactos profundos en la sociedad contemporánea. (Granell, 1997)

En este escenario determinado por los procesos de la globalización, las organizaciones se ven afectadas por un entorno altamente cambiante, el cual les exige una adaptación continua en donde la flexibilidad de sus procesos en función de la necesidad de aumentar la productividad es pieza fundamental para mantener un alto nivel de competitividad; la cual estará definida por la capacidad que tiene la empresa para producir y mercadear productos en mejores condiciones de precios, calidad y oportunidad que sus rivales (Porter, 1991).

En tal sentido, la Teoría de los Recursos y Capacidades de Penrose (1962, cp Alfonso y Toro, 2000) determina el surgimiento de una verdadera ventaja competitiva sostenida, a través de la combinación de los recursos con los que dispone la empresa y las habilidades y procedimientos con los cuales cuenta para lograr los objetivos y metas propuestas. Dentro de la competitividad existen cinco fuerzas, presentes en cualquier sector de la economía que van a determinar la rentabilidad y competitividad del sector¹.

Dentro de este ambiente competitivo, uno de los sectores que marca la pauta en el ámbito mundial es el Sector de las Telecomunicaciones, pues éste constituye uno de los vectores de mayor crecimiento económico, gracias a su capacidad de generar un flujo de innovación que hace posible mejorar la productividad y concebir nuevos tipos de actividad que agreguen valor a los procesos de telecomunicación y determinen el desarrollo de ventajas competitivas en el entorno de una economía digital (Guzmán Cárdenas, 2002). Además de representar al sector que ha registrado mayores cuotas de crecimiento durante los últimos años.²

En el caso específico de Venezuela, el sector de las telecomunicaciones,

¹ Estas fuerzas competitivas son: 1) La amenaza de nuevas incorporaciones. 2) La amenaza de productos o servicios sustitutivos. 3) El poder de negociación de los proveedores. 4) El poder de negociación de los compradores 5) La rivalidad entre los competidores existentes

² Según datos publicados por el Diario "El Reporte Diario de la Economía" este sector logro una facturación en el ámbito mundial de 440 mil millones de dólares americanos. En el año 2000 fue de 535 mil millones de dólares y en el 2001 alcanzo 672 mil millones de dólares, de los cuales sólo las 20 operadoras y las 10 empresas productoras de aparatos de telecomunicaciones, más grandes del mundo, obtuvieron una facturación de más de 481 mil millones de dólares.

representa uno de los sectores no petroleros que más ha crecido en la economía venezolana, con un aumento vertiginoso en la inversión que alcanza un acumulado de 16 mil millones de dólares americanos (CONAPRI, 1999)³. La historia de las telecomunicaciones en nuestro país se inicia en el año 1856, cuando se inaugura la primera línea de telégrafo en entre Caracas y La Guaira, pero no es hasta 1930 cuando los avances en materia de equipos de comunicaciones y la expansión del servicio telefónico llevan a la fundación de la Compañía Anónima Teléfonos de Venezuela (CANTV), quien obtendría una concesión para explotar el servicio telefónico en todo el país hasta Noviembre del año 2000, siendo el Estado, el encargado para esa fecha, de la administración de los servicios telefónicos. En el año 1990 se abre una licitación para la privatización de la CANTV, permitiendo una expansión global de los servicios de telecomunicaciones y la presencia del capital privado en el mercado. En el año 1991 se funda TELCEL, empresa que presta servicios de telefonía móvil celular, internet y telefonía básica pública y residencial. Luego en 1992, CANTV, constituye la empresa filial Telecomunicaciones Movilnet, C.A, la cual se dedicaría al servicio de telefonía móvil celular. En el año 1997 nace la Corporación Digitel, dedicada a prestar el servicio de telefonía móvil celular, así como de proveer de telefonía básica pública a poblaciones con menos de 5.000 habitantes. A medida que se fue desarrollando la apertura del sector de las telecomunicaciones, fueron instalándose empresas dedicadas a prestar servicios de internet, de telefonía móvil satelital, televisión por cable, empresas de valor agregado, redes privadas, trunking, redes conmutadas de datos, comunicaciones directas por satélite, radiomensajes, servicios de radiocomunicaciones móviles terrestres, así como sistemas de seguridad basados en medios de telecomunicaciones. Como consecuencia de esta expansión, se evidenció la presencia y el impulso de empresas proveedoras de tecnología de telecomunicaciones que le aportan a las empresas de servicios el valor agregado, las herramientas, la innovación y la plataforma tecnológica que les permita mantenerse líderes en el mercado.

En medio de este entorno se ha dado el establecimiento de un mercado de trabajo caracterizado por un recurso humano joven, continuamente capacitado y especializado en el área de telecomunicaciones, lo cual hace que éstas apliquen estrategias que les permitan posicionarse y mantenerse en el mercado así como retener a su mejor talento.

La presión por desarrollar ventajas competitivas que permitan a sectores de la economía consolidarse en el mercado, es la que impulsa a las organizaciones a integrar parte de sus procesos estratégicos, dentro los cuales podemos mencionar:

- Contar con un capital humano altamente capacitado, orientado al logro y al cumplimiento de metas y objetivos organizacionales.
- La ampliación de su gama de productos y servicios, mantenimiento y desarrollo de estándares de calidad, ser innovadoras, crear una cultura orientada a la calidad y la prestación de un servicio de excelencia.
- Un manejo de tecnología de punta que les permita ser más rápidos, mejorar la calidad de lo que se hace y simplificar los procesos internos de la organización.
- Procesos de cambio organizacional como la reingeniería, reorganizaciones estructurales, reorientación de funciones, achatamiento de las

³ Se estima que el sector invertirá en los próximos 5 años entre 5mil millones y 10 mil millones de dólares.

estructuras y procesos de selección de alto perfil, entre otros.

- El establecimiento de nuevos sistemas de Compensación a los empleados como mecanismos para aumentar la productividad, mediante el cumplimiento de los objetivos establecidos que a la vez generen un sistema que vincule el rendimiento del individuo con las metas propuestas por la organización, que logre que éstos no se limiten a cumplir con estándares, sino que los sobrepasen, generando beneficios adicionales tanto para la empresa como para el mismo trabajador, lo cual impacte en el incremento de su poder adquisitivo como consecuencia del comportamiento de las ganancias obtenidas resultantes del valor agregado individual generado por estos sistemas de compensación.

En este orden de ideas, las organizaciones líderes alrededor del mundo están desarrollando estrategias de Compensación y Beneficios globales orientadas a la aplicación de políticas remunerativas que premien el alcance de metas y objetivos estratégicos de la organización, que les permitan desarrollar ventajas competitivas y retener al mejor talento humano, en momentos en que la disminución de la plantilla de trabajadores (dowsizing)⁴ continúa siendo una de las herramientas más utilizadas, entre otras, por las empresas para mantener su competitividad.

De acuerdo a lo anterior, una de las funciones estratégicas y cruciales de la empresa, es definir, cuánto se paga a los trabajadores, en base a qué y cómo se paga. Es ésta eficiencia y eficacia a través de la cual se asignan y administran las retribuciones de los trabajadores la que establecerá la diferencia entre obtener o no, ventajas competitivas.

Como evidencia de la importancia de la función estratégica de la Compensación, entendida como la actividad mediante la cual la organización evalúa la contribución de los empleados, con el fin de retribuir recompensas monetarias y no monetarias, directas e indirectas, de acuerdo a la normativa vigente y a la capacidad de pago de la organización. (Dolan y Shuler 1999: 251). Hoy en día surgen los nuevos desafíos en el diseño de sistemas de Compensación, los cuales se encuentran orientados a premiar las diferentes facetas de los resultados obtenidos por los trabajadores en el desempeño de sus funciones, como instrumento para mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas.

En este orden de ideas, es importante destacar que la Compensación Total de los trabajadores esta constituida, en una parte, por los pagos recibidos directamente en efectivo, lo que representa los gastos fijos y por otra, por los pagos recibidos a través de los programas de retribución basados en el rendimiento, como lo son los planes de opciones de compra de acciones, las bonificaciones, los méritos e incentivos, lo cual representa los gastos variables. Y adicionalmente los pagos relacionados con las retribuciones indirectas, representada por los beneficios y servicios otorgados al trabajador.

Estos sistemas de pago deben integrarse al desempeño de los empleados con el objetivo de que éstos contribuyan a elevar el valor agregado de la organización y al aumento de la productividad lo cual degenerará en niveles superiores de competitividad.

⁴El cual se define como un proceso de reestructuración organizacional que permite una revisión de las estructuras y sus respectivos ocupantes a los efectos de disminuir procesos jerárquicos y cantidad de personas. (Biasca, R, 1994)

Ahora bien, en la actualidad las empresas están diseñando e intensificando estrategias de Compensación Total que mitiguen los efectos de un determinado aumento salarial y que sustenten el progreso tanto de la empresa como de todos los empleados. Estrategias, basadas en esquemas de Compensación Directa con un mayor porcentaje de remuneración variable que buscan amortizar las fluctuaciones de la demanda o periodos de baja productividad y competitividad.

La aplicación de esquemas de Compensación Total que establezcan una estratégica composición en el porcentaje del mix fijo – variable, genera beneficios tanto para las organizaciones como para los empleados, entre los que se pueden mencionar:

- El enfoque de la orientación del esfuerzo de todos los empleados hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.
- El desarrollo al máximo de las capacidades individuales de los trabajadores.
- La estimulación de la productividad de los empleados y la competitividad de la empresa.
- La generación de un sentido de identificación y de pertenencia del empleado para con la organización.
- La implementación de planes de compensación, a largo plazo, involucra y asegura la permanencia del empleo proactivo, productivo y altamente capacitado dentro de la organización.

Tomando en consideración que los empleados son el recurso más importante con el que cuenta la empresa y solo en la medida que ésta lo reconozca podrá desarrollarse y ser exitosa en el futuro surge la inquietud de abordar el siguiente problema de investigación:

Analizar la incidencia que tienen los indicadores: nivel retributivo, mix de retribución fija - variable y la diversificación del paquete retributivo de los Programas de Compensación Total en el nivel de Competitividad alcanzado por las empresas de Telecomunicaciones, ubicadas en la zona metropolitana de Caracas.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Analizar la incidencia que tienen los indicadores: Nivel Retributivo, Mix de Retribución Fija - Variable y la diversificación del Paquete Retributivo de los Programas de Compensación Total en el nivel de Competitividad alcanzado por las empresas de Telecomunicaciones, ubicadas en la zona metropolitana de Caracas

Objetivos Específicos

1. Identificar los niveles retributivos otorgados al nivel ejecutivo y gerencial en las empresas objeto de estudio.
2. Describir el mix de retribución fija y retribución variable que las empresas que participan en el estudio, asignan al nivel ejecutivo y gerencial de su nómina de trabajadores.
3. Definir la diversificación de los paquetes retributivos que las empresas analizadas otorgan al nivel ejecutivo y gerencial de su plantilla.
4. Identificar el nivel de Competitividad alcanzado por las organizaciones que forman parte de la investigación a través de la presencia de los factores que la integran
5. Describir la incidencia que tienen los indicadores de los Programas de Compensación Total analizados en el nivel de Competitividad alcanzada por las empresas pertenecientes al estudio.
6. Determinar el grado de asociación en la incidencia obtenida entre los indicadores de los Programas de Compensación Total estudiados y la Competitividad de las empresas que participan en el estudio.

ESQUEMA DEL MARCO TEÓRICO

A. Compensación Total

- a.1) Introducción
- a.2) Conceptos
- a.3) Objetivos
- a.4) Importancia
- a.5) Desafíos de la Compensación
- a.6) Relaciones de la Compensación con las actividades de RRHH
- a.7) Influencia de la compensación en el entorno
 - a.7.1) Entorno Político
 - a.7.2) Mercado
- a.8) Elementos de la Compensación Total
 - a.8.1) Compensación Directa
 - a.8.1.1) Factores determinantes del salario
 - a.8.1.2) Salario Base
 - a.8.1.3) Sistemas de Compensación basados en el Rendimiento
 - a.8.1.3.1) Objetivos de la Compensación basada en el Rendimiento
 - a.8.1.4) Planes de Incentivo
 - a.8.1.4.1) Tipos de Planes de Incentivo
 - a.8.1.4.1.1) Incentivos Individuales
 - a.8.1.4.1.2) Incentivos grupales
 - a.8.1.4.1.3) Incentivos organizacionales
 - a.8.1.5) Planes Compensación por Mérito
 - a.8.1.6) Repercusión para la gerencia de un sistema efectivo de recompensa.
 - a.8.1.7) Repercusión de la Compensación Variable en los aspectos psicológicos, económicos y sociales de los individuos.
 - a.8.2) Compensación Indirecta
 - a.8.2.1) Objetivos de la Compensación Indirecta
 - a.8.2.2) Importancia de la Compensación Indirecta
 - a.8.2.3) Servicios para los empleados y retribuciones en especie.
 - a.8.2.3.1) Fórmulas de excelencia
 - a.8.3) Diversos enfoques de la Compensación Total

B) Competitividad.

- b.1) Introducción
- b.2) Fuerzas que mueven la Competitividad
- b.3) Posicionamiento alcanzado por la empresa en el sector empresarial
 - b.3.1) Liderazgo en costos
 - b.3.2) Diferenciación del producto y/o servicio
 - b.3.3) Ámbito Competitivo
- b.4) Principales factores de competitividad

C) Tendencias del Sector de Telecomunicaciones en Venezuela.

- c.1) La Convergencia Industrial y la Evolución Tecnológica
- c.2) Las Alianzas en la Internacionalización de los Mercados
- c.3) Los Cambios en las Políticas Regulatorias

MARCO TEÓRICO

A) COMPENSACIÓN TOTAL.

a.1) Introducción.

Si tomamos literalmente la palabra Compensación significa equilibrar, deducir e implica un intercambio (George Milkovich, 1990). Sin embargo su acepción e interpretación dependen del entorno y del tiempo en el cual se aplique. Por ejemplo, en la antigua China se entendía la compensación como el medio que provee las necesidades de la vida. En la actualidad se usa el término Dai Yu que hace referencia a la forma como se conserva y se motiva al trabajador, cobrando especial importancia los beneficios otorgados al mismo como parte de la compensación total.

Para los antiguos japoneses la compensación estaba representada por unos signos que hacen referencia a "dar algo" (Kyu y Yo) en el cual la jerarquía de la emisión del pago o del beneficio tiene especial importancia. En el sistema de compensación japonés, se ha implementado el término compensación, ya que este denota la función de encargarse de todas las necesidades financieras de los empleados. (George Milkovich, 1990).

Ahora bien, la concepción del término compensación también puede develar diferencias dentro de un mismo país de acuerdo al sector económico que se estudie, al capital de la empresa, si es nacional o multinacional, etc. Así como también se pueden evidenciar diferencias entre los distintos niveles y cargos que conforman el organigrama de la empresa. Los empleados pueden considerar la compensación como una recompensa por un trabajo bien hecho o simplemente como la obligación que tiene la empresa de cancelar los servicios prestados. Por su parte para los accionistas la compensación está íntimamente relacionada con las gestiones y el rendimiento financiero de la empresa.

En este orden de ideas y con el objetivo de establecer uniformidad de criterios y de evitar perspectivas contrastantes del término compensación en el siguiente apartado presentaremos el concepto de compensación aplicado en nuestro estudio.

a.2) Conceptos.

La Compensación Total es el conjunto de las recompensas cuantificables que recibe un empleado en su trabajo. (Gómez Mejía, 1998: 320)

Para el autor George Milkovich la compensación se refiere a todas las formas de retribución financiera, servicios tangibles y beneficios que el empleado recibe como parte de una relación de empleo.

La Compensación total es la actividad mediante la cual la organización evalúa la contribución de los empleados, con el fin de distribuir recompensas monetarias y no monetarias, directas e indirectas, de acuerdo a la normativa vigente y a la capacidad de pago de la organización. (Dolan y Shuler, 1999: 251)

Tomando en consideración las concepciones adoptadas por cada autor y para efectos de nuestra investigación tomaremos como concepto de compensación el expuesto por los autores Dolan y Shuler, ya que se adapta al contexto económico, social y académico en el cual se enmarca nuestra investigación.

a.3) Objetivos de la Compensación.

Dentro de los objetivos de la función de compensación dentro de la organización podemos mencionar: (www.nceo.org)

- Adquisición de Personal Calificado: las compensaciones deben ser lo suficientemente altas para atraer solicitantes.
- Retener Empleados Actuales: cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumenta.
- Garantizar la Igualdad: la equidad interna se refiere a que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos; la igualdad externa, también llamada competitividad, significan compensaciones análogas a las de otras organizaciones.
- Alentar el Desempeño Adecuado: el pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades y los objetivos organizacionales.
- Controlar Costos: un programa racional de compensación, contribuye a que la organización obtenga y retenga el personal adecuado a los más bajos costos.
- Cumplir con las Disposiciones Legales Vigentes.
- Mejorar la Eficiencia Administrativa: al cumplir con los otros objetivos, la Gerencia de Recursos Humanos alcanza su eficiencia administrativa.

a.4) Importancia de la Compensación.

La importancia de la compensación se justifica en la utilidad y aplicabilidad que se le dé con distintos fines, entre los cuales podemos mencionar: (Dolan y Shuler, 1999: 252)

- La Influencia que tiene sobre las actividades de reclutamiento y selección, al atraer posibles candidatos a un puesto de trabajo determinado, el programa de compensación ofrecido permite asegurar que el sueldo y los beneficios sean lo suficientemente atractivos para atraer al candidato.
- Retener a los buenos empleados: A no ser que se perciba que el

programa de compensaciones cumple el principio de equidad interna y es competitivo desde el punto de vista externo, los buenos empleados (aquellos a quienes quiere retener la organización) probablemente abandonarán la organización en cuanto se les presente una oportunidad.

- **Motivar a los empleados:** La retribución total puede contribuir a la motivación del individuo al vincular las recompensas al rendimiento; ésta es la esencia de la retribución basada en el rendimiento.
- **Administrar los sueldos de conformidad con la normativa legal vigente:** Puesto que existen disposiciones legales relativas a la retribución, las organizaciones deben conocerlas y evitar que sus programas retributivos las infrinjan.
- **Facilitar el logro de los objetivos estratégicos de la organización:** Las organizaciones deberán diseñar sistemas de retribución que se ajusten y sean congruentes con las estrategias formuladas. Como resultado, la organización podrá lograr más fácilmente objetivos como el crecimiento rápido, la supervivencia o la innovación.
- **Lograr una ventaja competitiva mediante el control de los gastos de personal:** La compensación representa para la mayoría de las organizaciones, una parte importante del presupuesto total de explotación. Dependiendo del sector, los costos de personal pueden variar del 10 al 80% de los costos totales. La búsqueda de unos costos salariales bajos puede llevar incluso a decidir la zona de ubicación de la empresa.

De acuerdo a lo anterior, quizás la importancia principal de la compensación esta relacionada con la importancia que la gente otorgue al dinero. Debido a que la compensación, tanto en su forma directa como en su forma indirecta, tiene la capacidad de satisfacer diferentes necesidades de distintas personas y en distintos contextos.

No obstante, a menudo los empleados desean entrar en una organización y rendir adecuadamente por motivos distintos a los exclusivamente monetarios. A menudo, están motivados por las recompensas no monetarias que pueda ofrecer la organización, como por ejemplo, prestigio y posición social por el puesto ocupado, garantía de empleo, seguridad, responsabilidad en el puesto de trabajo y variedad en las actividades a ejecutar. (Dolan y Shuler, 1999: 253). A pesar de que estas recompensas casi intangibles pueden resultar esenciales, las recompensas monetarias constituyen la parte principal de las compensaciones en la mayoría de las organizaciones, situación que ha ido cambiando ya que hoy día por efectos de costos y economía se está dando mayor importancia a los pagos por incentivo y los pagos por mérito.

a.5) Desafíos de la función de Compensación.

Algunos de los actuales desafíos a los que debe enfrentarse la unidad de compensación de la Gerencia de Recursos Humanos son los siguientes: (www.nceo.org)

- *Cambios inducidos por la Tecnología:* Algunos puestos de trabajo deben recibir una compensación mayor que la indicada por su valor relativo, debido a fuerzas del mercado. Esas fuerzas obedecen en gran medida a las situaciones que ofrece la tecnología.
- *Presión Sindical:* Cuando un segmento o la totalidad de la fuerza de trabajo se encuentra organizada en sindicatos, es posible que se emplee la capacidad de negociación de estas entidades para obtener compensaciones superiores a las que determinaría el valor relativo de cada puesto en un mercado libre de trabajo.
- *Productividad:* Una compañía no puede pagar a sus trabajadores más de lo que éstos aportan, mediante su productividad. Cuando el nivel de compensaciones empieza a exceder el de la productividad, la compañía no tiene más remedio que volver a diseñar los puestos en forma más eficaz, capacitar a nuevos trabajadores, automatizarse y procurar por todos los medios el restablecimiento de un clima de confianza y cooperación.
- *Políticas Internas de Sueldos y Salarios:* Algunas compañías mantienen la política de conservar sus niveles de compensación en un nivel superior al del mercado, para impedir la rotación del personal y atraer recursos humanos selectos. Ciertas empresas han optado por la concesión automática de aumentos conforme aumenta la inflación.
- *Disposiciones Gubernamentales en Materia Laboral:* En general, la tendencia es hacia la protección de los derechos de los trabajadores y corresponde a la organización responder de manera responsable, legal y efectiva a estas normas.

a.6) Relaciones de la Compensación con las actividades de RRHH.

La Compensación, es uno de los procesos más importantes, tanto desde la perspectiva individual como de la organización, tiene un gran número de relaciones con otras actividades de recurso humanos. Ya que en primer lugar, depende del análisis del puesto de trabajo y la evaluación del rendimiento, que le aportan elementos importantes para determinar el esquema de compensación total a aplicar en cada situación. Y en segundo lugar, por la influencia que tiene sobre otras actividades tales como el reclutamiento, la selección, las relaciones entre empresa y sindicatos, y la planificación de recursos humanos, como veremos a continuación: (Dolan y Shuler, 1999: 253)

Análisis del puesto de trabajo. La compensación tiene una relación absoluta con el análisis del puesto de trabajo, ya que influye directamente en la definición de la estructura básica de compensación de la organización.

Planificación de los recursos humanos y planificación estratégica. La actividad de compensación está integrada normalmente en la planificación estratégica de los recursos humanos de la organización. Se trata de tener en consideración la influencia, sobre la estructura y sistemas retributivos, de los distintos planes de acción diseñados por

la empresa para un determinado horizonte temporal. Por ejemplo, estrategias como las de innovación, crecimiento o diversificación afectarán al sistema retributivo de la empresa.

Reclutamiento y selección. Radica básicamente en la determinación de la importancia que tiene la compensación para los individuos, ya que esto podrá definir los lineamientos de esta función, con respecto a los planes de compensación que se pueda ofrecer a los futuros empleados de una organización y podrá orientar su oferta de reclutamiento conociendo las demandas retributivas de las personas. No obstante, para atraer y retener incluso a los mejores candidatos, no es necesario siempre ofrecer los niveles salariales máximos.

Evaluación del rendimiento. La relación que existe entre la compensación y la evaluación del rendimiento es esencialmente importante y más, cuando parte de las compensaciones están en función de los resultados alcanzados por el individuo. Cuando no existe la posibilidad de medir el rendimiento de forma válida y fiable, su vinculación a una recompensa monetaria deja de producir los efectos motivantes deseados.

Relaciones laborales. La determinación de los niveles salariales puede verse influida en gran medida por la presencia de los sindicatos. La influencia de éstos no sólo se refleja en los aumentos salariales, sino también en las concesiones salariales. Asimismo, los sindicatos pueden desempeñar un papel importante en el proceso de evaluación del rendimiento y en la determinación del tipo de plan de salarios que tendrá la organización.

Por otro lado, hay varios aspectos del entorno que influyen en las retribuciones totales de la organización, y, por tanto, en su capacidad de atraer, retener y motivar a los empleados.

a.7) Influencia de la Compensación en el Entorno.

a.7.1) Entorno Político.

Los sindicatos. Los sindicatos y las asociaciones de empleados han tenido una gran influencia en el diseño de los sistemas de compensación. Las actuaciones de los sindicatos influyen en cada una de las fases de la actividad de compensación, desde la primera, análisis y evaluación del puesto de trabajo, hasta la de su fijación final (Dolan y Shuler, 1999: 255). Si bien, por lo general, los sindicatos no llevan a cabo programas de evaluación, en muchos casos colaboran en su diseño y desarrollo. Siendo la compensación un componente básico de los procesos de negociación, la actitud reivindicatoria de los sindicatos varía en función de la situación económica del país, del sector y de la propia empresa.

a.7.2) En el Mercado.

El mercado cumple un papel determinante en la fijación de los niveles salariales, ya que las tendencias que él demuestre serán las directrices para el diseño de los sistemas de compensación. El mercado puede estar constituido por empresas nacionales, internacionales, locales, sectoriales, etc.

Además de los niveles salariales del mercado, otros de los criterios que se emplean para determinar los sueldos son: (Dolan y Shuler, 1999:255)

- a) La situación del mercado laboral.
- b) Historia de la estructura salarial de la empresa.
- c) Los complementos
- d) Los índices de productividad.
- e) Las cifras de beneficios
- f) La competitividad de las empresas involucradas con del sector, es decir, las empresas proveedoras, las empresas de bienes sustitutos y bienes complementarios.

La influencia del mercado es utilizada directa e indirectamente al momento de determinar la escala salarial. En sentido directo, el mercado permite hacer comparaciones, mediante las cuales la empresa puede fijar niveles salariales para puestos de trabajo de referencia y a su vez estos niveles pueden utilizarse para establecer los salarios de todos los demás puestos. Cuando se emplea de modo indirecto, en primer lugar, las empresas evalúan todos sus puestos de trabajo para luego establecer clases y categorías salariales para posteriormente estudiar el mercado y determinar los esquemas de compensación de otras empresas (Dolan y Shuler, 1999: 255)

Este apartado será complementado en el punto B del marco teórico, en el cual se trata la influencia del mercado en la competitividad de las empresas oferentes de servicios de telecomunicaciones y de las empresas proveedoras de tecnología de telecomunicaciones.

a.8) Elementos de la Compensación Total.

La Compensación Total esta constituida por tres elementos: el salario base, el pago por mérito o los incentivos salariales (lo que constituye las retribuciones directas) y las retribuciones indirectas.

a.8.1) Compensación Directa.

Es esa la parte de la compensación representada por todos los pagos otorgados directamente en efectivo, como por ejemplo, los sueldos básicos, los aumentos meritorios, los incentivos, los ajustes por costo de la vida, etc.

a.8.1.1) Factores Determinantes del Salario.

Existen cuatro factores principales que determinan los sueldos y dan contenido a la mayor parte de las actividades que llevan a cabo los departamentos responsables de gestionar las compensaciones: 1) La estimación del valor de los puestos de trabajo a través del proceso de evaluación, 2) La clasificación de los puestos de trabajo, 3) El diseño de la estructura salarial, y 4) La fijación de los sueldos individuales. (Milkovich, 1994)

Evaluación del puesto de trabajo. La evaluación del puesto de trabajo es el fundamento de un programa de compensaciones sólido. Su fin es establecer el valor relativo de cada puesto de trabajo de la organización y asignar una cantidad o una banda salarial para dichos puestos. (Dolan y Shuler, 1999: 255). Asimismo, la evaluación del puesto de trabajo permite a la organización cumplir con el principio de equidad interna.

“La evaluación del puesto de trabajo se define como el proceso de comparar puestos de trabajo a través de procedimientos hechos en debida forma y sistemáticos, para determinar su valor relativo en la organización” (Dolan y Shuler, 1999: 255). Luego de que se han evaluado los puestos de trabajo, se agrupan en clases o categorías. Dentro de cada clase, se ordenan por importancia y se fijan las bandas salariales con ayuda de los estudios de compensación efectuados.

Si bien las empresas suelen reconocer en la compensación el rendimiento y las contribuciones personales, una parte importante del salario viene determinada por la contribución asociada al puesto de trabajo, su dificultad e importancia.

Antes de implantar un sistema de evaluación del puesto de trabajo, la empresa debe decidir si va a utilizar uno o varios planes. Tradicionalmente, los planes de evaluación del puesto de trabajo varían en función de la familia del puesto de trabajo. (Dolan y Shuler, 1999: 256). Pues existen factores retribuíbles que no son universales pero que están relacionados con todos los puestos.

El proceso de evaluación del puesto de trabajo consta de cuatro pasos. El primer paso consiste en realizar un análisis metódico del puesto. A partir de éste, se obtendrá información sobre sus responsabilidades, así como de los requisitos que debe cumplir el empleado para rendir adecuadamente. El segundo paso busca definir los conceptos por los que va a pagar la empresa, es decir, qué factores se utilizarán para evaluar los puestos. Los factores, son como patrones, que se utilizan para medir la importancia relativa de los puestos ya que contribuyen a determinar el valor de los mismos. A éstos se les denomina factores retribuíbles. Sin embargo es importante que los factores que se elijan contengan las siguientes características: (Dolan y Shuler, 1999: 256)

- Representar todos los aspectos principales del contenido del puesto por los que la empresa esté dispuesta a pagar (factores retribuíbles: habilidades, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo).
- Evitar el solapamiento o las duplicidades.
- Ser susceptibles de definición y de medición.
- Poderse comprender fácilmente por parte de los empleados y los administradores.
- No ser excesivamente costosos de implantar y administrar.
- Seleccionarse teniendo presente las cuestiones legales.

Ahora bien, una vez que se han determinado cuáles son los factores retribuíbles, debe definirse su importancia relativa. Esto se refleja en los distintos puntos o grados asignados a cada uno de los factores retribuíbles, los cuales suelen determinarse en función de las políticas de la empresa.

El tercer paso consiste en diseñar un sistema para evaluar los puestos, de acuerdo a los factores retribuíbles que se hayan elegido. Existen muchos métodos básicos de evaluación del puesto de trabajo que las empresas pueden adaptar a sus propias necesidades. (Dolan y Shuler, 1999: 256)

a.8.1.2) Salario Base.

Etimológicamente, el término salario proviene del vocablo latino *salarium*, que basa su significación en la antigua costumbre de repartir entre los mercenarios de las unidades de caballería de los ejércitos del Imperio Romano, una cierta cantidad de sal, elemento preciado para el mantenimiento en forma de los caballos. Esta práctica se extendió a otros tipos de servicios. (Parizca. cp. Urquijo, 1992: 15).

El Diccionario de la Real Academia Española define la palabra salario, en su segunda acepción, como “el estipendio con que se retribuyen servicios personales”.

En un sentido muy amplio, se entiende por salario “toda retribución que percibe una persona a cambio de un servicio prestado con su trabajo, a otra, para alguna actividad productiva o la realización de un servicio”. (Urquijo, 1992: 15)

En este orden de ideas, el concepto de salario puede ser analizado desde ópticas un tanto diversas y, en consecuencia, se puede hablar de concepto económico del salario, de concepto legal del salario, de concepto sociológico del salario, etc.

a) Concepto económico de salario.

Según Manuel Pernaut el salario podría definirse como “la remuneración cierta, anticipativa a la producción, periódicamente recibida, establecida sobre una base contractual como debida por el trabajo dependiente”. (Pernaut, cp. Urquijo, 1992: 16)

b) Concepto legal de salario (en Venezuela).

La Ley Orgánica del Trabajo en su artículo 133, señala que, “para los efectos legales, se entiende por salario la remuneración que corresponde al trabajador por la prestación de sus servicios...”

El término salario, mediante diversas adjetivaciones, expresa una gran variedad de formas o tipos de remuneración, que conviene saber distinguir con la debida precisión, como por ejemplo el *salario base*, que se puede definir como la “cantidad fija que recibe un empleado regularmente, ya sea en forma de salario mensual o en forma de retribución por horas” (Gómez Mejía, 1998: 320). Es decir, es el salario fundamental, denominado salario básico, que se establece en razón de los contenidos intrínsecos del puesto (equipos, instructivos, tareas, funciones, exigencias, etc.), de otras dimensiones extrínsecas que puedan afectarlo y de los estudios de mercado, sirviendo como plataforma de arranque de toda remuneración, a la que se añaden después los pagos adicionales que conformarán la remuneración global. Se sustenta en la objetividad de la valoración de los puestos de trabajo.

a.8.1.3) Sistemas de Compensación Basados en el Rendimiento.

Los sistemas de compensación basados en el rendimiento recompensan el rendimiento del empleado apoyándose en tres suposiciones: (Gómez Mejía, 1998:)

1. Los empleados individuales y los equipos de trabajo se diferencian en su contribución a la empresa – no solamente en lo que hacen, sino también en lo bien que lo hacen.
2. Los resultados globales de la empresa dependen en gran medida del rendimiento de los individuos y de los grupos de la empresa.
3. Para atraer, retener y motivar a los mejores trabajadores y ser justo con el resto de los empleados, una empresa debe recompensar a todos sus empleados en función de su rendimiento.

Con el objetivo de diferenciar los principales tipos de sistemas de retribución basados en el rendimiento – los *planes de incentivos salariales* y los *planes de remuneración por méritos* se emplean el grado de relación y el método de medida. En **los planes de incentivos salariales** suele medirse el rendimiento, aunque no siempre, a partir de normas de productividad e índices directos de resultados de los sujetos, grupos y organización. Por el contrario, en **los planes de remuneración por méritos** se utilizan generalmente medidas de rendimiento menos directas, como las clasificaciones o apreciaciones de los supervisores.

Ahora bien, la parte principal de la retribución de un sujeto en un sistema de compensación basado en el rendimiento proviene de los incentivos salariales. El nivel de retribución cuando se vincula al rendimiento puede experimentar fuertes oscilaciones. Tradicionalmente, en los planes de incentivos se ha utilizado solamente el dinero como recompensa; sin embargo, últimamente, se han vinculado también al rendimiento recompensas no monetarias, como los elogios, la participación y la retroalimentación. Los planes de retribución por méritos afectan a un porcentaje relativamente pequeño del sueldo total de un sujeto, ya que este componente se utiliza, por lo general, solamente para mover la retribución dentro de la banda salarial, y el ajuste solo se hace una vez al año.(Gómez Mejía, 1998).

Actualmente a muchos empleados se les recompensa mediante una combinación de los sistemas de incentivos y de méritos, pero en cualquiera de los casos, los planes de retribución basados en el rendimiento pueden motivar a los empleados a producir con niveles más elevados, siendo éste, en gran medida, el objetivo perseguido.

a.8.1.3.1) Objetivos de la compensación basada en el rendimiento.

En los estudios realizados, por grandes consultoras multinacionales, se ha mostrado que con los planes de incentivos individuales puede mejorarse el rendimiento en un 30% como media y con los planes de incentivos para grupos, el incremento se situaba entre un 15 y un 20%. Estas cifras son admirables, teniendo en cuenta que otros programas de recursos humanos, como el establecimiento de objetivos, los planes de

participación y el enriquecimiento del puesto de trabajo no tienen más que una pequeña repercusión sobre la productividad. (Dolan y Shuler, 1998: 265).

Para que la remuneración influya sobre el rendimiento del empleado deben darse dos conjuntos de condiciones. Una queda definida desde el punto de vista del empleado y la otra desde el punto de vista de la organización.

Siendo importantes para los empleados los siguientes factores: (Dolan y Shuler, 1998: 265).

- El empleado debe percibir que existe una estrecha relación entre el rendimiento y el sueldo. Dicho de otro modo, debe percibirse que el sueldo depende del rendimiento.
- El sueldo debe ser importante o tener un gran valor para el empleado.
- El empleado debe poder rendir (es decir, tener las habilidades y pericia que se esperan de él).
- No debe ponerse en peligro o en conflicto al empleado por trabajar por un sueldo adicional.
- La medición del rendimiento debe ser justa. Si se ve que las evaluaciones del rendimiento están sesgadas, muchos empleados no estarán motivados por el sueldo.

Para que se cumplan estas condiciones, la empresa debe cumplir su parte: (Dolan y Shuler, 1998: 265).

- Debe haber un gran nivel de confianza entre la organización y los empleados.
- El empleado debe comprender como funciona el programa de retribución.
- El empleado debe poder controlar el rendimiento sobre el que se basa el sueldo.
- El sistema de evaluación del rendimiento debe estar libre de posibles sesgos.
- Los gerentes deben estar formados para que den retroalimentación.
- La cantidad de dinero vinculada a los méritos o incentivos debe ser lo suficientemente grande como para que merezca la pena hacer un esfuerzo adicional.
- La evaluación del rendimiento debe tener validez de forma que el conjunto de relaciones con el sueldo sea equitativo.

Es importante destacar que el conocimiento de la situación actual de la organización es esencial para que pueda utilizarse con éxito un plan de retribuciones basados en el rendimiento.

a.8.1.4) Planes de Incentivos.

Los incentivos o remuneración por rendimiento se pueden definir como el componente del sistema salarial mediante el cual se recompensa a los empleados, de acuerdo con parámetros preestablecidos que están relacionados con su rendimiento, entendido este no solo en sentido cuantitativo directo e indirecto sino también cualitativo. Se trata entonces de gratificaciones relacionadas con el logro de resultados deseados o pago extra por resultados suplementarios que beneficie tanto a la empresa como al trabajador de manera equitativa. (Morales y Velandia, 1998: 223)

Los incentivos hacen parte o refuerzan el concepto de equidad interna, de manera que quienes más aporten a la organización deben ser justamente recompensados; todos
Bustamante y Solís

los empleados, así desempeñen un mismo puesto de trabajo, contribuyen con diferente nivel de eficacia a los objetivos de la empresa; un mejor nivel de rendimiento individual o de los equipos de trabajo repercutirá en el rendimiento global de la empresa; por tanto, resulta también equitativo que la empresa retribuya el mayor resultado efectivo.

Para la aplicación de incentivos es conveniente tener una adecuada estructura de salario básico, donde este haya sido asignado en función del puesto. Al combinar la asignación básica según la complejidad del puesto con los incentivos o remuneración por rendimiento, el porcentaje en que cada uno de ellos participa es denominado "apalancamiento"; el equilibrio apropiado entre los dos es parte fundamental de la política salarial. Para obtener tal equilibrio, en principio se debe tener en consideración que el monto del incentivo sea motivador y que la asignación básica garantizada no implique un riesgo para el sustento del trabajador y su familia.(Morales y Velandia, 1998: 224)

En general, se emplean una gran variedad de incentivos dependiendo del sector de actividad de la empresa. Es más probable que se utilicen los planes de incentivos cuando los costos de mano de obra son elevados, el mercado es altamente competitivo en cuanto a costos y estrategias, la tecnología no esta evolucionada y los resultados de un empleado son relativamente independientes de los obtenidos por otros. Estos factores pueden influir también en el plan en concreto que se utilice. La forma más fácil de estudiar los planes es en función del ámbito de su aplicación: individual, de grupo o de la organización en su conjunto. Cada tipo de plan suele ser generalmente único para cada ámbito concreto. (Dolan y Shuler, 1999: 265).

a.8.1.4.1) Tipos de Planes de Incentivos.

Existen diversos tipos de planes e incentivos, así como distintos enfoques y esquemas aplicados y utilizados por los autores y especialistas en compensación. Para efectos de nuestra investigación usaremos el esquema utilizado por los autores Morales y Velandia.

a.8.1.4.1.1) Según Cobertura.

Según la cobertura los incentivos pueden ser individuales o por equipos (Morales y Velandia, 1998: 224)

a) Los incentivos individuales.

El Esquema de incentivos individuales identifica y bonifica los aportes o desempeños de cada empleado; las medidas más comunes que se tomaron como puntos referentes al otorgamiento de incentivos fueron inicialmente el trabajo a destajo o por pieza, en el cual se cancelaba una cantidad monetaria por cada unidad producida. Posteriormente aparece el incentivo por ahorro de tiempo. Así se han continuado otorgando incentivos según se estime la contribución del trabajador para reducir los costos unitarios de producción, incluyendo aspectos importantes como la calidad del producto o servicio, los ahorros de materia prima, el nivel de utilización de maquinas o equipos, el índice de ausentismo; o también se han combinado varios de

estos factores como punto de referencia para medir el “rendimiento” (Morales y Velandia, 1998:226). La idea es que el trabajador puede decidir e influir en su ritmo y/o calidad de trabajo y por tanto, el nivel de ingresos.

Para que los incentivos individuales sean aplicables deben integrarse las expectativas del empleado, las condiciones de organización de la producción y el apoyo administrativo para su control.

Al implementarse un esquema de incentivos individuales se deben tener en cuenta las siguientes consideraciones: (Morales y Velandia, 1998: 226)

- El efecto de la técnica de remuneración por incentivos o por rendimiento en los costos de la empresa hace que estos últimos deban ser estudiados y analizados pormenorizadamente antes de su implementación.
- El esquema tiene mayor garantía de éxito cuando la medición de criterios para otorgar los incentivos puede identificarse fácilmente.
- El trabajador puede desmotivarse frente al sistema cuando se producen interrupciones frecuentes en la producción por razones que no dependen de él; por esto se acostumbra a garantizar un ingreso mínimo, el cual hay que saber medir, en razón de que cuando este salario mínimo garantizado es muy alto y es mas baja la proporción del incentivo en la paga total, menor será el interés del trabajador por una mayor productividad.
- El hecho de pagar un incentivo con “niveles de producción mínimos esperados” bajos, es decir, cuando el “apalancamiento” o la proporcionalidad en el total de la compensación es muy alto en el factor de remuneración por rendimiento, puede surtir efecto positivo cuando la producción en general es deficiente, pero el efecto negativo será de tipo financiero para la empresa cuando la producción aumente notablemente de manera que los trabajadores devengaran incentivos altos.
- Si se hace referencia exclusivamente a la cantidad producida existirá la tendencia a disminuir la calidad.
- Un adecuado sistema de incentivos hace que los trabajadores se preocupen mas por tener disponibles todos los elementos materiales que necesitan para su trabajo, de manera que la producción no se interrumpa; estas labores eran asumidas anteriormente por los supervisores; hoy en día las responsabilidades de estos radican en planificar en forma muy precisa la producción de modo que el perfil del supervisor también cambiara al implantarse el sistema de remuneración por incentivo.

b) Los Incentivos por Equipos de Trabajo.

Cada día más empresas optan por incentivos a los equipos de trabajo; éstos favorecen a todos sus miembros en función de los resultados globales. Cuando a cada miembro se le paga el incentivo con base en el desempeño de su equipo, se genera así una motivación para que los miembros se apoyen entre sí y sugieran formas de perfeccionar y planear mejor las tareas. (Morales y Velandia, 1998: 228)

El equipo esta desempeñando un papel cada vez más importante en el funcionamiento de las empresas, algunas de las cuales han eliminado la tradicional línea de montaje remplazándola por equipos, ya que estos mejoran la motivación del empleado y hacen más flexible la dotación de la persona. La mayoría de las organizaciones de hoy requiere la labor en equipo, lo cual desvirtúa la asignación de incentivos individuales,

dando paso a los incentivos por equipo para el grupo. Estos son especialmente favorables cuando las tareas se realizan de manera secuencial o son interdependientes; además permiten motivar para la realización de tareas menos deseables o la reducción de tiempos de espera, la rotación de funciones, la adaptación a puestos de trabajo en los cuales el trabajador tenga las mayores aptitudes; asimismo generan mayor tolerancia a los cambios organizacionales, o de procedimiento o de tecnología; todo en aras de la productividad en equipo. (Morales y Velandia, 1998: 229).

Para adoptar un plan de incentivos por equipo es conveniente tener en cuenta las siguientes consideraciones: (Morales y Velandia, 1998: 229).

- Contar con grupos pequeños, dado que en los grupos grandes se percibe menos la relación entre el esfuerzo individual y las recompensas.
- Que el equipo sea homogéneo y estable a fin de evitar conflictos e intereses diferentes.
- Conformar los equipos cuando la organización esta estructurada por procesos es más fácil; por tanto de no tener tal esquema es necesario definir los procesos críticos en la empresa y con base en ellos determinar los equipos de trabajo.

a.8.1.4.1.2) Según Base de Liquidación y Tipo de Pago.

Dentro de este tipo de plan de incentivo existen una serie de planes que los integran, dentro de los cuales vamos a mencionar:

a) Planes a Destajo.

El trabajo a destajo ha sido el plan de incentivos más habitual. Mediante un plan de trabajo a destajo se garantiza a los empleados una remuneración estándar por cada unidad producida. El salario por unidad se determina normalmente a partir de los estudios de tiempo y movimiento de una producción estándar, así como el salario base asignado al puesto. (Dolan y Shuler, 1999: 266)

Actualmente se utiliza el *destajo diferencial* en el cual se paga una tarifa base hasta alcanzar la norma establecida, que una vez superada implica gratificaciones adicionales. (Morales y Velandia, 1998: 235)

b) Planes basados en el ahorro de tiempo.

Se calculan de acuerdo con un tiempo estándar durante el cual se ha de finalizar el trabajo. En la medida en que se alcance la producción en un tiempo menor, el empleado recibe una bonificación o incentivo. Dos planes son los más conocidos: el Plan de Primas Halsey, en el cual se paga al empleado un salario garantizado mas una prima por el tiempo que ahorre al producir una cantidad determinada en un tiempo menor, y el Plan Rowan, en el cual el porcentaje pagado por el tiempo ahorrado no es fijo como en el de Halsey sino que es proporcional a dicho tiempo. (Morales y Velandia, 1998: 235)

c) Planes de comisiones.

Se aplican fundamentalmente en la función de ventas, son muy conocidos y tienen diversas formas. Se basan en una retribución de acuerdo con el volumen de ventas, habitualmente se trabaja con un salario base pero a veces no; de esta manera el vendedor cuenta con una garantía cuando por factores ajenos a su dominio las ventas descienden drásticamente; en ocasiones se vincula con la función de cartera o de cobro y con ello se añade una responsabilidad al empleado: la selección adecuada del cliente. (Morales y Velandia, 1998: 237)

d) Sistemas de Sugerencias.

Se otorga un incentivo monetario cuando la sugerencia influye positivamente en la empresa, en cualquier aspecto; en lo posible se debe contar con procedimientos que garanticen seriedad en las propuestas o sugerencias y un método de liquidación equitativo que ofrezca seguridad de beneficio mutuo entre empresa y trabajador. Se trata de todo un sistema que debe ser adecuadamente estructurado. (Morales y Velandia, 1998: 237)

e) Participación de las ganancias.

Se relaciona con el logro de la productividad, rentabilidad, mejoramiento de la calidad, etc. Al obtenerlas los trabajadores comparten un porcentaje de ellas; de tal manera que la empresa cuenta con un dinero que no habría ahorrado ni ganado. (Morales y Velandia, 1998: 238).

Según Gómez Mejía los programas de participación de las ganancias distribuyen una parte de lo economizado en los costos de la empresa a los trabajadores, normalmente en forma de prima global, este tipo de plan engloba a toda la fábrica recompensando a todos los trabajadores de una unidad empresarial basándose en el rendimiento de toda la fábrica o unidad.

Se suelen utilizar tres tipos de programas de participación de las ganancias:

e1) Plan Scanlon.

Data de la década de los años treinta, Se basa en comités de empleados, dirigentes sindicales y altos directivos que generan y evalúan ideas que economicen costos. Si los costos de mano de obra durante un periodo de tiempo determinado (normalmente un año) son menores de lo previsto para ese periodo dado, la diferencia se reparte entre los trabajadores (quienes como grupo suelen recibir el 75 % del ahorro de los costos) y la empresa (que suele quedarse con el 25 por % de lo economizado). Una parte de los ahorros de los costos puede reservarse para tiempos de escasez. (Gómez Mejía, 1998)

El Plan Scanlon tiene tres características básicas:

a) La filosofía de la cooperación sindicato/ dirección, que desarrolla un sentido de pertenencia de los trabajadores

b) El sistema de involucramiento a través de los comités departamental y ejecutivo, donde los trabajadores llevarán sus sugerencias para el mejoramiento de la productividad.

c) En cuanto al reparto de utilidades, el plan Scanlon asume que los empleados deben compartir directamente cualquier utilidad extra de la empresa que sea resultado de

sus sugerencias para reducir costos. (Morales y Velandia, 1998)

e2) El Plan Rucker.

Se basa en comités formados por los trabajadores y la dirección para pedir y seleccionar ideas. Estos comités están menos comprometidos y tienen una estructura más sencilla que los del plan Scanlon. Sin embargo, el cálculo del ahorro de costos con el plan Rucker tiende a ser más complejo, ya que la fórmula que utiliza abarca no solo los costos de mano de obra sino también otros gastos involucrados en el proceso de producción (Gómez Mejía, 1998)

e3) Improshare.

“improved productivity throught sharing”, es decir, mejora de la productividad mediante la participación, es un tipo de plan relativamente nuevo que ha demostrado ser de fácil aplicación y comunicación. En primer lugar, se establece una norma que determina el número previsto de horas requerido para llegar a un nivel aceptable de producción. Cualquier ahorro que se produzca en la producción que este derivado de un menor numero de horas de las previstas se reparte entre la empresa y los trabajadores. (Gómez Mejía, 1998)

Para instituir un plan de reparto o de participación de ganancias se debe proceder de la siguiente manera: (Morales y Velandia, 1998: 238)

1) Establecer los objetivos generales del plan, los cuales podrían incluir la necesidad de mejorar la productividad de la compañía o reforzar el trabajo en equipo

2) Definir las medidas específicas para desempeño. Por lo general consisten en medidas de productividad como la mano de obra, las horas o el costo por unidad producida

3) Deducir una fórmula, como por ejemplo, “los gastos de la nómina divididos entre las ventas totales”. Estos crea la reserva monetaria que se reparte entre los participantes.

4) Determinar un método para dividir y distribuir el reparto de ganancias entre los empleados.

5) La magnitud del pago debe ser lo bastante significativa para llamar la atención de los participantes y motivar sus conductas. Los expertos sugieren como combinación eficaz un potencial de 4 +o 5% del salario y 70 u 80% de oportunidad de lograr el objetivo.

6) El pago en efectivo es la forma más común, pero ocasionalmente en acciones comunes o pagos diferidos en efectivo.

7) Decidir con que frecuencia se pagaran los bonos, lo cual depende de las medidas de desempeño utilizadas.

8) Establecer que sistema de apoyo participativo se va a utilizar para involucrar a los empleados. Entre los sistemas utilizados con mayor frecuencia están los comités directivos, las asambleas de actualización, los sistemas de sugerencia, los coordinadores, los equipos para la solución de problemas, los comités departamentales, los programas de capacitación, boletines, auditorias internas y externas.

f) Beneficios compartidos.

Consiste en que los empleados comparten un fondo creado con el porcentaje de beneficios. Son eficaces en organizaciones que pagan por debajo de la línea del mercado, ya que permite distribuir utilidades en épocas de bonanza. (Morales y Velandia, 1998: 238)

g) Opción de acciones.

Otras formas de retribución que pueden utilizarse como incentivos son: *la opción de compra de acciones y las acciones por rendimiento*. La **opción de compra de acciones** supone para el gerente la oportunidad de adquirir acciones de la empresa en una fecha posterior, pero al precio que se establezca cuando se conceda la opción. La idea en que se basa es que los gerentes se esforzaran más en aumentar su rendimiento y la rentabilidad de la empresa (aumentando así el precio de las acciones). Si el precio en el mercado de las acciones aumenta con el tiempo, los gerentes podrán ejercer su opción de compra de acciones a un precio inferior, obteniendo así ganancias económicas.

Las **acciones por rendimiento** suponen una estrecha relación entre el rendimiento individual (tal como se refleja en la rentabilidad de la empresa) y las recompensas. Esto se debe a que se recompensa al gerente o al directivo solamente si se logran los objetivos que se hayan establecido, en cuyo caso recibe participaciones de capital.

La tendencia actual de los planes de incentivos a la dirección es hacia las opciones a largo plazo. Esta estrategia tiene muchas ventajas, tanto para el individuo como para la empresa: (Dolan y Shuler. 1999).

- Proporciona medios a los directivos para acumular capital a unos tipos impositivos comparativamente favorables.
- Reduce al mínimo las posibles repercusiones del plan en las ganancias.
- Reduce al mínimo la posibilidad de que se produzcan flujos de caja negativos y la disminución de las ganancias.
- Motiva a los gerentes a llevar al máximo el crecimiento y la rentabilidad futura de la empresa.
- Permite retener a los directivos más excepcionales y atraer a otros del mercado laboral externo.

Este tipo de compensación variable relaciona el desempeño del individual con el desempeño corporativo y a la vez con el éxito del negocio en el futuro. Es usado normalmente con los miembros del comité directivo de la empresa, pero en la actualidad la tendencia indica a poner en práctica este tipo de plan con todos los empleados de la organización.

Estos tipos de incentivos se convierten en una excelente herramienta para calcular y generar mayores retornos sobre el capital humano de la empresa, es decir, conseguir mayores porcentajes de rentabilidad total para el accionista. Su mayor ventaja es que permite alinear los intereses de los directivos con los propietarios (evitando un conflicto entre intereses, lógicamente el interés del accionista está en aumentar el valor de su inversión a través de un mayor precio de las acciones. Ello puede no coincidir con el interés del directivo al corto plazo, por lo que las acciones corrigen esa posible falta de alineamiento) así como retener a los directivos considerados clave ya que al tratarse de un mecanismo retribuido en el que el dinero se entrega al final del proceso genera una barrera de salida ante posibles ofertas de los competidores.

Una ventaja añadida sería que el pago de la retribución a través de las opciones no se realiza directamente por parte de la empresa, sino que lo paga el mercado directamente y ello hace especialmente atractivo el mecanismo, ya que con un pequeño coste para la sociedad, la retribución de los directivos puede ser muy alta. (www.recursohumano.cl)

Lo que hay detrás de este paquete es que los empleados piensen en el futuro y ejecuten estrategias positivas para el porvenir de las empresas, en lugar de preocuparse por el día a día. No obtener incentivos a futuro impacta en el valor de la acción de manera inmediata. Con este tipo de prestaciones el trabajador se convierte en un inversionista más, en espera de que el retorno del capital será bueno con el paso de los años.

La idea de repartir valores de la organización es hacer que sus administradores se conviertan también en propietarios; hacerles sentir que si su compañía se desempeña bien como resultado de su trabajo, ellos también van a compartir el incremento en el valor de la empresa. Esto también pone fin a los días en que los gerentes tenían una visión de éxito que los inversionistas no necesariamente compartían. Repartir acciones actúa como fuerza coercitiva entre los distintos órganos de una empresa. (www.ameri.com.mx)

a.8.1.4.1.3) Según la Frecuencia del Pago

Es muy importante definir adecuadamente el periodo de pago, cuyo objetivo es que el empleado pueda percibir la relación entre el esfuerzo, logro de metas y los incentivos. Casi se podría establecer una relación directa entre la frecuencia óptima del pago y el nivel jerárquico del trabajador beneficiado; cuanto más alto sea el nivel, mayor es el plazo que se puede dar para cancelar el incentivo. En el caso de equipos de trabajo, dado que estos pueden ir desde grupos pequeños hasta unidades operacionales completas, cuanto más grande es el equipo, es habitual que los incentivos se otorguen a más alto plazo o por intervalos mayores. (Morales y Velandia, 1998: 240)

La estimación del periodo de pago depende entonces de múltiples factores: (Morales y Velandia, 1998: 240)

- Nivel jerárquico del empleado a incentivar, y cuando se trata de equipos de trabajo depende de las dimensiones de estos.
- Numero de modificaciones del proceso.
- Interrupciones del trabajo.
- Duración del ciclo de trabajo.
- Niveles de rotación y ausentismo del personal.

Según la frecuencia del pago, los incentivos pueden ser a corto o largo plazo: (Morales y Velandia, 1998: 241)

a) Incentivos a corto plazo.

Pagar los incentivos permite apreciar su vinculación con el desempeño en el que están fundamentados; se constituye una motivación importante además de que logra

satisfacer las necesidades financieras inmediatas. Habitualmente, para puestos de niveles inferiores de la empresa se cancela con periodicidad semanal, quincenal o mensual; no deben ser de periodos más cortos, ya que es factible que el trabajador, al tener tropiezos al inicio de la jornada decida no hacer esfuerzo alguno por cuanto estima que durante ella no va a lograr la meta ni mucho menos el incentivo. Cuando se trata de personal directivo se estima corto plazo un año (Morales y Velandia, 1998: 241).

Las primas para directivos suelen ser incentivos a corto plazo vinculados a objetivos específicos de la empresa para un año. Los altos directivos reciben una media del 59 % de su salario base en forma de primas anuales. Más del 90 % de las empresas estadounidense recompensan a sus directivos con primas al final del año, pero el criterio utilizado para determinar estas primas varía considerablemente. Se suelen expresar dos importantes preocupaciones con respecto a las primas anuales de los directivos. En primer lugar, debido a que los directivos tratan de optimizar cualquier criterio que se utilice para establecer sus primas, puede que tome decisiones que tengan resultados a corto plazo a costa de los rendimientos a largo plazo. En segundo lugar, muchos programas de primas representan suplementos salariales que el presidente puede esperar con independencia de los resultados de la empresa. La gran profusión de pagos en primas de manera casi automática a los altos directivos ha creado un gran resentimiento entre los directores intermedios. (Gómez Mejía, 1998)

b) Incentivos a largo plazo.

Básicamente destinados al nivel directivo, por lo general se trata de planes de acciones que ofrecen al personal una participación en la propiedad de la empresa concentrando el esfuerzo en las utilidades a largo plazo. En este tipo de incentivos se relacionan tres elementos: rendimiento, incentivo y propiedad. Su objetivo es que todos los empleados se preocupen más por el futuro de la empresa. Su riesgo radica en una posible caída del valor de las acciones. (Morales y Velandia, 1998:242)

El objetivo motivacional de este tipo de incentivo es el crecimiento o las utilidades de la empresa en el largo plazo; de manera que permita al directivo tomar decisiones con un horizonte más amplio, sin perjudicar la estabilidad de la organización. (Morales y Velandia, 1998:242)

Finalmente, los pagos de sumas totales son pagos periódicos, bonificaciones o premios; cuando se dan por esfuerzos excepcionales o rendimientos sobresalientes, deben ser oportunos y sumamente visibles, basados en la contribución que produjo resultados de determinadas dimensiones.

El éxito del sistema de incentivos a largo plazo está dado por su adaptación a la cultura laboral, pero a su vez se requieren una gestión del rendimiento eficaz, adecuadas estrategias de comunicación y un preciso sistema de planeación. Los empleados deben conocer el funcionamiento del programa y estar actualizados respecto a él. (Morales y Velandia, 1998: 242)

a.8.1.4.1.3) Según Configuración Líneas de Salario Garantizado Incentivo Rendimiento

Existen múltiples opciones en el diseño de incentivos y estos se encuentran afectados por diversas variables; inicialmente se describirán los tipos de líneas de incentivos más frecuentes. En todos los casos existirá un sueldo básico garantizado y una producción mínima o criterio de desempeño; salvo que esta no se pueda cumplir por factores ajenos a la voluntad del trabajador, la empresa garantizara tal ingreso; el “sueldo garantizado” puede adquirir diferente tamaño o proporcionalidad frente a los incentivos. (Morales y Velandia, 1998: 243)

El diseño de los incentivos puede ser en línea recta con variación de pendiente o con modificaciones progresivas o regresivas en la proporcionalidad o curva de línea. (Morales y Velandia, 1998: 243)

a) En línea recta con variación de pendiente.

Los incentivos son otorgados a partir del mismo punto de rendimiento y con el mismo salario garantizado pero en una pendiente diferente, lo cual implica variación en el valor por cada unidad de rendimiento adicional.

Una pendiente más empinada supone una mayor motivación del trabajador para superar el criterio mínimo, dado que el incentivo es más atractivo. En este aspecto es necesario prestar atención, ya que el trabajador puede realizar esfuerzos tan exigentes que le deterioren su salud; también es factible que se presente una disminución de la calidad del producto o servicio y abusos en la utilización de los equipos. (Morales y Velandia, 1998: 244). De otra parte, supone que existe una gran demanda por los bienes que produce o servicios que presta la empresa.

El punto del criterio mínimo y el salario garantizado es otro aspecto que debe ser estudiado en detalle, de manera que no sea tan alto, que el esfuerzo para ganar el incentivo sea tan grande que se torne desmotivante o, en el caso de que el ingreso por unidad de rendimiento adicional sea superior al que se traía del salario garantizado y rendimiento mínimo, y resulte muy oneroso para la empresa.

Cuando no se quieren correr riesgos de pagar incentivos exagerados, o la demanda del producto y/o servicio no es tan elástica, o recién se introduce el sistema de incentivos y los mecanismos de medición no son tan precisos o los procedimientos de control son insuficientes, es conveniente aplicar un sistema donde el incentivo por unidad de rendimiento adicional tendrá una proporcionalidad menor, lo cual si bien representa un incentivo le otorga cierta seguridad a la empresa. (Morales y Velandia, 1998: 245)

b) Con modificaciones progresivas en la proporcionalidad, o curva de línea.

La forma de la curva se debe a la modificación en la relación incentivo / rendimiento en la medida en que se avanza a metas de productividad superiores; es decir, conforme aumenta el rendimiento se modifica el valor de la unidad de producción adicional, sea a ritmo creciente o decreciente. La curva de línea creciente poco se utiliza, es más habitual la de ritmo decreciente, pues si bien a su inicio los valores unitarios por costo de mano de

obra pueden estar por encima de lo normal, posteriormente tiende a descender. (Morales y Velandia, 1998: 246)

De esta manera, el trabajador tendrá una gran motivación para producir hasta cierto nivel, la empresa precisará los rangos tomando en consideración fundamentalmente la demanda de sus productos y/o servicios, de modo que se tenga claro hasta que punto es conveniente elevar la producción.

El mayor riesgo para la empresa con este tipo de curva radica en que el trabajador oculte cierta producción y solamente la registre en el momento en que lo estime conveniente. (Morales y Velandia, 1998: 246)

a.8.1.5) Planes de Compensación por Merito.

Este tipo de planes es el segundo mas usado en los sistemas de pago por desempeño y utilizar medidas de desempeño menos directas que las de los planes de incentivos, como por ejemplo ranking establecidos por los supervisores. Para usar efectivamente estos planes es necesario determinar el tamaño del aumento por mérito, los momentos en que se dará y la relación entre los incrementos y la estructura salarial. (Dolan y Shuler, 1999). Los pagos por mérito en general implican un incremento en el salario base y se da en muchos casos una vez al año

a.8.1.7) Repercusión de los aspectos psicológicos, económicos y sociales de los individuos en la Compensación Variable.

- **Aspectos psicológicos.**

Dentro de los aspectos psicológicos que influyen en la compensación variable el de mayor preponderancia lo constituye la motivación, la cual envuelve tres elementos: (1) Que es importante para la persona y (2) ofrecer algo a cambio de (3) un comportamiento deseado. En el cuadro 1 se resumen algunas de las más importantes teorías de la motivación, el cual refleja el elemento más importante, ¿Cómo detectamos y manejamos un comportamiento deseado en el trabajado?. (Milkovich, 1990)

Cuadro 1. Teorías de la motivación

Teoría	Rasgos esenciales	Predicciones acerca del pago basado en el desempeño	¿Y entonces?
Jerarquía Necesidad de Maslow	<p>Las personas son motivadas por sus necesidades internas</p> <p>Necesidad de un modelo de jerarquía desde el más básico hasta el más alto en el orden.</p> <p>Las necesidades nunca son totalmente conocidas; ellos operan clínicamente.</p> <p>Las necesidades de mayor orden son motivadas después de haber conocido las necesidades de menor orden.</p> <p>Cuando no se conocen las necesidades ellos se frustran.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las bases del pago deben ser suficientemente grandes para cada individuo con los significados económicos que implican el conocer sus necesidades básicas de vida. 2. Un programa de riesgo no será motivante ya que restringe conocer las necesidades de menor orden de los empleados. 3. Los planes de éxito compartido pueden ser motivante para alcanzar las necesidades de mayor orden de los empleados. 	<p>A. Un pago basado en el desempeño puede ser desmotivante si estos chocan con la capacidad de conocer las necesidades del día a día de los empleados.</p> <p>B. Un incentivo de pago es motivante al ser unido con la ejecución, reconocimiento y aprovechamiento</p>
Teoría 2 – factor de Herzberg	<p>Los empleados son motivados por dos tipos de motivadores: factores de higiene y satisfactores.</p> <p>Factores de higiene o mantenimiento, en su ausencia previenen comportamiento, pero en su presencia no puede motivar desempeños.</p> <p>Están relacionados con las necesidades básicas de la vida. Seguridad y tratamiento justo.</p> <p>Satisfactores, tales como reconocimientos, promociones y motivación del desempeño ejecutado.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pago base debe ser lo suficientemente alto para que el individuo con significado económico pueda cubrir sus necesidades de higiene, pero que no motive su desempeño. 2. El desempeño se obtiene a través de gratificadores; pago en exceso de esos requeridos para cubrir las necesidades básicas. 3. Pago basado en el desempeño es motivante si es conectado con el conocimiento de las necesidades del empleado por reconocimiento, placer y gustos. 4. Otros factores como atmósfera interpersonal, responsabilidad, tipo de trabajo, las condiciones de trabajo influyen la eficacia del pago basado en el desempeño. 	<p>A. Nivel de pago es importante –debe conocer el requerimiento mínimo antes de que el pago basado en el desempeño pueda operar como motivador.</p> <p>B. Los planes de seguridad inducirán un mínimo, pero no extra, el desempeño. Los planes de éxito compartido serán motivantes. Los planes de riesgo serán desmotivantes.</p> <p>C. Otros factores en las relaciones de trabajo influyen la efectividad del pago basado en el desempeño.</p>
Expectancia	<p>La motivación es el producto de tres percepciones: expectancia, instrumentalidad y</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tareas de trabajo y responsabilidades deben ser claramente definidas. 2. La unión de pago por desempeño es crítica. 	<p>A. Grandes incentivos de pago son mejores que los pequeños.</p> <p>B. Línea de signos es crítica los empleados</p>

	<p>valencia. Expectancia es la medida de la habilidad del empleado para desempeñar una tarea de trabajo requerida. Instrumentalidad son las creencias del empleado como requisito de que su desempeño en el trabajo será gratificado por la organización. Valencia es el valor de los empleados, ligado a las gratificaciones que ofrece la organización por desempeños satisfactorios en el trabajo.</p>	<p>3. El retorno del pago basado en el desempeño debe ser lo suficientemente grandes para ser vistas como gratificaciones. 4. Las personas escogen el comportamiento que apunta a la mejor gratificación.</p>	<p>deben creer que ellos pueden influenciar en el desempeño meta. C. Medida de la habilidad de los empleados es importante la organización debe estar prevenida para necesidades de entrenamiento y recursos requeridos para desempeñar a niveles de la meta.</p>
Equidad	<p>Los empleados son motivados cuando los bonos percibidos (pagos) son iguales al desempeño realizado (esfuerzo). Un desequilibrio entre lo hecho y lo recibido causa disconformidad. Si los empleados perciben que se les paga más a otros por el mismo esfuerzo, ellos reaccionan negativamente para un justo balance de esfuerzo y gratificación</p>	<p>1. La unión de pago por desempeño es crítica, incrementos en el desempeño deben ser plasmados en un incremento conmensurable en el pago. 2. El desempeño personal y la expectativa de gratificación deben estar claramente definidos e identificados. 3. Los empleados evalúan la adecuación de sus pagos por comparación con otros empleados.</p>	<p>A. Las medidas de desempeño deben ser claramente definidas y el empleado debe estar disponible para cambiar de este modo su conducta de trabajo. B. Si los pagos no satisfacen las expectativas, los empleados reaccionan negativamente. C. Justicia y consistencia del pago basado en el desempeño a través de los empleados en una organización es importante. Puesto que los empleados evalúan su balance pago-esfuerzo en comparación con los otros empleados el pago pertinente importa.</p>
Refuerzo	<p>Reforzar las gratificaciones (motivación y soporte) del desempeño. Gratificaciones deben provenir directamente después de conductas a ser reforzadas. Conductas las cuales no son gratificadas serán descontinuadas.</p>	<p>1. Pagos basados en el desempeño deben estar relacionados estrechamente con el desempeño. 2. Las gratificaciones o premios deben estar estrechamente relacionados con los objetivos de desempeño deseados. 3. Deteniendo los pagos como una forma de desalentar las conductas</p>	<p>Arreglar los pagos a tiempo es muy importante.</p>

		no deseadas.	
Establecimiento de las metas	Desafiando el desempeño en las metas se influencia con gran intensidad y duración el desempeño de los empleados. Las metas sirven como feedback estándar con el cual los empleados pueden comparar sus desempeños. Los individuos son motivados para la magnitud con que la ejecución de las metas es combinada con el recibimiento de gratificaciones valoradas.	1. El pago basado en el desempeño debe ser contingente con la ejecución de metas de desempeño importantes. 2. Metas de desempeño deberían ser desafiantes y específicas. 3. La cantidad de incentivo de gratificación debería emparejarse con la dificultad de las metas.	A. La línea de signo es importante, los empleados deben creer que ellos pueden influenciar los desempeños deseados. B. Los desempeños deberían ser comunicados en términos específicos, dificultad de las metas. C. El feedback acerca del desempeño es importante. D. Pagos basados en el desempeño deberían ser contingentes con las metas ejecutadas.
Agencia	Pagos directos y motivación del desempeño de los empleados. Los empleados prefieren gratificaciones estáticas (un salario) para el pago basado en el desempeño. Si el desempeño puede ser precisamente monitoreado, los pagos deberían estar basados en el cumplimiento satisfactorio de las actividades de trabajo. Si el desempeño no pudo ser monitoreado, el pago debería estar asignado con la ejecución de los objetivos organizacionales.	1. Pagos basado en le desempeño debe estar estrechamente unido a los objetivos de la organización. 2. A los empleados no les gusta el pago riesgoso y demandarán una gratificación (pago total más alto) en cambio por aceptar el pago basado en el desempeño. 3. Pago basado en el desempeño puede ser utilizado para dirigir e inducir el desempeño del empleado.	A. El pago basado en le desempeño es la elección de compensación óptima para trabajos más complejos, donde monitorear el trabajo de los empleados es difícil. B. Los desempeños meta deberían estar junto con las metas de la organización. 3. El uso del pago basado en el desempeño requerirá la oportunidad de pago más alta.

Tomado de George Milkovich, (1990) "Compensation"

a.8.2) Compensación Indirecta.

Son muchos los empleados que muestran preocupación por sus retribuciones indirectas, a medida que los costos de las retribuciones indirectas aumentan en proporción a los costos totales de nómina, las empresas están interesándose por seleccionar solamente las prestaciones que sean rentables, es decir, aquellas que los empleados realmente valoren. Por consiguiente, la retribución en forma de prestaciones sociales y su administración se convierten en una actividad dinámica e indispensable de recursos humanos. (Dolan y Shuler, 1998: 279)

Las retribuciones indirectas se definen como las gratificaciones que concede la empresa a sus empleados por formar parte de ella y /o por participar. La retribución indirecta puede dividirse en tres categorías: (Dolan y Shuler, 1998:279)

- Programas de protección (públicos y privados).
- Sueldo correspondiente a tiempo no trabajado.
- Servicios para los empleados y retribuciones en especie.

Si bien algunas de estas gratificaciones son de obligado cumplimiento y deben, por tanto, administrarse dentro de los límites legales, muchas otras las ofrecen voluntariamente las empresas en diversos grados. (Dolan y Shuler, 1998: 279)

Debido a que tales gratificaciones son tan diversas y las preferencias de los empleados ven o valoran las retribuciones indirectas como una recompensa. Por otro lado, cuando las empresas son sensibles a este tema y tratan de adecuar las gratificaciones a las preferencias de los empleados, se consiguen más fácilmente los fines que se persiguen con este tipo de retribución

a.8.2.1) Objetivos de la Compensación Indirecta.

Debido a que la retribución indirecta forma parte del conjunto de la retribución total, comparte muchos de los fines de esta última. Más concretamente, los objetivos que siguen a continuación deberían ser una parte integral del plan de retribuciones: (Dolan y Shuler, 1998: 280).

- *Atraer:* Las prestaciones deben ser atractivas para los empleados, a fin de conseguir personas cualificadas. Ello engloba dos aspectos: 1) en sí mismas, las prestaciones fomentan el deseo de querer producir, y 2) las prestaciones pueden influir en las personas para que piensen que la empresa en la que trabajan es una buena empresa.
- *Retener:* Asimismo, las prestaciones deben servir de medio para retener a los empleados deseables. Es menos probable que las personas satisfechas con una empresa se planteen irse. Determinados tipos de prestaciones pueden suponer un incentivo para producir y dedicarse a la empresa.
- *Controla los costos:* Teniendo presente los factores anteriores, un asunto primordial es el control de los costos. Si el nivel de productividad no justifica los costos actuales de las prestaciones, será preciso efectuar una evaluación del conjunto total de éstas.

Además de los objetivos principales que acabamos de mencionar, las organizaciones buscan, 1) aumentar la moral de los empleados, 2) reducir la rotación de personal, 3) aumentar la satisfacción con el trabajo, 4) motivar a los empleados, y 5) mejorar la imagen de la organización entre los empleados.

A pesar de que la mayor parte de las empresas son conscientes de estos objetivos, el empleo de las retribuciones como elemento motivador es un descubrimiento relativamente reciente. No obstante, para que funcione, la recompensa debe corresponder a las necesidades del momento del empleado.

a.8.2.2) Importancia de la Compensación Indirecta.

La importancia de las retribuciones indirectas es que proporcionan a la empresa una ventaja competitiva y le ayudan a reducir los factores de estrés ambiental que puedan afectar al rendimiento del empleado. Muchas prestaciones son desgravables para las empresas, por lo que suponen un incentivo complementario para que sean incluidas en el conjunto total de las retribuciones.

Para que las retribuciones indirectas impulsen los resultados deseados, deben plantearse cuidadosamente las políticas y los programas de manera que reflejen las necesidades de los empleados. Una forma de mantenerse al corriente de estas necesidades es realizando encuestas. En éstas pueden incluirse muchos aspectos relativos a las prestaciones, si bien las preguntas más importantes son las siguientes: (Dolan y Shuler, 1998: 280)

- ¿Cuáles son las prestaciones que más valora? ¿Por qué?
- ¿De qué forma podríamos mejorar nuestro conjunto de prestaciones para que se adapte a sus necesidades personales?

El resultado que se desea es conseguir un clima en el que el empleado pueda concentrarse en su trabajo. Esto supone tener en cuenta muchas facetas, debido a las diferencias que existen en las necesidades individuales. Para tener éxito es imprescindible la dedicación al diseño del conjunto de prestaciones.

Es importante destacar que muchos empleados no consideran las retribuciones indirectas como gratificaciones, sino como condiciones (derechos) del empleo. Consideran que las prestaciones son garantías que ofrece la empresa como parte de su responsabilidad social de conjunto.

a.8.2.3) Servicios a los empleados y retribuciones en especie.

El último componente de las retribuciones indirectas lo constituyen los servicios para los empleados y las retribuciones en especie. Las empresas, ahora más que nunca, están viéndose presionadas para revisar sus políticas relativas a las retribuciones en especie. La mayor parte de estas retribuciones están reservadas para la alta gerencia y los directivos. En algunos artículos publicados recientemente se indica que las estrategias de retribución que no suponen dinero en efectivo incluyen elementos tan sorprendentes

como los siguientes: teléfono para el coche, gimnasio, etc.⁵ (Dolan y Shuler, 1998: 281)

Las retribuciones en especie tienden a estar muy influidas por la moda y por las restricciones fiscales. Debido al aumento de la complejidad de la administración de la economía personal, el asesoramiento financiero se ha convertido en una de las retribuciones en especie más solicitadas. El coche de empresa también ha sido un componente que ha tenido gran aceptación.

A pesar de que los servicios y las retribuciones en especie representan el menor porcentaje de las retribuciones indirectas, para algunos empleados resultan muy gratificantes, y para otros necesarias. Algunas de ellas suponen un elemento importante en el sistema de posición social dentro de la empresa. Otras, como los servicios de guardería, son medios por los cuales se hace posible trabajar. (Dolan y Shuler, 1998: 281)

Algunos ejemplos de las prestaciones que ofrecen las empresas son:

1. *Vacaciones* en residencias ofrecidas por la propia empresa.
2. *Transporte*. “Programa de arrendamiento de coche para empleado” a una tarifa reducida u obtener pólizas de seguro de automóviles más favorables.
3. *Salud*. “Centro privado de asistencia sanitaria”; “Clases de ejercicio físico”, que se ofrecen en los locales de la empresa durante el almuerzo o después del trabajo, o en filiales cuando se trate de programas fuera de los locales de la empresa; “Gimnasio”, en las propias instalaciones de la empresa; y “Programa para dejar de fumar”.
4. *Guardería* para los hijos de los empleados.
5. *Ocio*. Pertenencia a clubes privados. “Actividades deportivas subvencionadas”; y “Entradas” para acontecimientos culturales locales.
6. *Desarrollo y educación*. “Enseñanza de idiomas”; “Programa de mejora de la jubilación” y Programa de asistencia al empleado”.
7. *Varios*. “Gastos de comida”, “Descuento para empleados”; “Becas patrocinadas por la empresa” (o ayuda a los gastos de matrículas), para los empleados o personas a su cargo; “Utilización de la cuenta de la empresa” para cubrir viajes privados, comidas y espectáculos; y “Avión de la empresa” para uso de negocios o particular

a.8.2.3.1) Fórmulas de excelencia.

Las fórmulas de excelencia son formas nuevas de retribuir a directivos y profesionales. Los empleados las valoran, y están diseñadas para retener a los profesionales en la organización. (Dolan y Shuler, 1998: 283)

- **Paracaídas de oro.**

Ofrecen seguridad económica a los altos directivos de la empresa en el caso de que se produzca un cambio en el control de la misma, ya sea a través de una oferta de adquisición amistosa u hostil. Los paracaídas de oro consisten en acuerdos generosos de

⁵ Ver T. A. Mahoney, “Compensating for Work”, en *Personnel Management*, ed. K. M. Rowland and G. R. Ferris (Boston: Allyn & Bacon, 1982, 257 – 258).

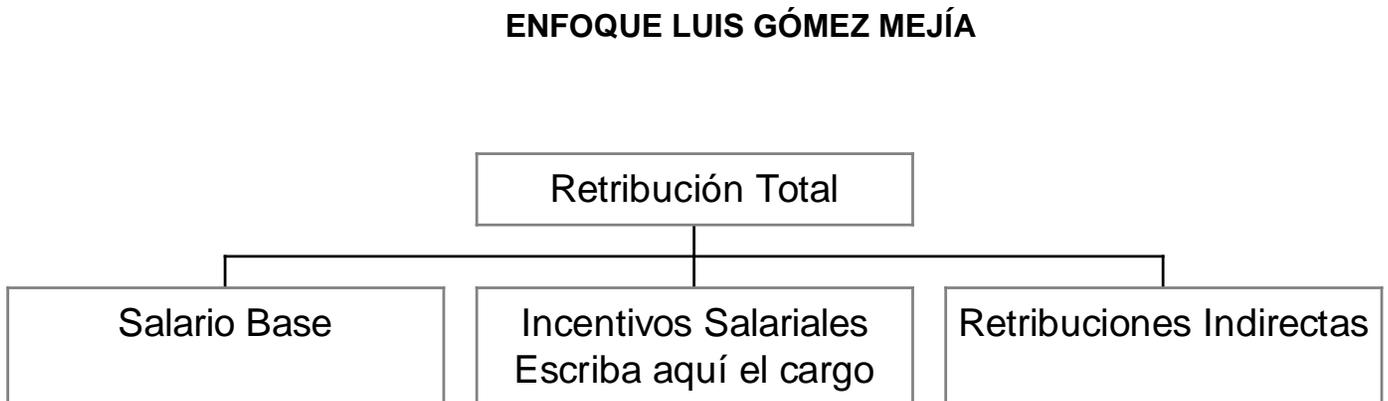
indemnización por cese para los altos directivos a los que se obliga a irse. La necesidad de los paracaídas de oro surgió con el rápido aluvión de fusiones y adquisiciones que tuvo lugar a principios de la década de los años ochenta. Puesto que las fusiones y adquisiciones permiten ayudar económicamente a algunas empresas e accionistas, se idearon estas compensaciones con el fin de moderar la resistencia de la gerencia a los intentos de adquisición. Los altos directivos susceptibles de ser sustituidos podrían seguir manteniéndose económicamente acomodados. Existen programas similares para empleados menos valiosos para la organización; se denominan *paracaídas de hojalata*.

- **Esposas de oro.**

Mientras que los paracaídas de oro sirven para ayudar a los directivos a salir de la empresa, las esposas de oro consisten en incentivos para el directivo con el fin que se quede en la empresa. La opción de compra de acciones y los lotes de jubilación son las esposas de oro más habituales. Si deja la empresa, el directivo pierde el derecho a estas prestaciones económicamente atractivas. El uso inteligente de las esposas de oro puede ayudar a conservar a los empleados valorados. No obstante, las acciones con derechos aplazados limitan la libertad del accionario para vender, y debe renunciarse a su derecho en el caso de que el sujeto deje la empresa por razones que no sean la muerte, discapacidad o jubilación.

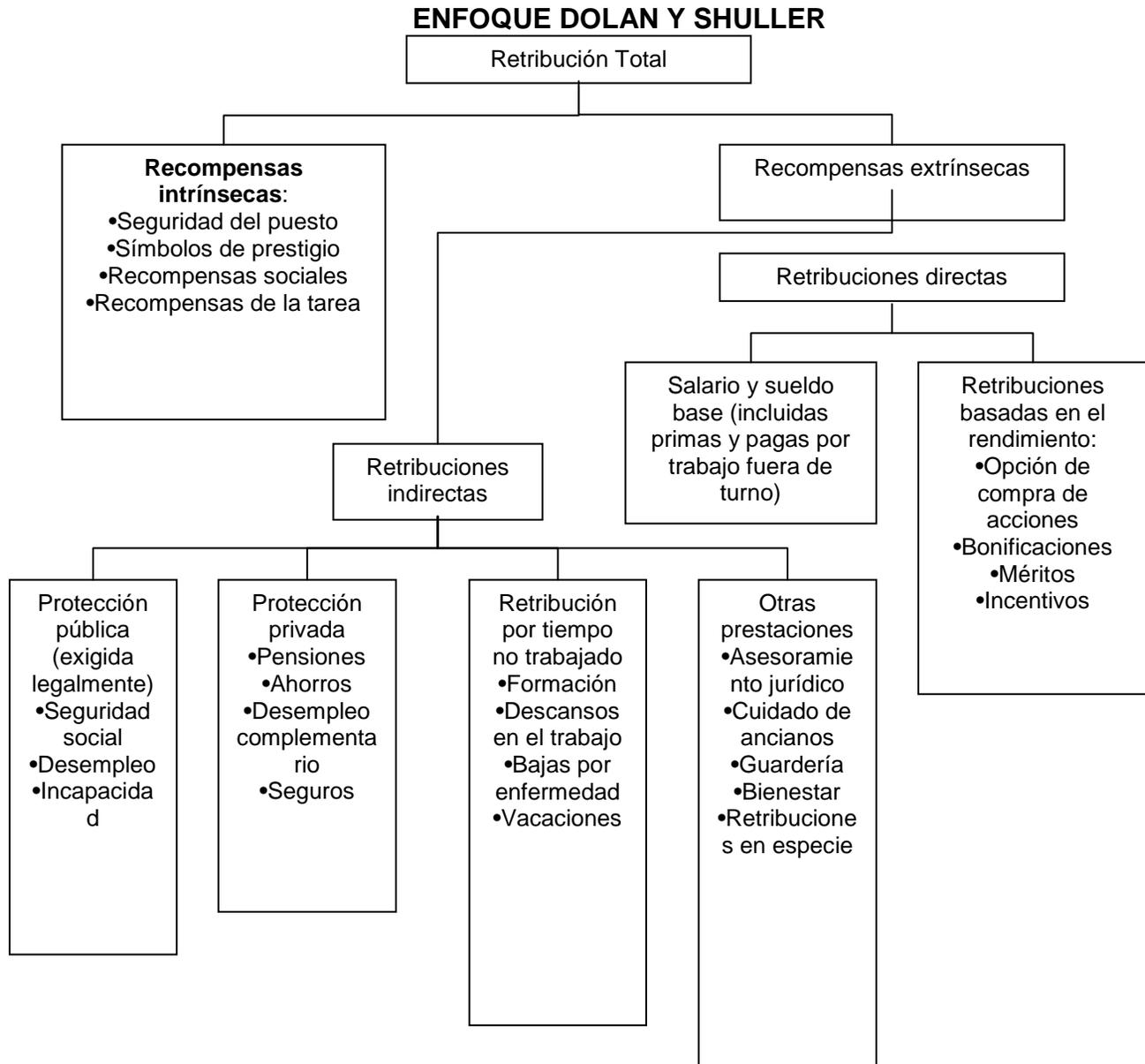
a.8.4) Diversos enfoques de la Compensación Total

Figura 1



Tomado de Luis Gómez Mejías (1998). "La Gestión de los Recursos Humanos

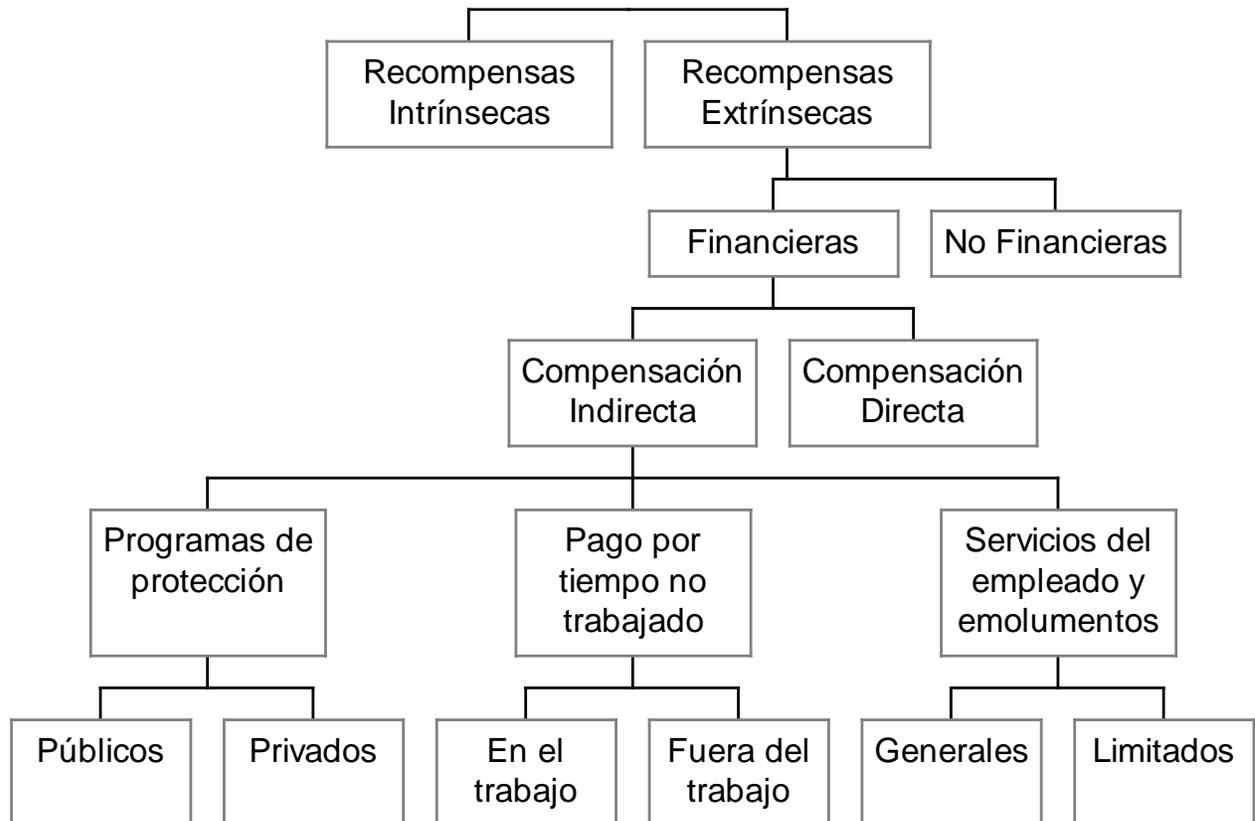
Figura 2



Tomado de Dolan y Shuller (1998). "La Gestión de Recursos Humanos" pág: 252

ENFOQUE DE LA ASOCIACIÓN AMERICANA DE COMPENSACIÓN ACA

Figura 3



Tomado de Sullivan F Jhon y Wilian Mercer, 1991. The components, cost, structure and objectives of a Total compensation Program; American Compensations Association. Pág8

Figura 4



Tomado de Milcovich y Newman

B) COMPETITIVIDAD

b.1) Introducción

Dentro de los criterios tomados en cuenta por las empresas para determinar los niveles salariales, desarrollaremos la competitividad como variable determinante al momento de fijar los esquemas que regirán las políticas de compensación de las empresas. En este sentido debemos definir lo que se entiende por competitividad de una empresa, “es la capacidad imprescindible, vital y necesaria de una organización para imaginar, diseñar, desarrollar y mercadear productos con mejor precio, calidad y oportunidad que las empresas competidoras a través de un esfuerzo sostenido e inteligente para el éxito de mercados abiertos y globales” (Antonorsi Blanco, 1995)

De igual manera la Competitividad, definida en términos puntuales, concretos y medibles, gira alrededor de cuatro factores fundamentales, los cuales suelen estar combinados y orientados hacia la satisfacción del consumidor con calidad y mediante la eficiencia en términos de costo y tiempo. (Granell, 1997)

La competitividad también se manifiesta a través de otras capacidades parciales, a saber; (Guzmán Cárdenas, 2001)

- *La calidad necesaria y el precio adecuado:* Entendiéndose la calidad como la alineación de las características del producto con los requerimientos del cliente, y el precio adecuado se refiere a la armonización del producto con los niveles de calidad requeridos.
- *Un mercado eficaz y eficiente.*
- *La capacidad de innovación,* a través de la cual se puede mejorar la calidad del proceso de producción para lograr desarrollar ventajas en costos y mejorar el producto para diferenciarlo del que ofrecen los competidores.
- *Capacidad de producción eficiente.*
- *Encadenamiento eficiente con las fuentes de suministros,* es decir, los proveedores.

En el desarrollo de este proceso de competencia, es necesario que la empresa logre ventajas competitivas, la cual es definida por la combinación de los recursos con los que dispone la empresa y las habilidades y procedimientos con los cuales cuenta para lograr los objetivos y metas propuestas (Penrose 1962, cp Alfonso y Toro 2000). La característica más importante de la ventaja competitiva, es su carácter dinámico, la capacidad de que las empresas puedan adaptarse a los cambios y exigencias del mercado. Dentro de las ventajas competitivas se pueden resaltar dos categorías:

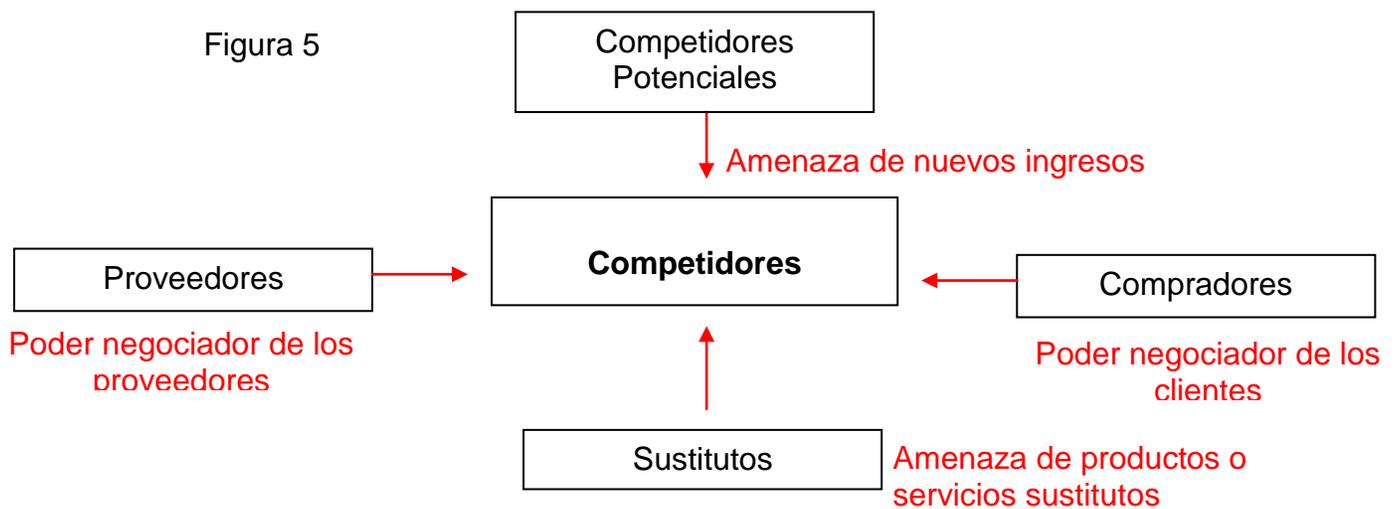
- Las ventajas competitivas de costos, asociadas a la capacidad de ofrecer a los clientes un producto al mínimo costo. Así como también ofrecer esquemas de compensación que impacten poco a los costos y retribuyan con equidad y competitividad a sus trabajadores.
- Las ventajas competitivas de valor, basadas en la oferta de un producto o servicio con atributos únicos, discernibles por los clientes, que distinguen a un competidor de los demás. Y que también puedan distinguirse atributos y tendencias de compensación entre sus trabajadores y los de las empresas competidoras.

La presencia de ventajas competitivas en las empresas se logra a través de efectiva combinación de los recursos con que dispone la empresa y las habilidades y procedimientos con los cuales cuenta para lograr los objetivos y metas propuestas (Penrose cp. Toro y Alfonso, 2000). Y solo se desarrollan en presencia de un escenario de competencia, la cual depende específicamente de cinco fuerzas competitivas básicas y su acción conjunta determina la rentabilidad potencial del sector económico, en donde el potencial de utilidades se mide en términos de rendimiento a largo plazo del capital invertido. (Porter, 1997: 26).

Ahora bien, en el siguiente apartado exploraremos las cinco fuerzas que mueven la competitividad del mercado interno y la influencia de sus proveedores.

b.2) Fuerzas que mueven la competitividad.

Las cinco fuerzas competitivas – nuevos ingresos, amenaza de sustitución, poder negociador de los compradores, poder negociador de los proveedores y la rivalidad entre los actuales competidores – refleja el hecho de que la competencia va más allá de la presencia de los simples competidores. (Porter, 1997: 26)



Tomado de Porter, 1997: 24 Estrategia Competitiva.

La acción conjunta de estas cinco fuerzas determina la intensidad competitiva así como la rentabilidad del sector y la fuerza o fuerzas más poderosas son las que gobiernan y resultan cruciales desde el punto de vista de la formulación de la estrategia. (Porter, 1997: 26)

En este orden de ideas es indispensable conocer una a una éstas cinco fuerzas competitivas para poder interpretar y aplicarlo correctamente a nuestra investigación. Es importante tomar en consideración que la interpretación y aplicabilidad de ésta teoría a nuestra investigación está orientada al estudio de tres de los indicadores de los Programas de Compensación Total que las empresas proveedoras y a las empresas que comercian los productos finales, pueden ser sustitutas, complementarias, de nuevo ingreso, etc., otorgan a su nivel ejecutivo y gerencial para determinar el grado de competitividad que alcanzan en el mercado.

- **Los Competidores Potenciales, también denotado, Amenaza de Ingreso.**

La presencia o nacimiento de nuevas empresas en el mercado aportan una capacidad adicional en el deseo de obtener una participación en el mercado. Esto puede obligar a bajar los precios o inflar los costos de los fabricantes existentes, disminuyendo así la rentabilidad del sector. (Porter, 1997: 27).

La intensidad de la presencia de esta fuerza en el mercado depende de las barreras de ingreso que existan en el mismo, las cuales están conformadas por seis factores principales: las economías de escala, la diferenciación del producto, los requisitos de capital, los costos cambiantes, el acceso a los canales de distribución y la política gubernamental.

Es importante destacar que esta fuerza competitiva tuvo determinante presencia en el sector de las telecomunicaciones venezolanas en el año 2000, fecha para la cual se dio la apertura del sector e ingresaron al mercado empresas de capital americano y europeo.

- **Los Competidores, también llamados, Intensidad de la Rivalidad entre los Competidores Existentes.**

La rivalidad entre los competidores existentes da origen a manipular su posición – utilizando tácticas como la competencia en precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos, incrementos en el servicio al cliente, en la compensación e incentivo de sus trabajadores y de sus proveedores. (Porter, 1997: 37). Esta fuerza se evidencia gracias al carácter mutuamente dependiente que poseen las empresas, es decir, que gracias a los efectos observables en el desarrollo de ventajas competitivas los movimientos competitivos de una empresa van a depender de la orientación de los movimientos de la otra.

La intensidad de la rivalidad va a depender de los siguientes factores: el gran número de competidores, del lento crecimiento del sector, de los elevados costos de almacenamiento o de los costos fijos, de la falta de diferenciación en los costos, de los importantes incrementos en la capacidad, de los diversos competidores, de los elevados intereses estratégicos y de las fuertes barreras para la salida del sector y de la competencia económica. (Porter, 1997: 37)

- **Los Sustitutos o la Presión de Productos Sustitutos.**

La competencia se da en sentido general, entre empresas que producen u ofrecen productos y /o servicios sustitutos. Los sustitutos se identifican en el mercado por la capacidad de desempeñar la misma función en el mercado. Sin embargo existen dos características claves para la determinación de productos sustitutos: (Porter, 1997:43)

1) Que los productos y /o servicio esté sujeto a tendencias que los lleven a mejorar su desempeño contra el del mercado.

2) Que los productos y /o servicios obtengan elevados niveles de rendimiento.

En el caso de nuestra investigación tomaremos en consideración la relación de los sustitutos en referencia a los esquemas de compensación otorgados a los trabajadores y evaluaremos el impacto a través de la rotación o movilidad de los mismos hacia el sector más competitivo en cuanto a salarios.

- ***Los compradores o el Poder negociador de los compradores.***

El poder de cada uno de los grupos importantes de compradores depende de varias características de su situación de mercado y de la importancia relativa de sus compras en el sector. (Porter, 1997: 44). La importancia del grupo de compradores se impondrá en la medida que estén presentes las siguientes circunstancias:

- Sí compra grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor.
- Sí las materiales primas que compra representan una fracción importante de los costos o compras del comprador.
- Sí los productos que se compran para el sector son estándares o diferenciados.
- Sí enfrenta bajos costos por cambiar de proveedor.
- Sí devenga bajas utilidades.
- Sí el comprador tiene información total

Es importante destacar que la aplicabilidad de esta teoría a nuestra investigación esta dirigida hacia el poder negociador de los consumidores finales de los productos y servicios comercializados por las empresas de telecomunicaciones, dentro de los cuales se pueden incluir, los mismos proveedores de la materia prima, representada por los más avanzados sistemas de tecnología y equipos que permiten realizar interconexiones satelitales y de fibra óptica, quienes son beneficiarios del servicio final que logra prestarse a través de su instalación.

- ***Los Proveedores o el Poder de Negociación de los Proveedores.***

Los proveedores tienen un impacto especial, ya que pueden amenazar con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios. Los proveedores pueden exprimir los beneficios del sector y de repercutir los aumentos en los costos con sus propios precios. (Porter, 1997: 47)

b.3) Principales factores de competitividad

En un estudio publicado por Granell (1997) acerca de los Recursos Humanos y competitividad en organizaciones venezolanas, se obtuvo que los principales factores que giran alrededor de la competitividad son:

Cuadro 2. Factores de Competitividad

<p>1. Búsqueda de Eficiencia:</p> <p>Calidad Costo Tiempo</p>	<p>“Poder elaborar los productos de una manera más eficiente, tanto en términos de costos, como de satisfacción al usuario”. Esto se encuentra relacionado con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Calidad del Producto. • Calidad del Servicio. • Uso eficiente de Recursos Financieros. • Personal Calificado. • Rapidez en los Servicios y /o Productos ofrecidos. • Personal Motivado. • Actitudes y Valores. • Uso eficiente de Recursos Humanos.
<p>2. Satisfacer al cliente:</p>	<p>“ Detectar lo que quiere el cliente y satisfacerlo” “ Prestar los mejores servicios” “ Ofrecer al consumidor el mejor producto dentro de cada segmento del mercado a un precio razonable”. Esto se logra a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientación al cliente. • Red de Proveedores.
<p>3. Estar a la altura de Empresas Competidoras:</p>	<p>“ Elaborar productos que puedan competir en calidad y precio dentro del mismo sector industrial”. Esto se consigue a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dominio Tecnológico. • Innovación tecnológica.
<p>4. Participación y respuesta Del Mercado:</p>	<p>“ Ser reconocido como líder absoluto en dar respuestas rápidas y eficientes a las respuestas del mercado”. Esto se logra a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de adaptación. • Manejo de información. • Capacidad para implantar planes. • Agilidad y Flexibilidad.

Tomado de Granell (1997:7) Recursos Humanos y Competitividad en Organizaciones Venezolanas.

C) Tendencias del Sector Telecomunicaciones en Venezuela.

La Telecomunicaciones en sentido amplio, comprenden los medios para transmitir, emitir o recibir, signos, señales, escritos, imágenes fijas o en movimiento, sonidos o datos de cualquier naturaleza entre dos o más puntos geográficos o cualquier distancia a través de cables, radioelectricidad, medios ópticos u otros dispositivos electromagnéticos. (Guzmán Cárdenas, 2002)

El concepto de telecomunicaciones es relativamente nuevo, pues hasta hace mediados de los sesenta fue incluido en los diccionarios. Al seno de la misma Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT) se tuvieron que hacer grandes esfuerzos para llegar a una definición aceptable. El significado ha evolucionado rápidamente por la convergencia de diferentes tecnologías que han posibilitado la interconexión de artefactos electrónicos y por la comunicación entre personas en una o varias direcciones. Conformándose en la actualidad por tres grandes medios de transmisión: cables, radio y satélites.

La mayor parte de las facilidades que hoy día otorgan las telecomunicaciones han sido producto de una rápida asimilación de la innovación a través de un cambio constante. Sin embargo, existen tres áreas importantes, emblemáticas que expresan el entorno mundial de las telecomunicaciones: La Convergencia Industrial y la Evolución Tecnológica, Las Alianzas en la Internacionalización de los Mercados, y Los Cambios en las Políticas Regulatorias.

c.1) La Convergencia Industrial y la Evolución Tecnológica.

El desarrollo de la industria electrónica vino a encontrar un objetivo de su aplicación en el tratamiento y procesamiento de la información en un ambiente que potenciaba y reclamaba el acceso a ella a nivel masivo. El redireccionamiento a la esfera comercial de adelantos tecnológicos, así como la posibilidad de destinar recursos humanos a la investigación tecnológica con propósitos de consumo masivo y que permitan la aparición de nuevos productos y servicios. (Revista en la Red CONATEL, 2002)

La industria electrónica se encuentra alineada con la industria de las telecomunicaciones, la cual a su vez presentaba un desarrollo tecnológico cuyo impacto masivo estaba esperando el cambio de aspectos regulatorios. Es precisamente el desarrollo en la industria electrónica en materia de digitalización la que va a permitir la homogeneización y convergencia de todos los servicios que antiguamente eran tratados de forma separada, como por ejemplo, voz, datos, vídeo, fax, almacenamiento y tratamiento de información, sistemas de edición, sistemas de grabación, entre otros. Y es precisamente el carácter digitalizador de la electrónica la que posibilita la transferencia a distancia de cantidades de información previamente insospechada a través de nuevos medios de transmisión, como la fibra óptica, que permitió la viabilidad y la interconexión global de las telecomunicaciones. (Revista en la Red CONATEL, 2002)

Paralelamente a este aumento de conectividad global entre grandes puntos de información, se dio el desarrollo del acceso directo a los usuarios venciendo las

dificultades del último kilómetro cuadrado de señal a través de la aparición del medio inalámbrico, en especial del celular, el cual viabilizó el acceso al mundo de las telecomunicaciones.⁶

c.2) Las Alianzas en la Internacionalización de los Mercados.

El derrumbe en los años 80 del concepto de las telecomunicaciones como monopolio natural, acompañado por la apertura a la competencia de servicios y un proceso de internacionalización del mercado de servicios permitió el despliegue de nuevos competidores y el establecimiento de una dinámica con alto grado de movilidad, lo que permitió la aparición en el mercado de las llamadas alianzas estratégicas.

Las alianzas pueden ser desde simples acuerdos de cooperación hasta completas absorciones de compañías, esto con el objetivo de proteger a los mercados al mismo tiempo que pretendían ofrecer a empresas multinacionales múltiples servicios en una sola facturación, en una sola divisa y en una modalidad de una sola compra, con el objetivo principal de capturar el mercado extranjero.

c.3) Los Cambios en las Políticas Regulatorias.

Es en la década de 1991-2001 donde una nueva perspectiva de regular las telecomunicaciones se van a implementar a nivel global. En América Latina, además de las privatizaciones se dan procesos hacia una apertura y competencia de los servicios telecomunicaciones. Sólo en licencias para la telefonía móvil celular, los gobiernos recibieron alrededor de diez mil millones de dólares, lo que llevo de manera homóloga a asentar de manera legítima un proceso de regulación como consecuencia de la necesidad de normar las reglas de juego en, mercados en proceso de desarrollo, de invitar a nuevos entrantes y nivelar las condiciones de ingreso a los mercados de por sí desnivelados por la histórica presencia monopólica de las diferentes compañías de extracción estatal o privada. (Revista en la Red CONATEL, 2002). Esta situación trajo como consecuencia la aparición de nuevas exigencias regulatorias ya que por una parte debían adaptarse a las nuevas circunstancias de un continuo proceso de actualización y profesionalización, y también de debía asegurar una autonomía regulatoria y separar funciones que se daban conjuntas en la explotación del servicio.

c.4) Crecimiento del sector Telecomunicaciones 1997 – 2001

El cuadro que se presenta a continuación contiene información sobre el crecimiento de las inversiones realizadas en el sector telecomunicaciones durante los años 1995 hasta 1999, en todas las ramas del sector. Demostrándose de ésta manera el vertiginoso ascenso e impulso que se ha producido en el sector a raíz del ingreso de nuevos competidores en el mercado. Las cifras se encuentran expresadas en bolívares.

⁶ La base de usuarios en Latinoamérica aumento de unos 100.000 usuarios en el año 1991 a unos 60 millones en el año 2001.

Cuadro 3

Crecimiento del Sector de las Telecomunicaciones en bolívares invertidos durante el período 1997 – 2001

Años	1997	1998	1999	2000	2001
Red Básica	52.420.213.000	112.937.400.000	169.528.183.770	238.556.851.200	216.398.500.000
Telefonía móvil celular	26.839.924.906	54.998.729.596	73.745.916.831	306.364.929.120	340.028.244.873
Redes privadas	367.924.857	1.630.082.538	3.922.404.000	1.973.470.465	2.508.652.334
Valor agregado	2.473.306.727	1.793.336.673	87.277.412.509	30.514.685.303	39.861.811.495
Redes de datos	446.494.164	453.813.000	1.592.227.000	830.844.721	958.961.574
Trunking	1.025.420.000	863.890.000		944.655.000	602.848.333
Radio	174.375.000	127.612.870	223.245.750	175.077.873	175.312.164
TV. Comercial			981.300.000	637.845.000	539.715.000
Tv. Por suscripción	1.254.815.000	687.910.000	785.545.000	909.423.333	794.292.778
Paging	3.192.987.984	3.831.585.581		2.341.524.522	2.057.703.368
Servicios de satélites		238.120.000	32.300.000.000	16.269.060.000	16.269.060.000
Permisos			5.851.560.000	5.851.560.000	3.091.040.000
Telefonía rural			12.315.315.000	8.004.954.750	6.773.423.250
INVERSIÓN TOTAL	88.195.461.638	117.562.480.258	388.523.109.860	613.374.881.287	630.869.565.169

Cuadro 2 Tomado de www.conatel.org

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación

Dada la naturaleza y los objetivos que sustentan esta investigación el estudio es de tipo *exploratorio – descriptivo*. Exploratorio ya que “*el objetivo de este tipo de análisis es examinar un tema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes*”. (Hernández Sampieri y otros, 1991: 59) “*y por lo general determina tendencias, identifica relaciones potenciales entre variables y establece el tono de investigaciones posteriores más rigurosas*” (Danke, 1986 cp. Hernández Sampieri y otros 1991:60). Descriptivo debido a que se pretende “*recolectar informaciones relacionadas con el estado real de las personas, objetos, situaciones o fenómenos, tal cual como se presentaron en el momento de su recolección*” (Chávez, 1994:135) y *medir de manera mas bien independientes los conceptos o variables con los que tiene que ver (...) aunque se pueden integrar las mediciones de cada una de dichas variables para decir como es y como se manifiesta el fenómeno de interés* (Hernández Sampieri y otros, 1991:61)

Tipo de Diseño de Investigación

El diseño de investigación en que se fundamento este proyecto es ***no experimental de tipo transeccional correlacional***. No experimental ya que “es la que se realiza sin manipular deliberadamente las variables”. (Hernández Sampieri, 1991:184). Y transeccional correlacional porque “describe relaciones entre dos o más variables en un momento determinado. Se trata también de descripciones, pero no de variables individuales sino de sus relaciones, sean éstas puramente correlacionales o relaciones causales” (Hernández Sampieri, 1991:188).

Aunado a esto, se debe destacar que en este tipo de diseño “no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador” (Hernández Sampieri y otros, 1991: 189)

Diseño Conceptual y Operacional

La presente investigación tiene como propósito analizar en primero lugar los indicadores, nivel retributivo, composición del mix fijo – variable y la diversidad del paquete retributivo de los Programas de Compensación Total. Cuyo enfoque fue tomado en función del modelo de Gómez-Mejía (1998). Las dimensiones de la misma fueron establecidas en función de los niveles retributivos, el mix o mezcla de retribución fija y retribución variable dentro de los esquemas salariales y la diversificación del paquete retributivo en las empresas que forman parte del estudio.

Tomaremos de referencia el concepto de compensación total que la define como el conjunto de las recompensas cuantificables que recibe un empleado por su trabajo (Gómez Mejía, 1998). La cual evidencia tres dimensiones que serán objeto de este estudio:

a) Los Niveles Retributivos: Definido como el grado salarial otorgado por la empresa a un determinado nivel dentro de su estructura organizacional. Su valoración objetiva y cuantificable se realizara a través de los cuestionarios aplicados en diversas empresas, y de esta manera dar a conocer la posición salarial que ocupa en el mercado dicho nivel jerárquico con respecto a los competidores y el nivel salarial con respecto a otros niveles de la organización (equidad interna). Las escalas salariales a utilizar serán las siguientes:

- Primer Cuartil.
- Promedio.
- mediana
- Cuartil 75.

b) Mezcla de retribución Fija – Variable: Se refiere a la composición porcentual de la compensación directa: retribución fija (salario base) y retribución variable (planes de incentivos, pagos por desempeño y pagos por méritos) y que es establecido por cada empresa de acuerdo a sus objetivos y estrategia organizacionales. Su medición se realizara a través de una ponderación de los datos obtenidos de las empresas participantes en el estudio.

c) Diversificación del paquete retributivo: Esta dimensión pretende establecer como esta estructurado el portafolio de compensación total en las empresas de telecomunicaciones para el nivel gerencial, es decir, cuales son sus elementos dentro de la compensación directa e indirecta.

En cuanto a la variable competitividad empresarial y sus dimensiones son tomadas del modelo de Granell (1997) en su estudio de competitividad en las empresas Venezolanas. La Competitividad, definida en términos puntuales, concretos y medibles, gira alrededor de cuatro factores fundamentales: Búsqueda de la eficiencia, Satisfacer al cliente, estar a la altura de empresas competidoras, participación y respuestas al mercado y estrategias genéricas para sobresalir con respecto a los competidores. Dichos factores suelen estar combinados y orientados hacia la satisfacción del consumidor con calidad y mediante la eficiencia en términos de costo y tiempo. (Granell,1997).

A) Búsqueda de la eficiencia

Poder elaborar los productos de una manera más eficiente, tanto en términos de costo como de satisfacción al usuario.

B) Satisfacer al cliente

Se refiere a detectar lo que el cliente quiere y satisfacerlo, prestando los mejores servicios y ofreciendo al consumidor el mejor producto dentro de cada segmento del mercado a un precio razonable.

C) Estar a la altura de empresas competidoras

Tratar de estar a la altura de empresas que presten el mismo tipo de servicio elaborando productos que puedan competir en calidad, precios y servicios a nivel nacional e internacional.

D) Participación y respuestas de Mercado

Capacidad de dar respuestas rápidas y eficientes a las demandas del mercado obteniendo el reconocimiento del mismo como líder absoluto.

E) Estrategias genéricas para sobresalir con respecto a los competidores

Estableciendo estrategias al nivel de costos, diferenciación del producto y definición del ámbito competitivo.

Definición Operacional de Variables

Cuadro 4

Variable	Dimensiones	Indicadores
<p>1) Compensación Total: Conjunto de las recompensas cuantificables que recibe un empleado por su trabajo (Gómez Mejía, 1998)</p>	<p>a) Niveles retributivos</p> <p>b) Mix de retribución fija y retribución variable</p> <p>c) Diversificación del paquete retributivo</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Primer Cuartil •Promedio •Mediana •Cuartil 75, •Ponderación de los porcentajes que componen la mezcla Fijo - Variable

Operacionalización de Variables

Cuadro 5

Variable	Dimensiones	Indicadores
<p>2) Competitividad:</p> <p>La Competitividad, definida en términos puntuales, concretos y medibles, gira alrededor de cuatro factores fundamentales, los cuales suelen estar combinados y orientados hacia la satisfacción del consumidor con calidad y mediante la eficiencia en términos de costo y tiempo. (Granell, 1997)</p>	Búsqueda de la eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> •Calidad del producto •Calidad del servicio •Uso eficiente de recursos financieros •Personal calificado •Rapidez •Personal motivado •Actitudes y valores •Uso eficiente de los recursos humanos
	Satisfacer al Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al cliente •Red de proveedores
	Estar a la altura de empresas competidoras	<ul style="list-style-type: none"> •Dominio Tecnológico •Innovación Tecnológica
	Participación y respuestas al mercado	<ul style="list-style-type: none"> •Capacidad de adaptación y cambio •Manejo de información •Capacidad para implantar planes •Agilidad y flexibilidad
	Estrategias genéricas para sobresalir con respecto a los competidores	<ul style="list-style-type: none"> •Liderazgo en costos •Diferenciación del producto •Definición del ámbito competitivo

Población

En las investigaciones se deben establecer las características de la población, a fin de delimitarla y por ende establecer los parámetros muestrales. De allí que Chávez (1994) considera que la población de un estudio es el universo de la investigación, sobre la cual se pretende generalizar los resultados. Está constituida por características o estados que le permiten distinguir los sujetos unos de otros. (p.126)

La población objeto de estudio, estuvo constituida por todas aquellas empresas líderes que ofrecen servicios de Telecomunicaciones y que proveen de tecnología y equipos a la mismas, formalmente establecidas en la zona metropolitana de Caracas,

Muestra

De acuerdo con Balestrini (1991), la Muestra es el número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo.

En este sentido, el tipo de muestra utilizada para esta investigación es **No – Probabilística**, ya que todos los elementos no tienen la misma probabilidad de ser seleccionados, es decir, hay una “ controlada elección de elementos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema” (Hernández Sampieri y otros, 1991: 232)

Dentro del muestreo no probabilístico, se utilizó el muestreo de sujetos – tipos donde la idea básica que involucra este tipo de muestra “es la riqueza, profundidad y calidad de la información” (Hernández Sampieri y otros, 1991: 232)

De acuerdo con esto, se escogieron a empresas que se encuentren asociadas a la Cámara de Servicios de Telecomunicaciones, como empresas que ofrecen servicios de telecomunicaciones y que proveen tecnología para telecomunicaciones que estén ubicadas en la zona metropolitana de Caracas durante el año 2002. A efectos de esta investigación, la muestra estará constituida por las empresas

Cuadro 6

Empresa	Servicio que ofrece
ALCATEL DE VENEZUELA	Proveedor
AT & T	Valor agregado
CANTV	Red Básica, redes privadas, redes conmutadas de datos
CANTV.NET	Valor Agregado
CORPORACIÓN DIGITEL	Telecomunicaciones rurales, telefonía móvil celular, red básica
ENTEL VENEZUELA	Redes conmutadas de datos
ERICSSON	Proveedor
GENESIS TELECOM C.A	Redes privadas, redes conmutadas de datos
GLOBAL CROSSING DE VENEZUELA	Redes privadas, valor agregado
GLOBAL ONE TELECOMUNICACIONES	Redes privadas, conmutadas de datos y valor agregado
GLOBALSTAR / TESAM	Comunicaciones directas por satélite, red básica
IBM DE VENEZUELA	Valor agregado
INFONET	Redes privadas y Telefonía móvil
MCI WORLDCOM DE VENEZUELA	Redes privadas, conmutadas de datos y valor agregado
MITSUI VENEZUELA	Proveedor
MOTOROLA	Proveedor
MOVILNET	Telefonía móvil celular
NEC DE VENEZUELA	Proveedor
NOKIA	Proveedor
ORACLE	Proveedor
PANASONIC	Proveedor
SIEMENS	Proveedor
TELCEL	Telefonía móvil celular
TELECOMUNICACIONES BANTEL	Redes privadas
TELECOMUNICACIONES DE CARACAS	Comunicación directa por satélite
TELECOMUNICACIONES IMPSAT	Redes privadas, redes conmutadas en datos, valor agregado, proveedor
UNISYS	Proveedor

Fuente: www.conatel.org.ve

Es importante resaltar, que la lista presentada anteriormente refleja la muestra de las empresas asociadas a CASETEL (Cámara de Empresas Asociadas de Servicios de Telecomunicaciones), a las cuales se le hizo entrega del instrumento de medición para la realización del estudio representando esto el 57% de la población a analizar. Ahora bien de las veintisiete empresas que se presentan en el cuadro anterior solo participaron activamente diecisiete evidenciándose con ello un 37% de muerte muestral, es decir, que diez empresas se negaron a participar en el estudio por considerar la información allí solicitada de carácter confidencial.

Se muestra a continuación el listado de las empresas analizadas:

Cuadro 7 Empresas Analizadas

Empresa	Servicio que ofrece
ALCATEL DE VENEZUELA	Proveedor
CANTV	Red Básica, redes privadas, redes conmutadas de datos
CANTV.NET	Valor Agregado
CORPORACIÓN DIGITEL	Telecomunicaciones rurales, telefonía móvil celular, red básica
ERICSSON	Proveedor
GENESIS TELECOM C.A	Redes privadas, redes conmutadas de datos
GLOBAL CROSSING DE VENEZUELA	Redes privadas, valor agregado
GLOBALSTAR / TESAM	Comunicaciones directas por satélite, red básica
IBM DE VENEZUELA	Valor agregado
MITSUI VENEZUELA	Proveedor
MOTOROLA	Proveedor
MOVILNET	Telefonía móvil celular
NEC DE VENEZUELA	Proveedor
ORACLE	Proveedor
SIEMENS	Proveedor
TELECOMUNICACIONES IMPSAT	Redes privadas, redes conmutadas en datos, valor agregado, proveedor
UNISYS	Proveedor

Unidad de estudio y unidad de análisis

Para efectos de esta investigación, la unidad de estudio está representada por las empresas líderes que comercian los productos y servicios destinados a los consumidores finales en el sector de telecomunicaciones. Así como las empresas que les proveen los insumos necesarios para que desarrollen la plataforma tecnológica que les permita satisfacer las necesidades de sus clientes, ubicadas en la zona metropolitana de Caracas durante el periodo 2001 – 2002

Por otro lado, la unidad de análisis de este estudio, fueron las respuestas obtenidas por parte de las personas que ocupaban cargos ejecutivos y/ o gerenciales dentro del área de Compensación y Beneficios y de Recursos Humanos .

Procedimiento de Recolección de Datos

Técnica

En el presente trabajo, la técnica que se utilizó para la recolección de los datos fue la encuesta, tal como lo expresa Briones (1982) “la encuesta es el conjunto de técnicas destinadas a recoger, procesar y analizar informaciones obtenidas en unidades o personas de un colectivo determinado” (p.49)

Instrumento

En relación con la técnica empleada, se utilizó como instrumento de recolección de información, la cual es definida por Chávez (1994) como

Documentos estructurados o no, que contienen un conjunto de reactivos (relativo a los indicadores de una variable) y las alternativas de respuesta. Los primeros contienen ítems, cuyas respuestas deben ser marcadas con un símbolo en tanto que los segundos, no indican respuestas sugeridas. (p.173)

El cuestionario se estructuró en dos (2) partes:

Cuestionario A: compuesto por un total de treinta y dos preguntas referidas a las dimensiones de los Programas de Compensación Total.

Cuestionario B: integrado por dos preguntas relacionada con la variable Competitividad

Se debe resaltar que los cuestionarios estaban compuestos por preguntas abiertas y cerradas.

Con respecto al nivel de medición de las variables de los cuestionarios, estos presentan una estructura mixta, ya que se integra un nivel de medición de tipo nominal y ordinal. El nivel de medición ordinal es definido como aquel donde “las categorías no tienen orden o jerarquía (...) lo que indica solamente diferencias respecto a una o más categorías” (p.257). El nivel de medición ordinal se define como “aquel donde las categorías mantienen un orden de mayor a menor” (p.258).

Una vez detallada la estructura de los cuestionarios, es importante destacar que los mismos se encontraban dirigidos a quienes ocupaban cargos ejecutivos y/ o gerenciales dentro del área de Compensación y Beneficios y de Recursos Humanos; ya que por el tipo de preguntas formuladas en el instrumento de medición, se requería de personal que tuviese una visión global del negocio, cuestión ésta que en ocasiones se lograba con el apoyo de otras unidades de la organización como Finanzas, Planificación Estratégica, entre otros, lo cual facilitaba la pertinencia de las respuestas ofrecidas.

Validez

Todo instrumento de recolección de datos, requiere de la planificación del procedimiento de cómo lograr su validez. De acuerdo con esto, los cuestionarios fueron sometidos a un proceso de validación en cuanto a su contenido y estructura.

Chávez (1994) considera que la validez se refiere a

La correspondencia del instrumento con su contexto teórico. No se expresa en términos de índice numérico. Se basa en la necesidad de discernimiento y juicios independientes entre expertos. Es el análisis cuidadoso y crítico de la totalidad de los reactivos de acuerdo con el área de contenido teórico (p.194)

En este sentido, la validación de los cuestionarios se logró a través de las opiniones emitidas por expertos en el área de Relaciones Industriales y de Metodología quienes evaluaron si las preguntas enunciaban claramente lo que se deseaba preguntar, si la estructura y el estilo de los cuestionarios eran los adecuados, entre otros aspectos.

Cuadro 8

Evaluadores del Instrumento de Medición

Profesores	Fecha	Comentarios
Evaristo Diz	Julio 2001	Cuestionario Extenso
Pablo Luchsinger	Agosto 2002	Cuestionario Extenso. Mejorar la diagramación.
Gerentes	Fecha	Comentarios
Kenneth Mayora	Agosto 2002	
Antonio Rodriguez	Agosto 2002	
Naioa Goicochea	Agosto 2002	Cuestionario Extenso
Ivan Arismendi	Agosto 2002	

Es importante destacar que ambos cuestionarios fueron tomados de estudios realizados anteriormente, sobre los cuales y de acuerdo a los objetivos de nuestra investigación, se realizaron las siguientes modificaciones:

En el cuestionario A, tomado del Trabajo de Investigación, realizado por la autora Laura Nevado, titulado “**Aproximación a la estructura y tendencias de compensación total en el consumo masivo**” (1999). En el mismo se eliminaron una serie de preguntas que no aportaban valor a nuestra investigación, así como se rediseñó el formato a través de la diagramación de cuadros y preguntas de presencia y ausencia para hacer menos engorroso su llenado.

En el cuestionario B, tomado del estudio realizado por la autora Elena Granel, (1997) titulado “Estudio de la competitividad en empresas venezolanas”, se anexaron las definiciones de manera muy puntual de las variables, ya que por su carácter subjetivo podrían presentar sesgos al momento de interpretar los resultados.

De igual manera el instrumento se sometió a una prueba piloto, representada por las primeras cinco empresas a las que se le entregó el instrumento: Alcatel, CANTV, CANTV.net, Ericsson y Digitel. Arrojando comentarios relacionados con la diagramación y extensión del cuestionario razón por la cual se realizaron modificaciones en el mismo.

Procedimiento para la investigación

El presente estudio se llevó a cabo de acuerdo a las siguientes fases:

En la fase I se procedió a revisar algunos trabajos relacionados con las nuevas tendencias acerca de los factores determinantes de la competitividad empresarial, así como la importancia de los factores que constituyen los Programas de Compensación

Total. Igualmente se evaluaron las nuevas tendencias en materia de compensación, orientados a retener a su mejor talento a disminuir sus costos y a desarrollar ventajas competitivas a través de su talento humano. De allí surge la elección del tema o área de investigación, definiendo luego el planteamiento del problema y los objetivos relacionados con el mismo.

En la fase II se estructuró la fundamentación teórica encargada de dar soporte al problema planteado, esto sin dejar de considerar su proceso de actualización durante el desarrollo de la investigación.

La fase III correspondió a la elaboración de los lineamientos metodológicos vinculados con los parámetros necesarios para llevar a cabo el estudio. Aunado a esto, se realizaron las adaptaciones de los instrumentos de recolección de información, para luego presentárselo a los expertos del área para su correspondiente validación.

Ya culminado este proceso, se inició el contacto con las empresas pertenecientes al estudio, con la finalidad de solicitarles su participación en la investigación. Recibida la aprobación de las diferentes organizaciones contactadas, se administraron los instrumentos a las personas correspondientes.

En la fase IV luego de haber recibido los cuestionarios suministrados, se inició la tabulación de los datos obtenidos, para luego analizarlos en función de la teoría y de los objetivos propuestos, para así finalmente establecer las conclusiones, recomendaciones y aportes del estudio.

Estrategia de Medición

Una vez recolectados los datos a través del instrumento de medición, éstos fueron tabulados y analizados con el objetivo de presentar las respuestas al problema y objetivos de la investigación.

La secuencia de análisis de la información se realizó alfabéticamente lo cual corresponde a la forma como fueron entregados los cuestionarios a las empresas.

Ahora bien, de acuerdo al tipo de investigación, se recurrió en primer lugar a un análisis cuantitativo, que permitiese establecer algunas comparaciones entre los resultados obtenidos, esto a través de distribución de frecuencias y porcentajes, teniendo como punto de partida las categorías de respuesta que aplicaban en cada uno de los casos de la muestra, en este sentido la estadística descriptiva “permite observar ciertas tendencias o características de un grupo y comunicarlas fácil y rápidamente” (Levin, 1979). En segundo lugar, se realizó un análisis cualitativo de cada una de las variables. Dada las características del estudio y los objetivos planteados se llevó a cabo un tercer paso.

El tercer paso consistió en llevar la información obtenida y codificada al software denominado DYANE, el cual es un sistema de análisis estadísticos en el cual inicialmente cargamos todas las preguntas del instrumento, denominadas variables, para luego realizar el vaciado de la información referente a cada empresa.

Una vez cargada la información de cada empresa en el DYANE, se procedió a realizar un análisis de estadísticos simples, es decir, el cálculo de las frecuencias básicas, el cual determinó el número de empresas que contestaron cada categoría de respuesta para cada pregunta. Luego se analizaron las frecuencias relativas de cada variable, es decir, los porcentajes de respuestas para cada categoría.

El siguiente paso se presenta con los análisis cruzados de las variables, es decir, las relaciones establecidas entre cada una de las dimensiones de las variables en estudio, como lo son: El nivel retributivo y la competitividad; El mix de compensación fijo – variable y la competitividad y la diversidad del paquete retributivo y la competitividad. Para lo cual se aplicó el test de Ji-Cuadrado con el objetivo de medir el nivel de dependencia o independencia de las variables estudiadas

También es importante mencionar que para la análisis de la variable Competitividad se realizó una selección de los indicadores que más se ajustaban a las características del sector investigado. De los dieciséis indicadores se cruzaron y correlacionaron solo los siguientes:

- Calidad del Producto: ya que el sector de las telecomunicaciones se caracteriza por poseer una alineación entre las características de sus productos y las necesidades de sus clientes
- Calidad del Servicio: De igual manera que el indicador anterior, alinean las características del servicio con los requerimientos de sus clientes.
- Orientación al Cliente: Puesto que alinean las estrategias, metas y objetivos de la organización con la identificación y satisfacción de las necesidades de sus clientes.
- Dominio Tecnológico: Cuentan con una tecnología de vanguardia que les permite ser más eficientes, mejorar la calidad de lo que hacen y simplificar los procesos de la organización.
- Innovación Tecnológica: A través de la cual mejorar la calidad de sus procesos productivos con el objetivo de lograr desarrollar ventajas en costos y mejoras del producto que logre diferenciarlo del que ofrecen sus competidores.

Por último se realizó el análisis correspondiente a la correlación realizada entre la variable Actividad de la empresa y cada uno de los indicadores de competitividad con la finalidad de dar respuesta a uno de los objetivos de la investigación con respecto al nivel de competitividad alcanzado por las empresas participantes en el estudio.

Es importante destacar que la configuración del Sistema DYANE utilizado para el procesamiento de los datos obtenidos solo considera a efectos de la presentación solo aquellas opciones de respuestas que fueron contestadas, omitiendo la presentación de las respuestas cuya frecuencia de respuesta era igual a cero.

Análisis e Interpretación de los Datos

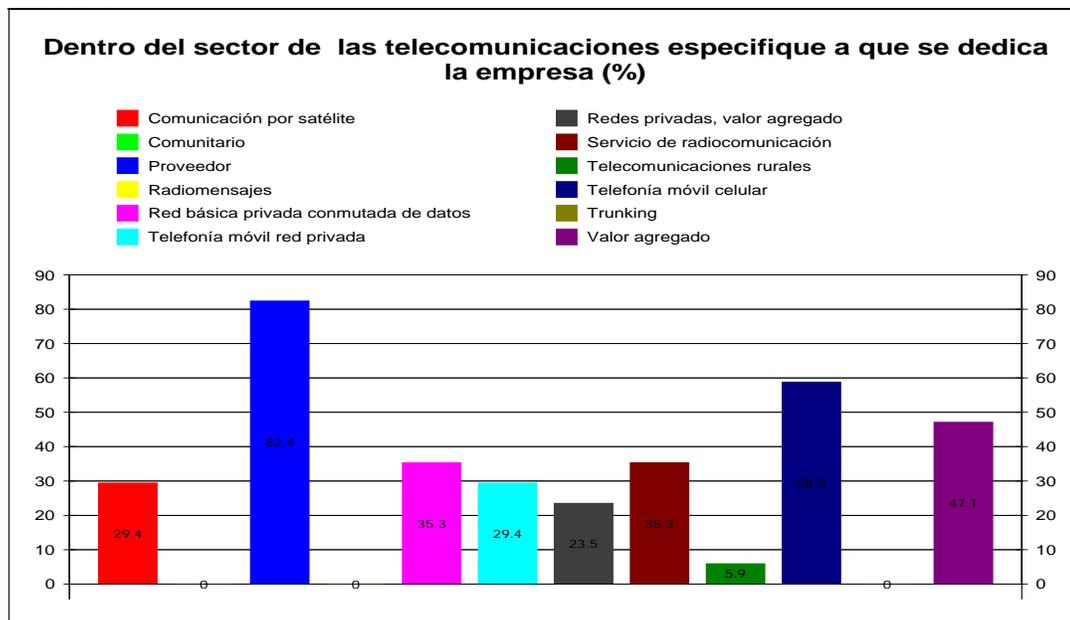
Primer y Segundo Nivel de Interpretación de los Datos

Cuestionario A

Tabla 1: Dentro del sector de las telecomunicaciones especifique a qué actividad se dedica su empresa

Valor	Significado (respuestas múltiples)	Frecuencia	% s/ Total	% s/ Muestra
1	Comunicación por satélite	5	8.47	29.41
3	Proveedor	14	23.73	82.35
5	Red básica privada conmutada de datos	6	10.17	35.29
6	Telefonía móvil red privada	5	8.47	29.41
7	Redes privadas, valor agregado	4	6.78	23.53
8	Servicio de radiocomunicación	6	10.17	35.29
9	Telecomunicaciones rurales	1	1.69	5.88
10	Telefonía móvil celular	10	16.95	58.82
12	Valor agregado	8	13.56	47.06
Total frecuencias		59	100.00	347.06
Total Muestra		17		

Gráfico 1



Los datos demuestran que la mayoría de las empresas estudiadas (23.73%) son proveedoras de plataformas tecnológicas que les permiten mantenerse a la vanguardia de los servicios que ofrece. Le siguen las empresas que ofrecen telefonía móvil celular con un (16.95%),. Luego se encuentran las empresas de valor agregado, es decir, las empresas que ofrecen servicios de internet, banda ancha, fibra óptica, etc. representadas por el 13.56% de la muestra encuestada. Con una misma frecuencia de estudio se encuentran las empresas que ofrecen red básica conmutada de datos, es decir, la telefonía básica

residencial y las que ofrecen servicios de radiocomunicación (10.17%).

Cabe resaltar que dentro de la muestra estudiada el mayor porcentaje de empresas (76.47%) son empresas transnacionales, como se muestra en la tabla n 2.

Tabla 2: Indique que cuál es su tipo de empresa

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Nacional	3	11.76
2	Transnacional	13	76.47
3	Multinacional	1	11.76
Total frecuencias		17	100.00

Tabla 3: Dentro de su empresa señale, en cuanto al sistema de administración salarial, cual de éstas actividades realizan y con qué frecuencia

Valor	Significado (respuestas múltiples)	Frecuencia	% s/ Total	% s/ Muestra
1	Análisis y Descripción de Puestos Anual	6	7.79	35.29
2	Análisis y Descripción de Puestos Semestral	7	9.09	41.18
3	Análisis y Descripción de Puestos Otro	3	3.90	17.65
4	Estudios de Mercado Anual	8	10.39	47.06
5	Estudios de Mercado Semestral	8	10.39	47.06
6	Estudios de Mercado Otros	1	1.30	5.88
7	Evaluación de Desempeño Anual	16	20.78	94.12
8	Evaluación de Desempeño Semestral	2	2.60	11.76
10	Valoración de Puestos Anual	8	10.39	47.06
11	Valoración de Puestos Semestral	2	2.60	11.76
12	Valoración de Puestos Otros	4	5.19	23.53
13	Evaluar Escala Salarial Anual	9	11.69	52.94
14	Evaluar Escala Salarial Semestral	3	3.90	17.65
Total frecuencias		77	100.00	452.94
Total Muestra		17		

Los datos presentados demuestran que la mayoría de las empresas (20.78%) realizan con una periodicidad anual evaluaciones de desempeño para determinar los componentes variables de su sistema de administración salarial. Realizando también estudios de mercado (10.39%) que le permitan definir niveles de salarios competitivos, valoración de puestos(10.39%) con el objetivo de vincular el diseño de los paquetes salariales a los roles y responsabilidades del puesto de trabajo y evaluando la escala salarial (11.69%) del sector para definir las políticas de compensación de su empresa.

Tabla 4: ¿Con qué frecuencia revisa la compensación Total respecto al mercado?

Valor	Significado	Frecuencia	%
2	Cada año	10	58.82
3	Cada seis meses	7	41.18
Total frecuencias		17	100.00

Los datos de muestran que el gran porcentaje de las empresas de telecomunicaciones (58.82%) revisa su situación con respecto al mercado con una periodicidad anual. Es decir que se encargan de realizar adaptaciones en el sistema de administración salarial de acuerdo a las fluctuaciones anuales del mercado y el nivel de salario otorgado por las empresas del sector Reflejando también una porcentaje significativo (41.18%) las empresas que la revisan semestralmente.

Tabla 5: ¿Usted revisa la Compensación Total respecto al desempeño?

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Si	15	88.24
2	No	2	11.76
Total frecuencias		17	100.00

Los resultados reflejan que el 88.24% de las empresas estudiadas revisan la compensación total con respecto al desempeño, lo que indica un alto grado de incidencia del desempeño de los trabajadores en el diseño de las políticas salariales de la empresa, reflejado en la tabla 3.

Tabla 6: ¿Con qué frecuencia revisa la Compensación Total con respecto al desempeño organizacional?

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Cada dos años	1	5.88
2	Cada año	12	70.59
5	No aplica	4	23.53
Total frecuencias		17	100.00

Esta tabla expresa que 70.59% de las empresas participantes en el estudio revisan la compensación total con respecto al desempeño con una periodicidad anual, lo cual se complementa con los resultados obtenidos en la tabla anterior.

Tabla 7: ¿Con qué frecuencia revisa la Compensación Total con respecto al desempeño Departamental o de Área?

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Cada dos años	2	11.76
2	Cada año	11	64.71
5	No aplica	4	23.53
Total frecuencias		17	100.00

Esta tabla al igual que la anterior representa el seguimiento a la interrogante número 5, ya que expresa la clasificación de las evaluaciones de desempeño según la organización de la empresa. En este caso específico indica que del total de la muestra encuestada el 64.71% evalúa anualmente el Desempeño Departamental o de Área.

Tabla 8: ¿Con qué frecuencia revisa la Compensación Total con respecto al Desempeño Individual?

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Cada dos años	1	5.88
2	Cada año	12	70.59
5	No aplica	4	23.53
Total frecuencias		17	100.00

En el mismo orden de ideas de la interrogante anterior, los datos demuestran que el 70.59% de las empresas estudiadas evalúan anualmente sus practicas de remuneración de acuerdo al desempeño individual.

Tabla 9: ¿Cómo mide su empresa la Competitividad Externa?

Valor	Significado (respuestas múltiples)	Frecuencia	% s/ Total	% s/ Muestra
1	Realiza sus propias encuestas salariales	5	10.00	29.41
2	Adquiere encuestas salariales realizadas por consultores	16	32.00	94.12
3	Participa en encuestas salariales e xternas	15	30.00	88.24
4	Dispone de un sistema on-line local	10	20.00	58.82
5	Dispone de un sistema on-line inter nacional	4	8.00	23.53
Total frecuencias		50	100.00	294.12
Total Muestra		17		

Los datos indican que el 32% de las empresas de telecomunicaciones analizadas miden la competitividad externa en su sector, a través de la adquisición de encuestas salariales realizadas por consultores externos a su organización.

Tabla 10: ¿ Qué política utiliza su empresa para establecer su escala de salarios?

Valor	Significado	Frecuencia	%
3	Mediana	6	35.29
4	Cuartil 75	11	64.71
Total frecuencias		17	100.00

Dentro de las políticas utilizadas por las empresas para el establecimiento de su escala salarial en el nivel , se encuentra que en un 64.71% se ubican en el Cuartil 75, es decir, que dentro del análisis de las bandas salariales, dividido en cuatro partes iguales, ubican el pago en el nivel superior de la misma, dándole a este nivel el mayor peso dentro de las estructuras salariales y tan solo el 35.29% utilizan la mediana como política salarial , es decir el valor central de los salarios del mercado.

Tabla 11: ¿Con qué frecuencia revisa la política salarial de su empresa?

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Cada seis meses	2	11.76
2	Cada año	10	58.82
3	Cada dos años	2	11.76
6	Cada cinco años	2	11.76
7	Otra frecuencia	1	5.88
Total frecuencias		17	100.00

Los datos demuestran que la frecuencia para la revisión de la política salarial de las empresas en el sector de las telecomunicaciones se ubica con un 58,82% en un periodo igual a un año, teniéndose en consideración con esto las fluctuaciones de un mercado altamente cambiante en cuanto a las variables macroeconómicas se refiere.

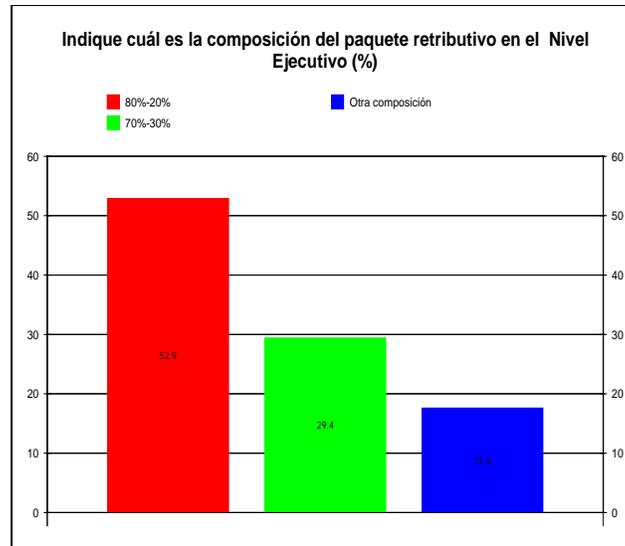
Tabla 12: ¿Por qué razones y con qué frecuencia otorga incrementos salariales a su empresa?

Valor	Significado	Frecuencia	%
4	Por desempeño anual	7	41.18
7	Ambos anual	10	58.82
Total frecuencias		17	100.00

Estos resultados comprueban el análisis anteriormente expuesto, claramente se observa que las razones y la frecuencia de los incrementos salariales se ubican con un 58,82% en un incremento anualizado y por razones asociadas a la inflación, variable fundamental en el reajuste y diseño de los planes de compensación, y el desempeño del individuo. Seguidamente el incremento se encuentra asociado únicamente al desempeño en un 41,18% y la frecuencia del mismo es anual.

Tabla 13: Indique cuál es la composición del paquete retributivo en el Nivel Ejecutivo

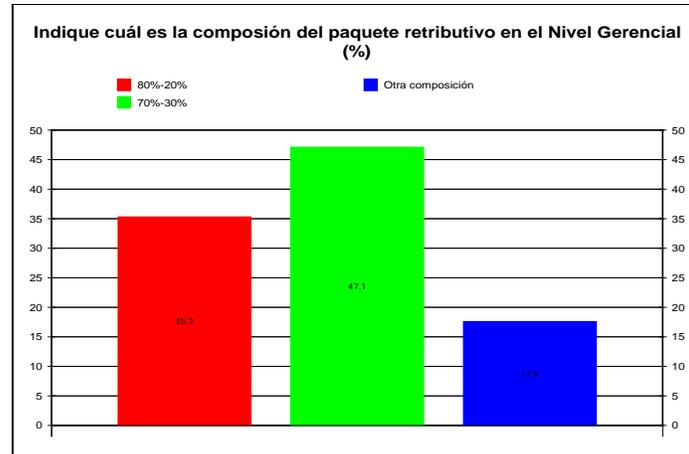
Valor	Significado	Frecuencia	%
1	80%-20%	9	52.94
2	70%-30%	5	29.41
3	Otra composición	3	17.65
Total frecuencias		17	100.00

Gráfico 2

Los datos expresan que el 52,94% de la empresas encuestadas utilizan una composición de 80% de pago garantizado efectivamente, bien sea bajo la modalidad de salario fijo y planes de incentivo y -20% indirecto es decir, el complemento del salario a través de beneficios sociales para el nivel ejecutivo, el 29,41% otorgan una retribución compuesta por el 70%-30% y tan solo el 17,65% dan otro tipo de composición.

Tabla 14: Indique cuál es la composición del paquete retributivo en el Nivel Gerencial

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	80%-20%	6	35.29
2	70%-30%	8	47.06
3	Otra composición	3	17.65
Total frecuencias		17	100.00

Gráfico 3

Para el nivel Gerencial el 47,05% otorga un paquete compuesto por un 70% directo-30% indirecto siendo esta la practica comúnmente utilizada por las empresas, el 35, 29% utilizan la composición 80%-20% para este nivel jerárquico y el 17,65% otra composición.

Tabla 15: Indique cuáles de los siguientes elementos forman parte de la compensación directa del paquete de su empresa para el Nivel Ejecutivo

Valor Significado (respuestas múltiples)	Frecuencia	% s/ Total	% s/ Muestra
1 Planes de Incentivo	13	13.54	76.47
2 Salario Base	17	17.71	100.00
3 Utilidades	17	17.71	100.00
4 Fondo de Ahorro	9	9.38	52.94
5 Caja de Ahorro	6	6.25	35.29
6 Prestaciones de Antigüedad	17	17.71	100.00
7 Bono vacacional	17	17.71	100.00
Total frecuencias	96	100.00	564.71
Total Muestra	17		

Dentro de los elementos que integran la compensación directa del nivel ejecutivo encontramos que el salario base, las utilidades, prestaciones y bono vacacional son elementos presentes y con una misma frecuencia en el total de la muestra representado por un 17,71% para cada uno de dichos elementos. Los planes de incentivos son otorgados por un 13,54% de las empresas y el fondo y caja de ahorro se encuentran presentes con un porcentaje menor 9,38% 6,25% respectivamente.

Gráfico 4

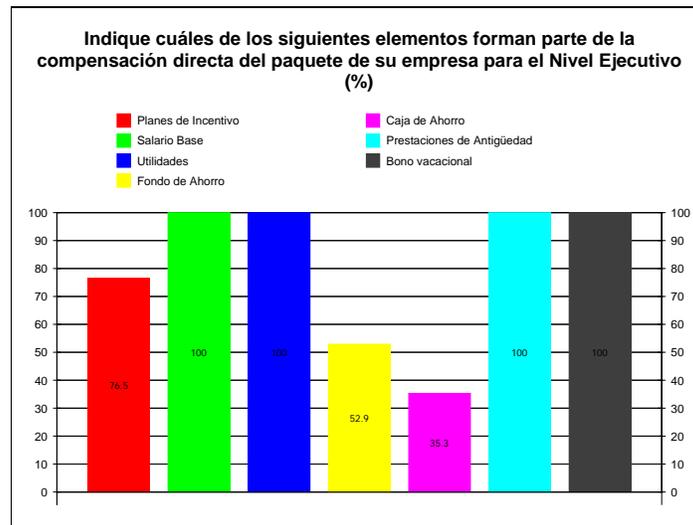


Tabla 16 Indique cuáles de los siguientes elementos forman parte de la compensación directa del paquete de su empresa para el Nivel Gerencial

Valor Significado (respuestas múltiples)	Frecuencia	% s/ Total	% s/ Muestra
1 Planes de Incentivo	13	13.68	76.47
2 Salario Base	17	17.89	100.00
3 Utilidades	17	17.89	100.00
4 Fondo de Ahorro	8	8.42	47.06
5 Caja de Ahorro	6	6.32	35.29
6 Prestaciones de Antigüedad	17	17.89	100.00
7 Bono vacacional	17	17.89	100.00
Total frecuencias		95	100.00
Total Muestra		17	

Dentro de los elementos que integran la compensación directa del nivel gerencial encontramos de igual manera que el salario base, las utilidades, prestaciones y bono vacacional son elementos presentes y con una misma frecuencia en el total de la muestra representado por un 17.89% para cada uno de dichos elementos. Los planes de incentivos son otorgados por un 13,68% de las empresas y el fondo y caja de ahorro se encuentran presentes con un porcentaje menor 8,42% 6,32% respectivamente.

Tabla 17: Si es posible indique cuál es la composición de la mezcla Fijo - Variable dentro de la compensación directa para el Nivel Ejecutivo

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	80%-20%	7	41.18
2	70%-30%	8	47.06
4	Otra composición	2	11.76
Total frecuencias		17	100.00

De acuerdo a la tabla la composición mas aplicada para el nivel ejecutivo se encuentra representado por el mix de retribución 70% de pago fijo garantizado por el salario básico y los bonos compensatorios y 30% de retribución variable determinada por los pagos por méritos y desempeño. Con el 47.18% de los datos obtenidos seguidamente se encuentra la composición 80%-20% representado por el 41,18% y por ultimo el 11, 75% utiliza otra composición fijo-variable dentro del componente directo del paquete retributivo.

Tabla 18: Si es posible indique cual es la composición de la mezcla Fijo – Variable dentro de la compensación directa para el Nivel Gerencial

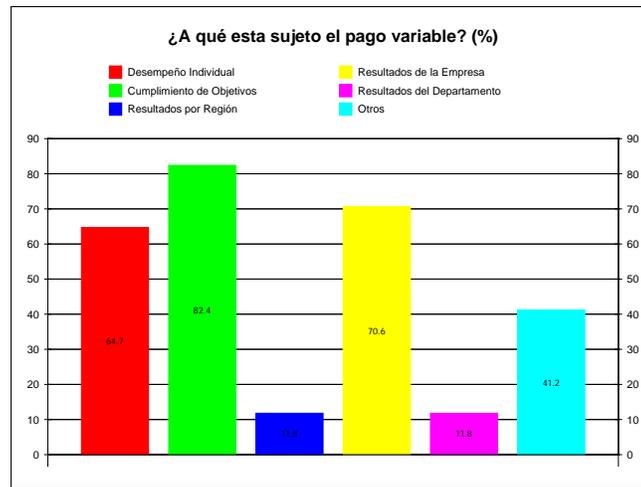
Valor	Significado	Frecuencia	%
1	80%-20%	7	41.18
2	70%-30%	8	47.06
4	Otra composición	2	11.76
Total frecuencias		17	100.00

Esta tabla refleja que la composición del mix de compensación fijo- variable en el Nivel gerencial de las empresas de telecomunicaciones estudiadas esta orientado en un 47.06% a la composición 70% de pagos fijos garantizado por el salario básico del trabajador y 30% de pagos asociados al desempeño del trabajador denominado pago variable, reflejando una diferencia de aproximadamente 5% la composición 80% de fijo y 20% de variable. Lo que nos permitiría afirmar que se observa en el mercado una tendencia a constituir los mix entre estas dos composiciones.

Tabla 19: ¿A qué esta sujeto el pago variable?

Valor	Significado (respuestas múltiples)	Frecuencia	% s/ Total	% s/ Muestra
1	Desempeño Individual	11	22.92	64.71
2	Cumplimiento de Objetivos	14	29.17	82.35
3	Resultados por Región	2	4.17	11.76
4	Resultados de la Empresa	12	25.00	70.59
5	Resultados del Departamento	2	4.17	11.76
6	Otros	7	14.58	41.18
Total frecuencias		48	100.00	282.35
Total Muestra		17		

Gráfico 5



Respondiendo a la porción variable expresada en el análisis anterior, estos datos reflejan que el 29.17% de las empresas encuestadas otorga el pago variable por el cumplimiento de objetivos, seguido en un 25% por los resultados de la empresa y de manera también significativa asignan pago variable a través del desempeño individual de los trabajadores

Tabla 20: ¿Otorga la empresa Caja de Ahorro para el Nivel Ejecutivo?

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Si	6	35.29
2	No	11	64.71
Total frecuencias		17	100.00

En esta tabla se inicia el análisis de los componentes de la compensación directa como lo es la caja de ahorro, reflejando que el 64.71% de las empresas participantes no poseen caja de ahorro para el Nivel Ejecutivo, mientras que el 35.29% de la muestra si la posee.

Tabla 21: Indique el intervalo correspondiente al % de aporte de la empresa en la caja de ahorro para el Nivel Ejecutivo

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	10% - 30.5%	2	11.76
2	31% - 50.5%	2	11.76
4	71% - 90.5%	2	11.76
5	No aplica	11	64.70
Total frecuencias		17	100.00

De acuerdo al 35.29% de las empresas que reflejaron la presencia de Caja de Ahorro para el Nivel Ejecutivo se evidencia una heterogeneidad en los porcentajes aportados por la empresa por dicho concepto, pues entre las seis empresas que poseen el beneficio no se evidencia un intervalo significativo que marque la tendencia del sector.

Tabla 22: Indique el intervalo correspondiente al % de aporte del empleado en la caja de ahorro para el Nivel Ejecutivo

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	10% - 17.5%	6	35.29
5	No aplica	11	64.71
Total frecuencias		17	100.00

Como complemento al análisis de la pregunta anterior, los datos reflejan que el 35.29% de las empresas que poseen Caja de Ahorro, obtienen un porcentaje de aporte del empleado que oscila entre un 10% y el 17.5% del salario del trabajador para dicho concepto.

Tabla 23: ¿Posee la empresa Caja de Ahorro para el Nivel Gerencial?

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Si	6	35.29
2	No	11	64.71
Total frecuencias		17	100.00

Con respecto a los resultados obtenidos en esta pregunta se puede evidenciar una tendencia semejante a la del Nivel Ejecutivo expresándose el mismo porcentaje de presencia (35.29%) para el Nivel Gerencial en el plan de Caja de Ahorro.,

Tabla 24: Indique el intervalo correspondiente al % de aporte de la empresa en la caja de ahorro para el Nivel Gerencial

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	10% - 30.5%	2	11.76
2	31% - 50.5%	2	11.76
4	71% - 90.5%	1	5.88
5	No aplica	12	70.59
Total frecuencias		17	100.00

Los datos indican que el porcentaje de aporte de la empresa a la Caja de Ahorro oscila entre los intervalos del 10% al 50.5% del salario del empleado.

Tabla 25: Indique el intervalo correspondiente al % de aporte del empleado en la caja de ahorro para el Nivel Gerencial

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	10% - 17.5%	6	35.29
5	No aplica	11	64.71
Total frecuencias		17	100.00

Los datos evidencian un porcentaje de aporte del empleado ubicado en el intervalo del 10% al 17.5% del salario del trabajador por concepto de la Caja de Ahorro para el Nivel gerencial.

Tabla 26: ¿Posee Fondo de Ahorro para el Nivel Ejecutivo?

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Si	8	47.06
2	No	9	52.94
Total frecuencias		17	100.00

Continuando con el análisis de los componentes del paquete directo de la compensación total de los trabajadores de las empresas estudiadas, el 47.06% de las mismas indicaron poseer programas de Fondos de Ahorro para el Nivel Ejecutivo.

Tabla 27: Indique el intervalo correspondiente al % de aporte de la empresa en el fondo de ahorro para el Nivel Ejecutivo

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	10% - 32.5%	3	17.65
3	56% - 77.5%	2	11.76
4	78% - 100%	3	17.65
5	No aplica	9	52.94
Total frecuencias		17	100.00

Para este nivel analizado, los datos reflejan que el porcentaje de aporte de la empresa por concepto de Fondo de Ahorro, puede ubicarse entre el 10 y el 32.5% o entre el 78 y hasta el 100% del salario del empleado. No especificando tendencia significativa hacia un porcentaje del mercado.

Tabla 28: Indique el intervalo correspondiente al % de aporte del empleado en el fondo de ahorro para el Nivel Ejecutivo

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	0 - 10%	4	23.53
2	11% - 20%	4	23.53
3	No aplica	9	52.94
Total frecuencias		17	100.00

En esta tabla se puede observar que el porcentaje de aporte del empleado por concepto del Fondo de Ahorro está ubicado entre el 0% como mínimo y 20% como aporte máximo del salario del trabajador.

Tabla 29: ¿Posee la empresa Fondo de Ahorro para el Nivel Gerencial?

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Si	7	41.18
2	No	10	58.82
Total frecuencias		17	100.00

Este análisis refleja situación semejante a la expresada por el concepto de la Caja de Ahorro, ya que el 41.18% de los encuestados afirmaron poseer un programa de Fondo de Ahorro para el Nivel Gerencial

Tabla 30: Indique el intervalo correspondiente al % de aporte de la empresa en el fondo de ahorro para el Nivel Gerencial

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	10% - 32.5%	3	17.65
3	56% - 77.5%	2	11.76
4	78% - 100%	3	17.65
5	No aplica	9	52.94
Total frecuencias		17	100.00

Para este nivel, los datos reflejan que el porcentaje de aporte de la empresa por concepto de Fondo de Ahorro, puede ubicarse entre el 10 y el 32.5% ò entre el 78 y hasta el 100% del salario del empleado. No especificando tendencia significativa hacia un porcentaje del mercado.

Tabla 31: Indique el intervalo correspondiente al % de aporte del empleado en el fondo de ahorro para el Nivel Gerencial

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	0 - 10%	5	29.41
2	11% - 20%	3	17.65
3	No aplica	9	52.94
Total frecuencias		17	100.00

En esta tabla se puede observar que el porcentaje de aporte del empleado por concepto del Fondo de Ahorro esta ubicado entre el 0% como mínimo y 20% como aporte máximo del salario del trabajador.

Tabla 32: : Realice una marca en el tipo de incentivo organizacional otorgado en su empresa al Nivel Ejecutivo.

Valor	Significado (respuestas múltiples)	Frecuencia	% s/ Total	% s/ Muestra
1	Stock options anual	6	19.35	35.29
4	Stock purchase anual	4	12.90	23.53
6	Stock purchase otra frecuencia	2	6.45	11.76
7	Stock grant anual	3	9.68	17.65
10	Profit sharing anual	2	6.45	11.76
16	Bonos ejecutivos anual	8	25.81	47.06
17	Bonos ejecutivos semestral	2	6.45	11.76
22	No aplica	4	12.90	23.53
Total frecuencias		31	100.00	182.35
Total Muestra		17		

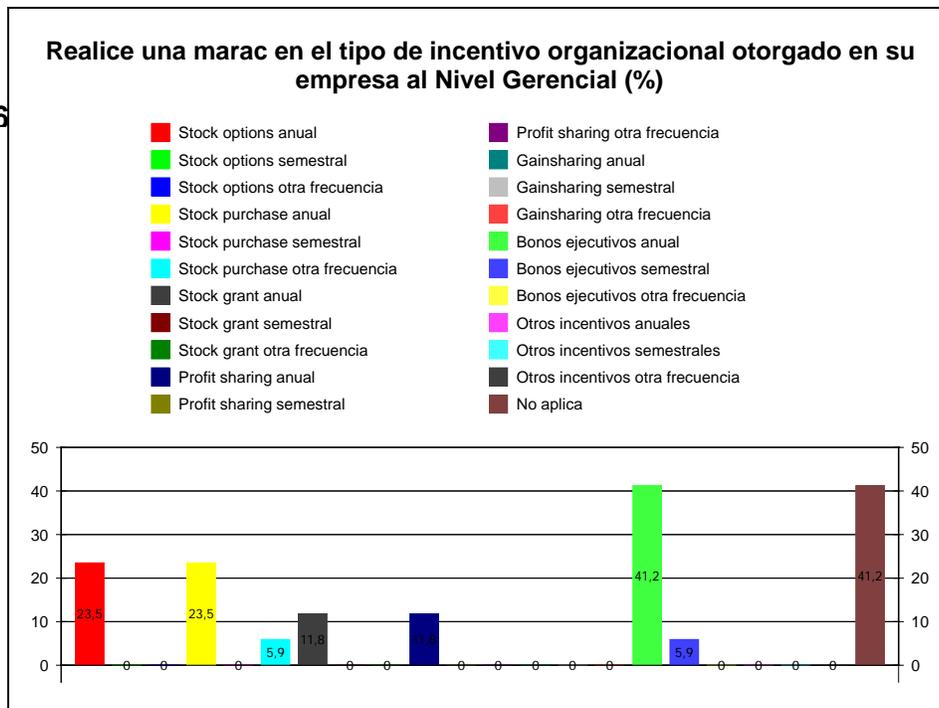
Continuando con el análisis de la composición directa del paquete retributivo de las empresas de telecomunicaciones, los datos expresan que dentro de este nivel de incentivo los bonos ejecutivos otorgados con una periodicidad anual son usados por el 25.81% del total de las empresas estudiadas, así como los stock options, es decir la opción de compras de acciones de la empresa (19.35%) y los stock purchase, definida como la compra de acciones de la empresa (12.90%) otorgados también anualmente reflejan importantes porciones del total de la muestra estudiada.

Es importante destacar, que se realizó la consulta de incentivos en el nivel grupal y departamental, los cuales no arrojaron resultados ya que en las empresas analizadas no se aplican este tipo de incentivos.

Tabla 33: Realice una marca en el tipo de incentivo individual otorgado en su empresa al Nivel Ejecutivo

Valor	Significado (respuestas múltiples)	Frecuencia	% s/ Total	% s/ Muestra
1	Stock options anual	1	4.76	5.88
4	Stock purchase anual	3	14.29	17.65
7	Stock grant anual	2	9.52	11.76
16	Bonos ejecutivos anual	2	9.52	11.76
22	No aplica	13	61.90	76.47
Total frecuencias		21	100.00	123.53
Total Muestra		17		

Gráfico 6



La tabla refleja que para el Nivel Ejecutivo también se otorgan incentivos individuales siendo la tendencia significativa de la muestra estudiada (14.29%) el ofertar acciones de la empresa con una frecuencia anual, así como también asignar acciones de la misma (9.52%) y bonos ejecutivos con un mismo porcentaje de uso.

Tabla 34: Realice una marca en el tipo de incentivo organizacional otorgado en su empresa al Nivel Gerencial

Valor	Significado (respuestas múltiples)	Frecuencia	% s/	
			Total	Muestra
1	Stock options anual	4	14.29	23.53
4	Stock purchase anual	4	14.29	23.53
6	Stock purchase otra frecuencia	1	3.57	5.88
7	Stock grant anual	2	7.14	11.76
10	Profit sharing anual	2	7.14	11.76
16	Bonos ejecutivos anual	7	25.00	41.18
17	Bonos ejecutivos semestral	1	3.57	5.88
22	No aplica	7	25.00	41.18
		Total frecuencias	28	100.00
		Total Muestra	17	164.71

Al igual que para el Nivel Ejecutivo, se realizó la consulta al Nivel Gerencial reflejando los resultados que un 25% de las empresas analizadas otorgan como incentivo organizacional los bonos ejecutivos con una frecuencia anual de entrega; seguidos de los stock options (opción de compra de acciones) y stock purchase (compra de acciones) con 14.29% cada uno. Es importante destacar que a pesar de no poseer una tendencia significativa en la muestra estudiada, el uso anual de asignación de acciones y de ganancias compartidas está presente en un 7.14% en los incentivos otorgados.

Cabe mencionar, que se realizó la consulta de incentivos en el nivel grupal y departamental, los cuales no arrojaron resultados ya que en las empresas analizadas no se aplican este tipo de incentivos.

Tabla 35: Realice una marca en el tipo de incentivo individual otorgado en su empresa al Nivel Gerencial

Valor	Significado (respuestas múltiples)	Frecuencia	% s/	
			Total	Muestra
4	Stock purchase anual	2	10.00	11.76
7	Stock grant anual	2	10.00	11.76
22	No aplica	16	80.00	94.12
		Total frecuencias	20	100.00
		Total Muestra	17	117.65

Los datos demuestran que para el Nivel Ejecutivo también se otorgan incentivos individuales siendo la tendencia significativa de la muestra estudiada del 20% compran acciones de la empresa (stock purchase) y la empresa les asigna acciones anualmente con el objetivo de motivar a sus trabajadores del Nivel Gerencial.

Tabla 36: Días fijos adicionales a la Ley Orgánica del Trabajo de disfrute de vacaciones para el Nivel Ejecutivo

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	0 - 4.5 días	4	23.53
2	5 - 9.5 días	6	35.29
3	10 - 15 días	7	41.18
Total frecuencias		17	100.00

Para este nivel se encuentra que el disfrute de días fijos vacacionales adicionales a la LOT se encuentra mayoritariamente en el intervalo de 10 a -15 días representado por un 41,18% de la información obtenida no demostrando con ello una diferencia significativa con respecto a los otros dos intervalos de 0 a -4.5 días y 5 a-9.5 días representados por el 23,53% y 35,29% respectivamente.

Tabla 37: Días variables de vacaciones adicionales a la Ley Orgánica del Trabajo según antigüedad para el Nivel Ejecutivo

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	0 - 1.5 días	11	64.71
2	2 - 3.5 días	3	17.65
3	4 - 6 días	3	17.65
Total frecuencias		17	100.00

En cuanto a los días variables a la LOT otorgados para este nivel si se encuentra una diferencia significativa situada en el intervalo de 0 a-1.5 días de disfrute representado por un 64,71% de los datos, y los intervalos correspondientes a 2-3.5 días y 4-6 días con tan solo un 17,65% respectivamente.

Tabla 38: Días fijos adicionales a la Ley Orgánica del Trabajo de disfrute de vacaciones para el Nivel Gerencial

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	0 - 4.5 días	5	29.41
2	5 - 9.5 días	6	35.29
3	10 - 15 días	6	35.29
Total frecuencias		17	100.00

Para este nivel se encuentra que el disfrute de días fijos vacacionales adicionales a la LOT se encuentra mayoritariamente en los intervalos comprendidos entre 5 a- 15 días representados por un 35,29% cada uno, y un 29,41% de la información obtenida correspondiente al intervalo de 0 a-4.5 no demostrándose con ello una diferencia significativa.

Tabla 39: Días variables adicionales a la Ley Orgánica del Trabajo según antigüedad en el Nivel Gerencial

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	0 - 1.5 días	12	70.59
2	2 - 3.5 días	3	17.65
3	4 - 6 días	2	11.76
Total frecuencias		17	100.00

En cuanto a los días variables a la LOT otorgados para este nivel si se encuentra una diferencia significativa situada en el intervalo de 0 a-1.5 días de disfrute representado por un 70,59% de los datos, y los intervalos correspondientes a 2-3.5 días y 4-6 días con tan solo un 17,65% y 11,75% respectivamente

Tabla 40: Días fijos adicionales a la Ley Orgánica del Trabajo de Bono Vacacional para el Nivel Ejecutivo

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	3 - 14.5 días	3	17.65
2	15 - 26.5 días	10	58.82
3	27 - 38.5 días	2	11.76
4	39 - 50.5 días	2	11.76
Total frecuencias		17	100.00

Con respecto a esta tabla referida a los días fijos adicionales a la ley de bono vacacional se encuentra una marcada diferencia en los días otorgados a este nivel, siendo el más significativo el intervalo de 15 a-26.5 días de bono representado por un 58,82% de los datos suministrados por las empresas.

Tabla 41: Días variables adicionales a la Ley Orgánica del Trabajo de bono vacacional por antigüedad para el Nivel Ejecutivo

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	0 - 9.5 días	13	76.47
2	10 - 19.5 días	2	11.76
3	20 - 29.5 días	1	5.88
4	30 - 39.5 días	1	5.88
Total frecuencias		17	100.00

De igual forma se presenta una diferencia significativa en cuanto a los días variables otorgados de bono al nivel ejecutivo siendo el intervalo de 0 a-9 días correspondiente al 76,47% de los datos el aplicado por las empresas con mayor frecuencia.

Tabla 42: Días fijos adicionales a la Ley Orgánica del Trabajo de Bono Vacacional para el Nivel Gerencial

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	3 - 14.5 días	4	23.53
2	15 - 26.5 días	9	52.94
3	27 - 38.5 días	2	11.76
4	39 - 50.5 días	2	11.76
Total frecuencias		17	100.00

Para este nivel el intervalo con mayor frecuencia otorgado por las empresas por concepto Días fijos adicionales a la ley de bono vacacional es el correspondiente al 52,94% De los datos, es decir, de 15 a-26,5 días

Tabla 43: Días variables adicionales a la Ley Orgánica del Trabajo de bono vacacional por antigüedad para el Nivel Gerencial

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	0 - 9.5 días	14	82.35
2	10 - 19.5 días	1	5.88
3	20 - 29.5 días	1	5.88
4	30 - 39.5 días	1	5.88
Total frecuencias		17	100.00

De acuerdo a la tabla el intervalo con mayor frecuencia otorgado por las empresas por concepto Días variables adicionales a la ley de bono vacacional es el correspondiente al 82,35% de los datos, es decir, de 0 a-9.5 días.

Tabla 44: Base de cálculo para el bono vacacional para el Nivel Ejecutivo

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Salario Básico	5	29.41
2	Salario Normal	5	29.41
3	Salario Integral	7	41.18
Total frecuencias		17	100.00

Refiriéndonos a la base de cálculo para el bono vacacional en el nivel ejecutivo tenemos que el 41,18% de las empresas lo realizan con el salario integral, es decir tomando en consideración, y en proporciones iguales al 29,41% lo realizan según el salario básico y normal.

45: Base de cálculo para el bono vacacional del Nivel Gerencial

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Salario Básico	5	29.41
2	Salario Normal	5	29.41
3	Salario Integral	7	41.18
Total frecuencias		17	100.00

Para este nivel de igual manera se observa que la base de cálculo más utilizada para el bono vacacional es el salario integral, es decir, que toman en consideración para su cálculo en consideración para su cálculo con un 41,18% y en proporciones iguales al 29,41% lo realizan según el salario básico y normal. No encontrándose en ambos niveles diferencias significativas con respecto a la base de cálculo.

Tabla 46: Base de cálculo para las prestaciones de antigüedad del Nivel Ejecutivo

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Salario Básico	4	23.53
2	Salario Normal	6	35.29
3	Salario Integral	7	41.18
Total frecuencias		17	100.00

En esta tabla se observa que el 41,18% de la muestra realiza sus cálculos de prestaciones de antigüedad tomando como salario base el integral, seguidamente se encuentra que el 35,29% utiliza el salario normal y por último el 23,53% lo realiza con el salario básico.

Tabla 47: Base de cálculo para las prestaciones de antigüedad del Nivel Gerencia

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Salario Básico	4	23.53
2	Salario Normal	6	35.29
3	Salario Integral	7	41.18
Total frecuencias		17	100.00

En esta tabla al igual que la anterior se observa que el 41,18% de la muestra realiza sus cálculos de prestaciones de antigüedad tomando como base de cálculo el salario que considera la alícuota de las utilidades, seguidamente se encuentra que el 35,29% utiliza el salario normal y por ultimo el 23,53% lo realiza con el salario básico. No encontrándose en ambos niveles diferencias significativas con respecto a la base de calculo.

Tabla 48: Bono de matrimonio para el Nivel Ejecutivo

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Si	6	35.29
2	No	11	64.71
Total frecuencias		17	100.00

De acuerdo a estos datos el bono por matrimonio es otorgado al 35,29% de la muestra mientras que el 64,71% no lo remuneran mas sin embargo otorgan los días de permiso.

Tabla 49: Bono de matrimonio para el Nivel Gerencial

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Si	6	35.29
2	No	11	64.71
Total frecuencias		17	100.00

En el nivel gerencial el bono por matrimonio es otorgado al 35,29% de la muestra mientras que el 64,71% no lo remuneran mas sin embargo otorgan los días de permiso.

Tabla 50: Bono por nacimiento de hijos para el Nivel Ejecutivo

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Si	9	52.94
2	No	8	47.06
Total frecuencias		17	100.00

La tabla refleja que para el nivel ejecutivo un 52,94% de las empresas objeto de estudio otorgan el bono por nacimiento de hijos y el 47,06% restante no lo remuneran aunque de igual manera si conceden los días de permiso.

Tabla 51: Bono por nacimiento de hijos para el Nivel Gerencial

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Si	9	52.94
2	No	8	47.06
Total frecuencias		17	100.00

La tabla refleja que para el nivel gerencial de igual manera que el anterior un 52,94% de las empresas objeto de estudio otorgan el bono por nacimiento de hijos y el 47,06% restante no lo remuneran aunque de igual manera si conceden los días de permiso.

Tabla 52: Contribución por fallecimiento de familiares para el Nivel Ejecutivo

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Si	11	64.71
2	No	6	35.29
Total frecuencias		17	100.00

Los datos establecen que el 64,71% de las empresas otorgan una contribución por el fallecimiento de familiares y el 35,29% no lo conceden mas si aprueban los días correspondientes de permiso.

Tabla 53: Contribución por fallecimiento de familiares para el Nivel Gerencial

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Si	11	64.71
2	No	6	35.29
Total frecuencias		17	100.00

Los datos establecen que igual que la tabla anterior el 64,71% de las empresas otorgan una contribución por el fallecimiento de familiares y el 35,29% no lo conceden mas si aprueban los días correspondientes de permiso.

Tabla 54: Viáticos para el Nivel Ejecutivo

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Si	16	94.12
2	No	1	5.88
Total frecuencias		17	100.00

En cuanto al pago de los viáticos se puede observar que para este nivel el 94,12% Otorgan el pago de este concepto y tan solo el 5,88% no lo conceden.

Tabla 55: Viáticos para el Nivel Gerencial

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Si	16	94.12
2	No	1	5.88
Total frecuencias		17	100.00

Los datos reflejan que en el 94.12% de las empresas analizadas asignan pagos por concepto de viáticos al Nivel Gerencial, como componente de compensación indirecta del paquete retributivo.

Tabla 56: Indique el intervalo de días pagados por concepto de utilidades para el Nivel Ejecutivo

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	0 - 60 días	1	5.88
2	60.5 - 120 días	14	82.35
3	120.5 - 160 días	2	11.76
Total frecuencias		17	100.00

Tomando en consideración que las utilidades son un beneficio otorgado por la legislación laboral, los datos reflejan que 82.35% de las empresas de telecomunicaciones analizadas pagan entre 50.5 y 120 días por concepto de utilidades

Tabla 57: : Indique la frecuencia del pago de la utilidades para el Nivel Ejecutivo

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Anual	8	47.06
2	Semestral	8	47.06
3	Otro	1	5.88
Total frecuencias		17	100.00

Como complemento a la pregunta anterior se consulto sobre la periodicidad del pago de las utilidades demostrando los datos una tendencia semejante al asignarlo a través de pagos semestrales o anuales indistintamente, pues ambos reflejaron un porcentaje de 47.05.

Tabla 58: Indique la base de cálculo para el concepto de utilidades del Nivel Ejecutivo

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Salario Básico	4	23.53
3	Salario Integral	13	76.47
Total frecuencias		17	100.00

Resultó indispensable conocer la base de cálculo para el concepto de las utilidades obteniendo como resultado que el 76.47% de las empresas estudiadas lo realiza sobre la base del salario integral, es decir, el que considera en su estimación, la alícuota de las utilidades.

Tabla 59: ¿Se pagan bonos ejecutivos por concepto de utilidades en el Nivel Ejecutivo?

Valor Significado	Frecuencia	%
1 Si	9	52.94
2 No	8	47.06
Total frecuencias		17 100.00

La tabla refleja que el 52.94% de las empresas cancelan bonos ejecutivos por concepto de utilidades, reportando el 4.06% que no los cancelan.

Tabla 60: Indique el intervalo de días pagados por concepto de utilidades para el Nivel Gerencial

Valor Significado	Frecuencia	%
1 0 - 60 días	2	11.76
2 60.5 - 120 días	15	88.24
Total frecuencias		17 100.00

Tomando en consideración que las utilidades son un beneficio otorgado por la legislación laboral, los datos reflejan que 88.24% de las empresas de telecomunicaciones analizadas pagan entre 50.5 y 120 días por concepto de utilidades

Tabla 61: Indique la frecuencia del pago de la utilidades para el Nivel Gerencial

Valor Significado	Frecuencia	%
1 Anual	8	47.06
2 Semestral	8	47.06
3 Otro	1	5.88
Total frecuencias		17 100.00

Como complemento a la pregunta anterior se consulto sobre la periodicidad del pago de las utilidades demostrando los datos una tendencia semejante al asignarlo a través de pagos semestrales o anuales indistintamente, pues ambos reflejaron un porcentaje de 47.05.

Tabla 62: Indique la base de cálculo para el concepto de utilidades del Nivel Gerencial

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Salario Básico	4	23.53
3	Salario Integral	13	76.47
Total frecuencias		17	100.00

Resultado indispensable conocer la base de cálculo para el concepto de las utilidades obteniendo como resultado que el 76.47% de las empresas estudiadas realiza los mismos sobre la base del salario integral.

Tabla 63: ¿Se pagan bonos ejecutivos por concepto de utilidades en el Nivel Gerencial?

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Si	6	35.29
2	No	11	64.71
Total frecuencias		17	100.00

La tabla refleja que el 64.71% de las empresas no cancelan bonos ejecutivos por concepto de utilidades, reportando el 35.29% que si lo hacen.

Tabla 64: ¿Considera válidos los pagos off-shores?

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Si	4	23.53
2	No	13	76.47

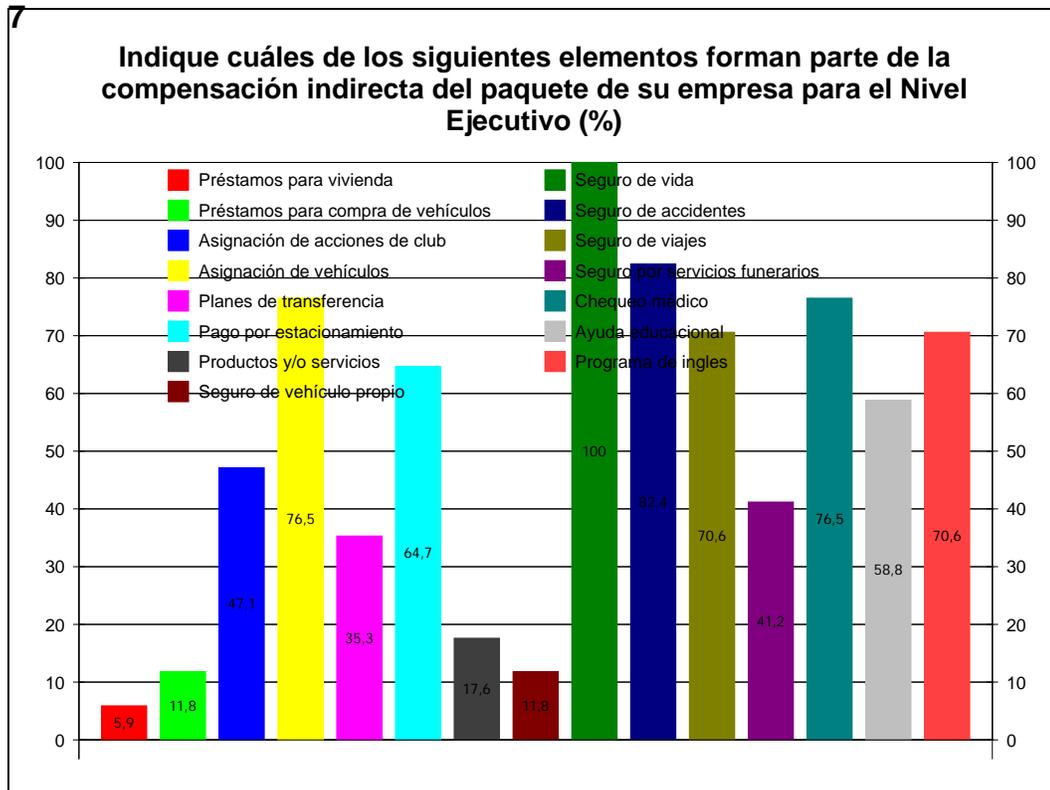
Los datos demuestran que 76.47% de la muestra consultada no considera validos los pagos off-shores, es decir que no consideran válidos los depósitos en cuentas en el exterior, mientras que el 23.53% de la misma considera validos dichos pagos.

Siguiendo el orden de ideas esta pregunta se consulto a las empresas si realizasen pagos off-shores, arrojando como resultado que el 100% de la muestra no realizarías dichos pagos. Es relevante tomar en cuenta que existen empresas que a pesar de considerarlos como validos más no los realizarían.

Tabla 65: Indique cuáles de los siguientes elementos forman parte de la compensación indirecta del paquete de su empresa para el Nivel Ejecutivo

Valor Significado (respuestas múltiples)	Frecuencia	% s/ Total	% s/ Muestra
1 Préstamos para vivienda	1	0.76	5.88
2 Préstamos para compra de vehículos	2	1.53	11.76
3 Asignación de acciones de club	8	6.11	47.06
4 Asignación de vehículos	13	9.92	76.47
5 Planes de transferencia	6	4.58	35.29
6 Pago por estacionamiento	11	8.40	64.71
7 Productos y/o servicios	3	2.29	17.65
8 Seguro de vehículo propio	2	1.53	11.76
9 Seguro de vida	17	12.98	100.00
10 Seguro de accidentes	14	10.69	82.35
11 Seguro de viajes	12	9.16	70.59
12 Seguro por servicios funerarios	7	5.34	41.18
13 Chequeo médico	13	9.92	76.47
14 Ayuda educacional	10	7.63	58.82
15 Programa de ingles	12	9.16	70.59
Total frecuencias		131	100.00
Total Muestra		17	

Gráfico 7



La tabla refleja de acuerdo a la composición indirecta del paquete retributivo con unanimidad de criterios que el elemento presente en los paquetes de toda la muestra esta representado por el seguro de vida que tiene el 12.98%, seguido por el seguro de Bustamante y Solís

accidentes (10.69%), el chequeo médico y la asignación de vehículo con 9.92% cada uno. Seguido de los programas de inglés y el seguro de viajes (9.16%), el pago por estacionamiento (8.40%) y la ayuda educacional (7.63%). Expresando estos los componentes más significativos de la compensación indirecta del Nivel Ejecutivo. Es decir que existe una tendencia a resguardar la integridad física de los trabajadores, con la alta presencia de las clases de seguro, así como la disposición de inversión en programas instruccionales que permitan que el trabajador adquiera nuevos conocimientos y actitudes que lo ayuden a desarrollarse profesionalmente. De igual manera se puede interpretar que asignan emolumentos de prestigio, como la asignación vehículo y de acciones del club.

Tabla 66: Indique cuáles de los siguientes elementos forman parte de la compensación indirecta del paquete de su empresa para el Nivel Gerencial

Valor	Significado (respuestas múltiples)	Frecuencia	% s/	
			Total	Muestra
1	Préstamos para vivienda	1	0.78	5.88
2	Préstamos para compra de vehículos	2	1.56	11.76
3	Asignación de acciones de club	5	3.91	29.41
4	Asignación de vehículos	11	8.59	64.71
5	Planes de transferencia	6	4.69	35.29
6	Pago por estacionamiento	11	8.59	64.71
7	Productos y/o servicios	3	2.34	17.65
8	Seguro de vehículo propio	4	3.13	23.53
9	Seguro de vida	17	13.28	100.00
10	Seguro de accidentes	14	10.94	82.35
11	Seguro de viajes	11	8.59	64.71
12	Seguro por servicios funerarios	7	5.47	41.18
13	Chequeo médico	14	10.94	82.35
14	Ayuda educacional	10	7.81	58.82
15	Programa de inglés	12	9.38	70.59
Total frecuencias		128	100.00	752.94
Total Muestra		17		

La tabla refleja de acuerdo a la composición indirecta del paquete retributivo con unanimidad de criterios que el elemento presente en los paquetes de toda la muestra está representado por el seguro de vida que tiene el 13.28%, seguido por el seguro de accidentes y el chequeo médico (10.94%), le sigue los programas de inglés con un porcentaje de 9.38; la asignación de vehículo, el seguro de viajes y el pago por estacionamiento con 8.59% cada uno y la ayuda educacional (7.81%). Expresando estos los componentes más significativos de la compensación indirecta del Nivel Ejecutivo. Es decir que existe una tendencia a resguardar la integridad física de los trabajadores, con la alta presencia de las clases de seguro, así como la disposición de inversión en programas instruccionales que permitan que el trabajador adquiera nuevos conocimientos y actitudes que lo ayuden a desarrollarse profesionalmente. De igual manera se puede interpretar que asignan emolumentos de prestigio, como la asignación vehículo y de acciones del club.

Tabla 67: ¿Se otorga Póliza de HCM para el Nivel Ejecutivo?

Valor Significado	Frecuencia	%
1 Si	17	100.00
Total frecuencias		17 100.00

El 100% de las empresas encuestadas otorgan póliza de seguros de Hospitalización, Cirugía y Maternidad el Nivel Ejecutivo

Tabla 68: Indique cuál es la cobertura del para el titular de la póliza en el Nivel Ejecutivo

Valor Significado (respuestas múltiples)	Frecuencia	% s/ Total	% s/ Muestra
1 Nacional	17	56.67	100.00
2 Internacional	13	43.33	76.47
Total frecuencias		30	100.00
Total Muestra		17	

El 76.47% de las empresas ofrecen un a póliza con cobertura nacional e internacional, quedando solo el 23.53% las empresas que otorgan una póliza con cobertura nacional.

Tabla 69: Marque los familiares que participan en el plan de exceso de la póliza de HCM para el Nivel Ejecutivo

Valor Significado (respuestas múltiples)	Frecuencia	% s/ Total	% s/ Muestra
1 Padres	16	32.00	94.12
2 Cónyuges	17	34.00	100.00
3 Hijos	17	34.00	100.00
Total frecuencias		50	100.00
Total Muestra		17	

Los datos reflejan que el 100% de las empresas encuestadas poseen un plan de exceso que involucra totalmente a los cónyuges e hijos, mientras que en el caso de los padres 8.88% de las empresas encuestadas excluyeron de su plan de exceso a los padres.

Tabla 70: Indique el porcentaje de la póliza cubierto por la empresa para el Nivel Ejecutivo

Valor Significado	Frecuencia	%
1 0- 75%	3	17.65
2 75.5 % - 100%	14	82.35
Total frecuencias		17 100.00

Resultado interesante consultar el porcentaje de cobertura que ofrece la empresa en la póliza de hospitalización cirugía y maternidad, obteniendo como resultado que el 82.35% de la muestra cubre entre el 76% y el 100% de la póliza, mientras que el 17.65% cubre entre el 0 y el 75% de la misma.

Tabla 71: ¿Se otorga póliza de HCM para el Nivel Gerencial?

Valor Significado	Frecuencia	%
1 Si	17	100.00
Total frecuencias		17 100.00

El 100% de las empresas encuestadas otorgan póliza de Hospitalización, Cirugía y Maternidad para el Nivel Gerencial.

Tabla 72: Indique cuál es la cobertura del para el titular de la póliza en el Nivel Gerencial

Valor Significado (respuestas múltiples)	Frecuencia	% s/ Total	% s/ Muestra
1 Nacional	17	58.62	100.00
2 Internacional	12	41.38	70.59
Total frecuencias		29	100.00
Total Muestra		17	

El 70.59% de las empresas ofrecen un a póliza con cobertura nacional e internacional, quedando solo el 29.41% las empresas que otorgan una póliza con cobertura nacional. Notándose cierta diferencia entre la cobertura otorgada para el Nivel Ejecutivo.

Tabla 73: Marque los familiares que participan en el plan de exceso de la póliza de HCM para el Nivel Gerencial

Valor Significado (respuestas múltiples)	Frecuencia	% s/ Total	% s/ Muestra
1 Padres	16	32.00	94.12
2 Cónyuges	17	34.00	100.00
3 Hijos	17	34.00	100.00
Total frecuencias		50	100.00
Total Muestra		17	

Los datos reflejan que el 100% de las empresas encuestadas poseen un plan de exceso que incluye a los cónyuges y a los hijos. No así para el caso de los padres, ya que el 6.88% de las empresas reportaron exclusión estos en el plan de exceso.

Tabla 74: Indique el porcentaje de la póliza cubierto por la empresa para el Nivel Gerencial

Valor Significado	Frecuencia	%
1 0- 75%	3	17.65
2 75.5 % - 100%	14	82.35
Total frecuencias		17 100.00

Resultado interesante consultar el porcentaje de cobertura que ofrece la empresa en la póliza de HCM, obteniendo como resultado que el 82.35% de la muestra cubre entre el 76% y el 100% de la póliza, mientras que el 17.65% cubre entre el 0 y el 75% de la misma.

Tabla 75: ¿Se otorga tarjeta de crédito para el Nivel Ejecutivo?

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Si	11	64.71
2	No	6	35.29
Total frecuencias		17	100.00

Estos datos indican que el 64.71% de la muestra consultada tiene como política de emolumentos de compensación indirecta otorgar tarjeta de crédito a los empleados del Nivel Ejecutivo.

Tabla 76: Indique el tipo de tarjeta de crédito otorgada al Nivel Ejecutivo

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Corporativa	11	64.71
3	No aplica	6	35.29
Total frecuencias		17	100.00

La tabla indica que el 100% de las empresas que otorgan tarjeta de crédito a este nivel, la asigna con dependencia corporativa, es decir, que todos los gastos son cubiertos por la corporación.

Tabla 77: ¿Posee límite la tarjeta de crédito otorgada al Nivel Ejecutivo?

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Si	2	11.76
2	No	9	52.94
3	No aplica	6	35.29
Total frecuencias		17	100.00

Del 64.71% que representa el porcentaje de empresa que asignan la tarjeta, 52.91% no tiene límite de crédito, mientras que el 11.76 % restante si tiene límite de crédito.

Tabla 78: ¿Se otorga tarjeta de crédito para el Nivel Gerencial?

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Si	11	64.71
2	No	6	35.29
Total frecuencias		17	100.00

Estos datos indican que el 64.71% de la muestra consultada tiene como política de emolumentos dentro de la compensación indirecta otorgar tarjeta de crédito a los empleados del Nivel Gerencial.

Tabla 79: Indique el tipo de tarjeta de crédito otorgada al Nivel Gerencial

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Corporativa	11	64.71
3	No aplica	6	35.29
Total frecuencias		17	100.00

La tabla indica que el 100% de las empresas que otorgan tarjeta de crédito a este nivel, la asigna con dependencia corporativa, es decir, que los gastos son cubiertos por la empresa, así como el criterio de asignación se pierde al momento que el trabajador deje la empresa.

Tabla 80: ¿Posee límite la tarjeta de crédito otorgada al Nivel Gerencial?

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Si	2	11.76
2	No	9	52.94
3	No aplica	6	35.29
Total frecuencias		17	100.00

Del 64.71% que representa el porcentaje de empresa que asignan la tarjeta, 52.91% no tiene límite de crédito, mientras que el 11.76 % restante si tiene límite de crédito.

Tabla 81: ¿ Posee la empresa política de teléfono celular para el Nivel Ejecutivo?

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Si	16	94.12
2	No	1	5.88
Total frecuencias		17	100.00

La tabla refleja que el 94.12% las empresas si poseen política de entrega de teléfono celular para este nivel de estudio. Siendo solo una empresa la que no posee dicha política

Tabla 82: Indique el intervalo correspondiente % de la renta básica cubierta por la empresa para el Nivel Ejecutivo

Valor	Significado	Frecuencia	%
2	50.5% - 100%	16	94.12
3	No aplica	1	5.88
Total frecuencias		17	100.00

Del 100% de las empresas que otorgan la política de teléfono celular cubren del 50% al 100% de la renta básica del mismo, es decir, que del total de las llamadas realizadas por el trabajador la empresa cubre costos entre este intervalo.

Tabla 83: ¿En el Nivel Ejecutivo el equipo pertenece a?

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Empresa	12	70.59

2	Empleado	4	23.53
3	No aplica	1	5.88

Total frecuencias 17 100.00

La tabla refleja que en el 70.59% de los casos analizados el equipo celular pertenece a la empresa. En el 23.53% el equipo pertenece al empleado del Nivel Ejecutivo. Esto quiere indicar que en el momento que el trabajador deje la empresa el aparato celular también lo debe dejar.

Tabla 84: ¿Posee la empresa política de teléfono celular para el Nivel Gerencial?

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Si	16	94.12
2	No	1	5.88

Total frecuencias 17 100.00

La tabla refleja que el 94.12% las empresas si poseen política de entrega de teléfono celular para este nivel de estudio. Siendo solo una empresa la que no posee dicha política

Tabla 85: Indique el intervalo del % de la renta básica cubierto por la empresa

Valor	Significado	Frecuencia	%
2	50.5% - 100%	16	94.12
3	No aplica	1	5.88

Total frecuencias 17 100.00

Del 100% de las empresas que otorgan la política de teléfono celular cubren del 50% al 100% de la renta básica del mismo.

Tabla 86: ¿En el Nivel Gerencial el equipo pertenece a?

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Empresa	12	70.59
2	Empleado	4	23.53
3	No aplica	1	5.88

Total frecuencias 17 100.00

La tabla refleja que en el 70.59% de los casos analizados el equipo celular pertenece a la empresa. En el 23.53% el equipo pertenece al empleado del Nivel Gerencial. Lo que indica que el equipo debe ser entregado por el trabajador al momento de la finalización de la relación de trabajo.

Tabla 87: Existe en la empresa un plan de retiro y pensión para el nivel Ejecutivo

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Si	7	41.18
2	No	10	58.82

Total frecuencias 17 100.00

Los datos reflejados en la tabla evidencia que tan solo el 41.18% de la muestra analizada posee un plan de retiro y pensión para este nivel. Es decir que garantizan seguridad social privada adicional a la otorgada por el estado. Significativamente existe un porcentaje del 58.82% de empresas que no tienen dentro de sus políticas dicha garantía de seguridad social posterior a la relación de trabajo.

Tabla 88: ¿El plan de retiro y pensión para el Nivel Ejecutivo se encuentra definido por?

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	El beneficio	4	23.53
3	Una mezcla	3	17.65
4	No aplica	10	58.82
Total frecuencias		17	100.00

Los datos arrojan que del 41.18% de las empresas que posee el plan de retiro y pensión, 23.53% se encuentra definido por el beneficio establecido por la empresa dentro de las políticas del plan y el 17.65% se encuentra definido por una mezcla entre el % de beneficio cubierto por la empresa y el aporte dado por el trabajador para su plan de retiro y pensión.

Tabla 89: Indique la modalidad de pago para el Nivel Ejecutivo del plan de pensión y retiro

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Pago único	1	5.88
2	Pensión mensual	5	29.41
3	Ambos	1	5.88
4	No aplica	10	58.82
Total frecuencias		17	100.00

El 29.41% de las empresas que poseen el plan de retiro y pensión, define como modalidad de pago una pensión mensual. No menos importante resultan los pagos únicos realizados (5.88%) o la combinación de ambos (5.88%), es decir, pagos mensuales y pago único.

Tabla 90: ¿Existe en la empresa un plan de retiro y pensión para el Nivel Gerencial?

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Si	7	41.18
2	No	10	58.82
Total frecuencias		17	100.00

Los datos reflejados en la tabla evidencia que tan solo el 41.18% de la muestra analizada posee un plan de retiro y pensión para este nivel. Es decir que garantizan seguridad social privada adicional a la otorgada por el estado. Significativamente existe un porcentaje del 58.82% de empresas que no tienen dentro de sus políticas dicha garantía de seguridad social posterior a la relación de trabajo

Tabla 91: ¿El plan de retiro y pensión para el Nivel Gerencial se encuentra definido por?

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	El beneficio	4	23.53
3	Una mezcla	3	17.65
4	No aplica	10	58.82
Total frecuencias		17	100.00

Los datos arrojan que del 41.18% de las empresas que posee el plan de retiro y pensión, 23.53% se encuentra definido por el beneficio establecido por la empresa dentro de las políticas del plan y el 17.65% se encuentra definido por una mezcla entre el beneficio de la empresa y el aporte dado por el trabajador para su plan de retiro y pensión.

Tabla 92: Indique la modalidad de pago para el Nivel Gerencial del plan de pensión y retiro

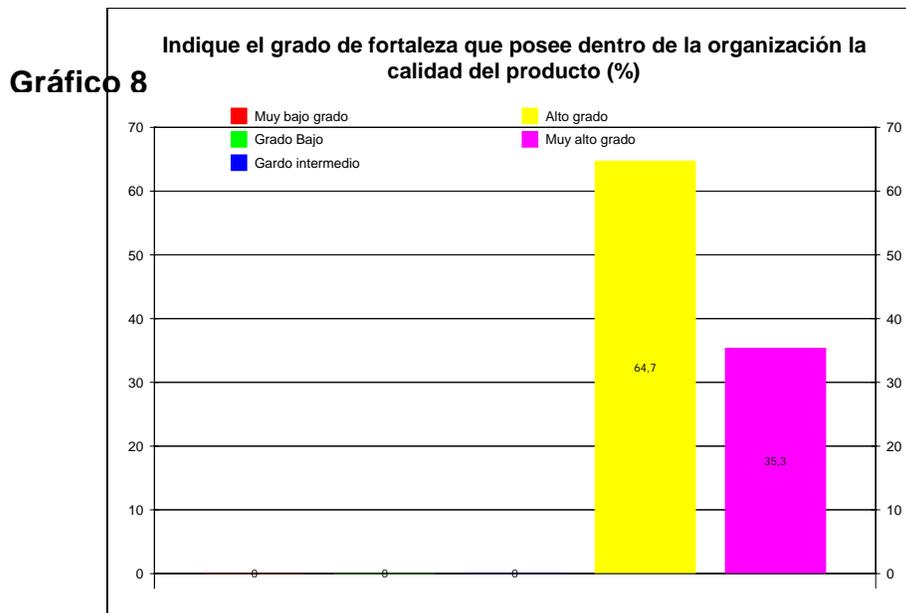
Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Pago único	1	5.88
2	Pensión mensual	5	29.41
3	Ambos	1	5.88
4	No aplica	10	58.82
Total frecuencias		17	100.00

El 29.41% de las empresas que poseen el plan de retiro y pensión, define como modalidad de pago una pensión mensual. No menos importante resultan los pagos únicos realizados (5.88%) o la combinación de ambos (5.88%), es decir, pagos mensuales y pago único.

Cuestionario B

Tabla 93: Indique el grado de fortaleza que posee dentro de la organización la calidad del producto

Valor	Significado	Frecuencia	%
4	Alto grado	11	64.71
5	Muy alto grado	6	35.29
Total frecuencias		17	100.00



Los datos indican que el 64.71% de las empresas objeto de estudio poseen un alto grado de fortaleza con respecto al indicador calidad del producto, definido como la alineación de las características el producto con los requerimientos y/ o necesidades del cliente. Mientras que 35.29% de la misma posee la fortaleza en muy alto grado.

Tabla 94: Indique el grado de fortaleza que posee dentro de la organización la calidad del servicio

Valor	Significado	Frecuencia	%
3	Grado intermedio	2	11.76
4	Alto grado	4	23.53
5	Muy alto grado	11	64.71
Total frecuencias		17	100.00

Los datos reflejan que el 64.71% de las empresas objeto de estudio poseen un muy alto grado de fortaleza con respecto al indicador calidad del servicio, identificado con la alineación de las características del servicio con los requerimientos de los clientes internos y externos. Mientras que 23.53% de la misma posee la fortaleza en alto grado y un 11.76% la posee en grado intermedio.

Tabla 95: : Indique el grado de fortaleza que posee dentro de la organización el uso eficiente de recursos financieros

Valor	Significado	Frecuencia	%
3	Grado intermedio	7	41.18
4	Alto grado	4	23.53
5	Muy alto grado	6	35.29
Total frecuencias		17	100.00

Siguiendo la línea de investigación, los datos indican un grado de intermedio de fortaleza representado por 41.1 con respecto al uso eficiente de los recursos financieros, es decir, que realizan de manera intermedia la alineación de del consumo presupuestario con los objetivos estratégicos de la empresa y con la maximización de la ganancia. Seguido de un 35.29% de un muy alto grado de fortaleza y por último un 23.53% de alto grado de fortaleza en el uso eficiente de los recursos financieros.

Tabla 96: Indique el grado de fortaleza que posee dentro de la organización el personal calificado

Valor	Significado	Frecuencia	%
3	Grado intermedio	2	11.76
4	Alto grado	10	58.82
5	Muy alto grado	5	29.41
Total frecuencias		17	100.00

Ahora bien en cuanto al personal calificado se muestra una fortaleza de alto grado representada por un significativo 58.82% de la muestra analizada, lo que indica que poseen un personal plenamente calificado, con pensamiento estratégico, capacidad de negociación, compromiso organizacional, motivado al logro, líder y que trabaja en equipo.

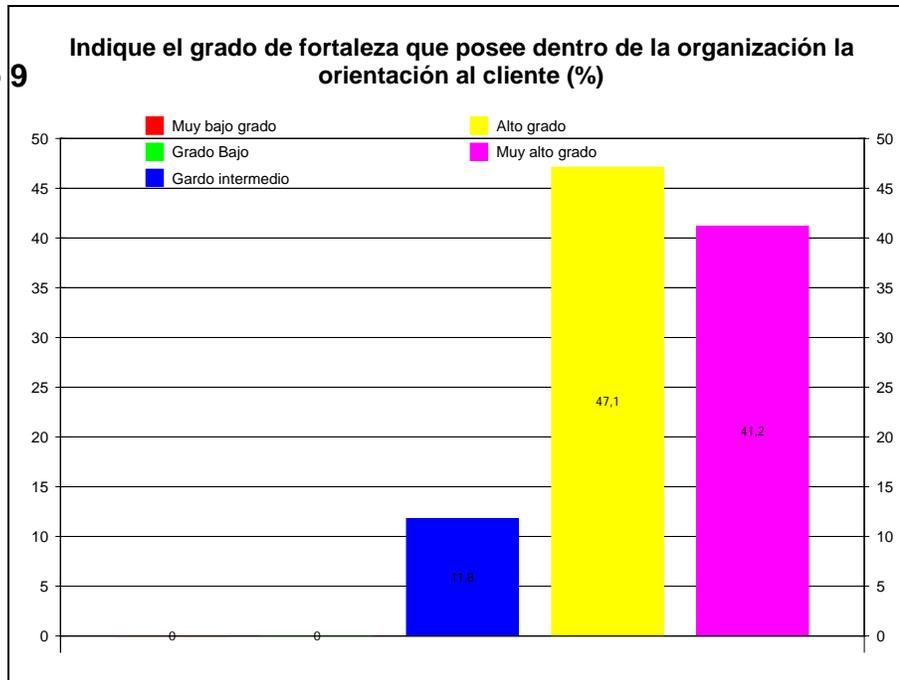
Tabla 97: Indique el grado de fortaleza que posee dentro de la organización la capacidad de adaptación y cambio

Valor	Significado	Frecuencia	%
3	Grado intermedio	2	11.76
4	Alto grado	11	64.71
5	Muy alto grado	4	23.53
Total frecuencias		17	100.00

En cuanto a la capacidad de adaptación y cambio, el 64.71% de la muestra refleja poseer la fortaleza en un grado intermedio, es decir que la organización, medianamente emplea la capacidad de organizarse para adaptarse a las fluctuaciones del mercado y el entorno, aumentar la productividad y mantenerse a la vanguardia entre sus competidores.

Tabla 98: Indique el grado de fortaleza que posee dentro de la organización la orientación al cliente

Valor	Significado	Frecuencia	%
3	Grado intermedio	2	11.76
4	Alto grado	8	47.06
5	Muy alto grado	7	41.18
Total frecuencias		17	100.00

Gráfico 9

La tabla indica que el 47.06% de la muestra posee un alto grado de fortaleza con respecto a la orientación al cliente y un 41.16% posee un muy alto grado de fortaleza. Esto indica que existe mucha significación en el uso de estrategias, metas y objetivos de la organización como instrumento de identificación de las necesidades de los clientes.

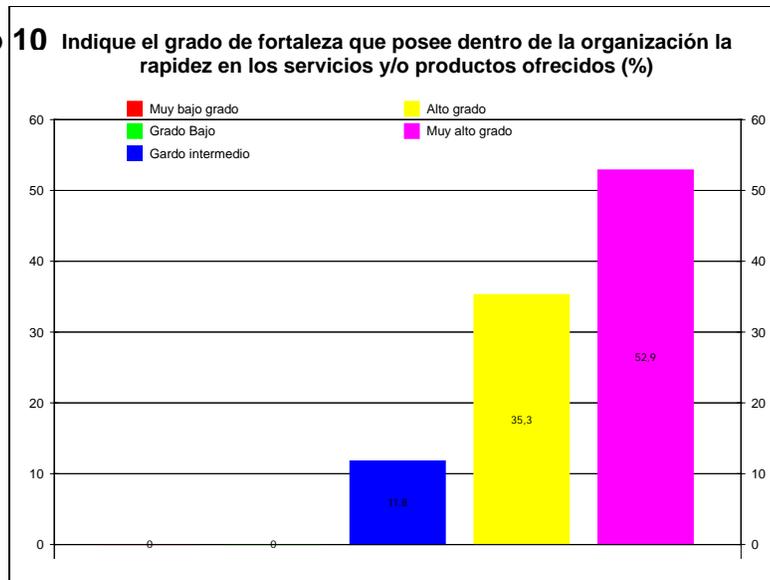
Tabla 99: Indique el grado de fortaleza que posee dentro de la organización las actitudes acordes con la misión de la organización

Valor	Significado	Frecuencia	%
4	Alto grado	11	64.71
5	Muy alto grado	6	35.29
Total frecuencias		17	100.00

Los datos hacen referencia a un alto grado de fortaleza con relación a las actitudes acordes con la misión de la organización, que no es otra cosa que la alineación de los valores y conductas del empleado con el logro de los objetivos de la organización.

Tabla 100: Indique el grado de fortaleza que posee dentro de la organización la rapidez en los servicios y/o productos ofrecidos

Valor	Significado	Frecuencia	%
3	Grado intermedio	2	11.76
4	Alto grado	6	35.29
5	Muy alto grado	9	52.94
Total frecuencias		17	100.00

Gráfico 10 Indique el grado de fortaleza que posee dentro de la organización la rapidez en los servicios y/o productos ofrecidos (%)

El 52.94% de las empresas de telecomunicaciones analizadas reflejo en un muy alto grado la rapidez en los servicios y/o productos ofrecidos, y un 35.28% en alto grado. Lo que indica una significativa tendencia en las empresas encuestadas a anticiparse a las necesidades actuales y futuras de sus clientes, con el fin de exceder las expectativas del mismo.

Tabla 101: Indique el grado de fortaleza que posee dentro de la organización el dominio tecnológico

Valor	Significado	Frecuencia	%
4	Alto grado	5	29.41
5	Muy alto grado	12	70.59
Total frecuencias		17	100.00

Los datos demuestran que el 70.59% de la muestra encuestada reportó un muy alto grado de fortaleza en el dominio tecnológico, es decir, que cuentan con una tecnología de vanguardia que les permita ser más rápidos, mejorar la calidad y simplificación de los procesos de la organización.

Tabla 102: Indique el grado de fortaleza que posee dentro de la organización el personal motivado

Valor	Significado	Frecuencia	%
3	Grado intermedio	5	29.41
4	Alto grado	7	41.18
5	Muy alto grado	5	29.41
Total frecuencias		17	100.00

En la tabla se visualiza el alto grado de fortaleza asignado por el 41.18% de las empresas en cuanto al personal motivado. Enfocados 29,41% en un muy alto grado y grado intermedio para cada fortaleza. Indicando una tendencia homogénea en el uso de practicas orientadas al cumplimiento de los objetivos estratégicos por parte de los trabajadores

Tabla 103: Indique el grado de fortaleza que posee dentro de la organización el manejo de información

Valor	Significado	Frecuencia	%
3	Grado intermedio	9	52.94
4	Alto grado	3	17.65
5	Muy alto grado	5	29.41
Total frecuencias		17	100.00

Estos datos indican que el 52.94% de la muestra afirmo poseer en grado intermedio la fortaleza del manejo de la información en su organización, es decir que medianamente se distribuye la hábilmente información estratégica entre todos los niveles de organización de la empresa.

Tabla 104: Indique el grado de fortaleza que posee dentro de la organización el uso eficiente de recursos humanos

Valor	Significado	Frecuencia	%
3	Grado intermedio	4	23.53
4	Alto grado	9	52.94
5	Muy alto grado	4	23.53
Total frecuencias		17	100.00

Con relación al uso eficiente de los recurso humanos los datos indican que un 52.94% de las empresas afirma poseer en alto grado dicha fortaleza. Lo que indica la máxima utilización de las capacidades y competencias claves del recurso humano que permita el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Tabla 105: Indique el grado de fortaleza que posee dentro de la organización la red de proveedores

Valor	Significado	Frecuencia	%
3	Grado intermedio	2	11.76
4	Alto grado	6	35.29
5	Muy alto grado	9	52.94
Total frecuencias		17	100.00

El 52.94% de las empresas analizadas refleja poseer un muy alto grado de importancia a la red de proveedores que maneja su organización que le suministren las herramientas, innovación y plataforma tecnológica necesaria para aumentar la calidad del producto y/o servicio.

Tabla 106: Indique el grado de fortaleza que posee dentro de la organización la capacidad para implantar planes

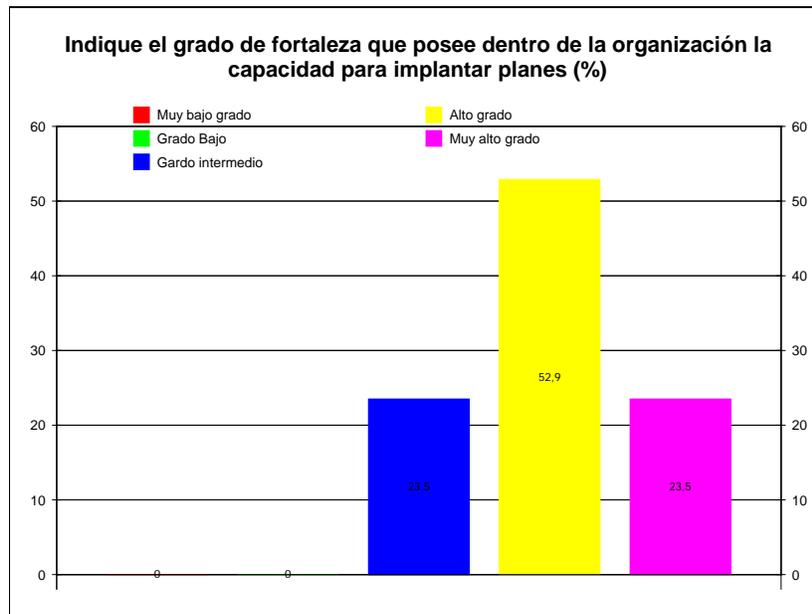
Valor	Significado	Frecuencia	%
3	Grado intermedio	4	23.53
4	Alto grado	9	52.94
5	Muy alto grado	4	23.53
Total frecuencias		17	100.00

En cuanto a la capacidad para implantar planes el 52.94% expreso posee en alto grado la habilidad de descubrir nuevas y variadas soluciones que permitan implementar alternativas en los métodos y formas clásicas de resolución que agreguen valor a la empresa.

Tabla 107: Indique el grado de fortaleza que posee dentro de la organización la innovación tecnológica

Valor	Significado	Frecuencia	%
4	Alto grado	7	41.18
5	Muy alto grado	10	58.82
Total frecuencias		17	100.00

Gráfico 11



La innovación tecnológica representa significativamente para las empresas participantes un 58.82% con muy alto grado de presencia que le permite mejorar continuamente la calidad del proceso de producción reflejadas en las ventajas de costos y diferenciación del producto.

Tabla 108: Indique el grado de fortaleza que posee dentro de la organización la agilidad y flexibilidad

Valor Significado	Frecuencia	%
3 Grado intermedio	2	11.76
4 Alto grado	11	64.71
5 Muy alto grado	4	23.53
Total frecuencias		17 100.00

Dentro del 64.71% de las organizaciones analizadas se reflejo la presencia de un alto grado de identificación con la habilidad de trabajar rápida y efectivamente en diversas situaciones..

Tabla 109: ¿La estrategia de esta organización para sobresalir por encima de sus competidores se centra en?

Valor Significado (respuestas múltiples)	Frecuencia	% s/ Total	% s/ Muestra
2 Diferenciación del producto	17	100.00	100.00
Total frecuencias		17 100.00	100.00
Total Muestra		17	

El 100% de las empresas encuestadas afirmaron que la estrategia para sobresalir por encima de sus competidores unánimemente esta representada por la diferenciación del producto, cuyo indicador se radica en ofrecer un producto y/o servicio con atributos únicos, discernibles por los clientes que lo distinguen de entre sus competidores.

Tercer nivel de análisis: Tablas de Contingencia

Luego de haber realizado los dos primeros niveles de análisis a través de los estimadores estadísticos descriptivos, se procedieron a realizar las siguientes tablas de contingencia, cuyo objetivo fundamental es poder conocer el grado de asociación o independencia existente entre las variables cruzadas (Murray, 1992:322).

Para lo cual se utilizó el estadístico ji –cuadrado, el cual se define como una medida de discrepancia entre las frecuencias observadas y las frecuencias esperadas y se encuentra proporcionada por el estadístico: (Murray, 1992: 268)

$$\chi^2 = \sum_{j=1}^k \frac{(o_j - e_j)^2}{e_j}$$

Tomándose un nivel de significación de 0.05.

A efectos de facilitar el análisis del valor arrojado por ji-cuadrado, debemos tomar en consideración las siguientes hipótesis:

- Hipótesis nula: Existe un grado de independencia entre las variables asociadas. Representada por valores de p iguales o muy cercanos a 1
- Hipótesis alternativa: Existe asociación o dependencia entre las variables analizadas. Representado por valores de p iguales o muy cercanos a 0

Tabla 110

¿Qué política utiliza su empresa para establecer su escala de salarios para el Nivel Ejecutivo?

Indique el grado de fortaleza que posee dentro de la organización la calidad del producto

	TOTAL		Calidad del producto									
	MUESTRA		Muy bajo	Grado	Grado	Alto grado	Muy alto					
	Frec	%	Grado	Bajo	Intermedio							
escsalej	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
3 Mediana	6	35.29	0	0.00	0	0.00	0	0.00	3	27.27	3	50.00
4 Cuartil 75	11	64.71	0	0.00	0	0.00	0	0.00	8	72.73	3	50.00
TOTAL	17	(17)	0	(0)	0	(0)	0	(0)	11	(11)	6	(6)

Ji cuadrado con 16 grados de libertad = 0.8781 (p = 1.0000)

De acuerdo a los datos reflejados en la tabla anterior se puede observar que 11 empresas de la muestra representada por el 72,73% de los datos utilizan como política salarial para el nivel Ejecutivo el Cuartil 75 y a su vez poseen un alto grado en cuanto a la calidad del producto se refiere, otro análisis corresponde a las 6 empresas representadas por el 50% de la muestra que utilizan en frecuencias iguales la mediana y el Cuartil 75 como política retributiva encontrándose en el mas alto grado de fortaleza con respecto a la otra variable. Sin embargo el dato más significativo que refleja la tabla es que con una p =1.0000 en esta prueba de Chi-cuadrado se demuestra una independencia total en cuanto al cruce de las variables mediana-Cuartil 75 y calidad del producto, es decir, no existe ningún grado

de asociación entre ambas.

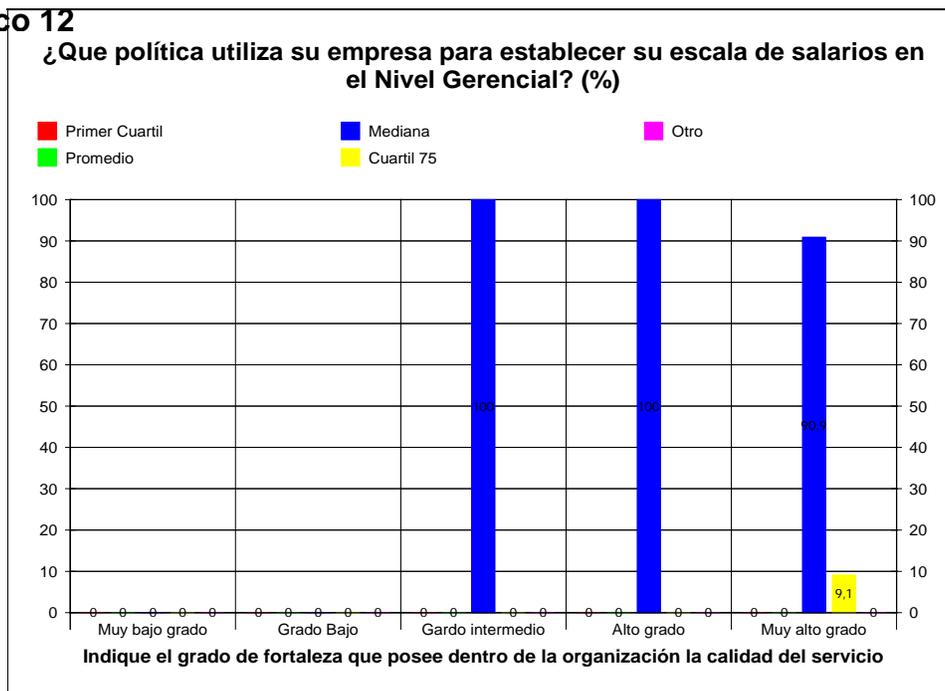
Tabla 111

¿Qué política utiliza sus empresa para establecer su escala de salarios para el Nivel Ejecutivo?

Indique el grado de fortaleza que posee dentro de la organización la calidad del servicio

escsalej	Calidad del servicio											
	TOTAL MUESTRA		Muy bajo Grado		Grado Bajo		Grado Intermedio		Alto Grado		Muy alto Grado	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
3 Mediana	6	35.29	0	0.00	0	0.00	0	0.00	2	50.00	4	36.36
4 Cuartil 75	11	64.71	0	0.00	0	0.00	2	100.00	2	50.00	7	63.64
TOTAL	17	(17)	0	(0)	0	(0)	2	(2)	4	(4)	11	(11)
χ^2 cuadrado con 16 grados de libertad = 1.4752 (p = 1.0000)												

Gráfico 12



Con respecto a los datos que se presentan en esta tabla podemos observar que la política salarial referida al Cuartil 75 en el nivel ejecutivo representada por el 63,64% de la muestra se encuentra ubicada en el mayor grado de fortaleza en cuanto a la calidad del servicio prestado por las empresas objeto de estudio.

Ahora bien lo anterior no-refleja un grado de asociación entre ambas variables pues a pesar del % de concentración de los datos de igual manera se presenta una $p = 1.0000$ que explica la independencia de las variables cruzadas, en este caso mediana-Cuartil 75 y calidad del servicio ofrecido por las empresas a sus clientes.

Tabla 112

¿Qué política utiliza su empresa para establecer su escala de salarios para el Nivel Ejecutivo?

Indique el grado de fortaleza que posee dentro de la organización la orientación al cliente

	Orientación al cliente											
	TOTAL MUESTRA		Muy bajo Grado		Grado Bajo		Grado Intermedio		Alto grado		Muy alto Grado	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
escsalej												
3 Mediana	6	35.29	0	0.00	0	0.00	0	0.00	3	37.50	3	42.86
4 Cuartil 75	11	64.71	0	0.00	0	0.00	2	100.00	5	62.50	4	57.14
TOTAL	17	(17)	0	(0)	0	(0)	2	(2)	8	(8)	7	(7)

Ji cuadrado con 16 grados de libertad = 1.2833 (p = 1.0000)

En la presente tabla podemos observar que el 100% de la muestra que utiliza el Cuartil 75 como política salarial para este nivel posee una orientación al cliente con una fortaleza intermedia, otro nivel de análisis esta referido a que el 62, 50% de las empresas objeto de estudio y cuya política salarial esta ubicada en el Cuartil 75 posee una alto grado de orientación al cliente y por ultimo el 57,14% de las empresas que utilizan la misma política remunerativa tienen una orientación al cliente con un muy alto grado de fortaleza. En cuanto a la mediana del mercado como política salarial se observa que el porcentaje mas significativo correspondiente al 42,86% de las empresas tienen un muy alto grado de orientación al cliente. Todo lo anterior expuesto solo expresa la agrupación de la data obtenida con respecto a los grados de fortaleza de la variable orientación al cliente, mas no demuestra estadísticamente una asociación entre ambas sino mas bien un alto grado de independencia tomando como criterio base para esto la probabilidad igual a 1.

Tabla 113

¿Qué política utiliza su empresa para establecer su escala de salarios para el Nivel Ejecutivo?

Indique el grado de fortaleza que posee dentro de la organización el dominio tecnológico

	Dominio Tecnológico											
	TOTAL MUESTRA		Muy bajo Grado		Grado Bajo		Grado Intermedio		Alto grado		Muy alto Grado	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
escsalej												
3 Mediana	6	35.29	0	0.00	0	0.00	0	0.00	3	60.00	3	25.00
4 Cuartil 75	11	64.71	0	0.00	0	0.00	0	0.00	2	40.00	9	75.00
TOTAL	17	(17)	0	(0)	0	(0)	0	(0)	5	(5)	12	(12)

Ji cuadrado con 16 grados de libertad = 1.8932 (p = 1.0000)

Esta tabla refleja que el 75% de la muestra que posee un muy alto grado en cuanto al dominio tecnológico utiliza el Cuartil 75 como política para el establecimiento de su escala salarial en el nivel ejecutivo. Otro dato significativo refleja que el 60% de la muestra utiliza como política la mediana del mercado y a su vez posee un alto grado en cuanto al dominio tecnológico como indicador de competitividad. Nuevamente y de acuerdo a la línea de análisis que se ha realizado anteriormente la interpretación en cuanto a la distribución de las respuestas con respecto a la fortaleza de la variable Dominio tecnológico estadísticamente y con un $p=1$ no refleja una asociación en el cruce realizado sino una perfecta independencia entre las variables tratadas.

Tabla 114

¿Qué política utiliza su empresa para establecer su escala de salarios para el Nivel Ejecutivo?

Indique el grado de fortaleza que posee dentro de la organización la innovación Tecnológica

escsalej	Innovación Tecnológica											
	TOTAL MUESTRA		Muy bajo Grado		Grado Bajo		Grado Intermedio		Alto grado		Muy alto Grado	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
3 Mediana	6	35.29	0	0.00	0	0.00	0	0.00	2	28.57	4	40.00
4 Cuartil 75	11	64.71	0	0.00	0	0.00	0	0.00	5	71.43	6	60.00
TOTAL	17	(17)	0	(0)	0	(0)	0	(0)	7	(7)	10	(10)

Ji cuadrado con 16 grados de libertad = 0.2355 (p = 1.0000)

Con respecto a este cuadro los resultados establecen que el 71,43% de las empresas cuya política salarial es el Cuartil 75 poseen un alto grado en cuanto a innovación tecnológica se refiere; un 60% posee un muy alto grado de innovación, y las empresas que utilizan la mediana para el establecimiento de su escala salarial aunque representan un porcentaje menor en la muestra se encuentran ubicadas entre un alto y muy alto grado de innovación Tecnológica. No obstante con un $p=1$ nuevamente se corrobora la independencia entre ambas variables, a pesar de la distribución y concentración de las respuestas con respecto al indicador de innovación de la variable competitividad, no se presenta estadísticamente una asociación significativa.

Tabla 115

¿Que política utiliza su empresa para establecer su escala de salarios en el Nivel Gerencial?

Indique el grado de fortaleza que posee dentro de la organización la calidad del producto

escsalge	Calidad del Producto											
	TOTAL MUESTRA		Muy bajo Grado		Grado Bajo		Grado Intermedio		Alto grado		Muy alto Grado	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
3 Mediana	16	94.12	0	0.00	0	0.00	0	0.00	11	100.00	5	83.33
4 Cuartil 75	1	5.88	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	1	16.67
TOTAL	17	(17)	0	(0)	0	(0)	0	(0)	11	(11)	6	(6)

Ji cuadrado con 16 grados de libertad = 1.9479 (p = 1.0000)

En esta tabla podemos observar que la política mas utilizada por las empresas para el establecimiento de la escala salarial en el nivel gerencial es la mediana del mercado con

una frecuencia correspondiente al 100% y 83,33% respectivamente lo cual a su vez indica que las empresas que poseen dicha practica remunerativa en este nivel jerárquico se encuentran entre un alto y muy alto grado de fortaleza con respecto a la calidad del producto en el mercado. Con un $p = 1$ se acepta la hipótesis nula en cuanto a la independencia de las variables establecidas.

Tabla 116

¿Que política utiliza su empresa para establecer su escala de salarios en el Nivel Gerencial?

Indique el grado de fortaleza que posee dentro de la organización la calidad del servicio

	TOTAL		Calidad del servicio									
	MUESTRA		Muy bajo	Grado	Bajo	Grado	Grado	Alto grado	Muy alto			
	Frec	%	Grado			Intermedio						
escsalge												
3 Mediana	16	94.12	0	0.00	0	0.00	2	100.00	4	100.00	10	90.91
4 Cuartil 75	1	5.88	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	1	9.09
TOTAL	17	(17)	0	(0)	0	(0)	2	(2)	4	(4)	11	(11)

Ji cuadrado con 16 grados de libertad = 0.5795 (p = 1.0000)

La tabla presenta tres cifras significativas ubicadas en la intersección de la mediana como política retributiva para el nivel gerencial y los grados de fortaleza intermedia, alto y muy alto con respecto a la calidad del servicio; pero de igual forma y como se viene demostrando en resultados anteriores la probabilidad = 1 identifica el grado de independencia a pesar de la concentración de los datos en puntos que podrían arrojar resultados de posibles asociaciones.

Tabla 117

¿Que política utiliza su empresa para establecer su escala de salarios en el Nivel Gerencial?

Indique el grado de fortaleza que posee dentro de la organización la orientación al cliente

escsalge	Orientación al Cliente											
	TOTAL MUESTRA		Muy bajo Grado		Grado Bajo		Grado Intermedio		Alto grado		Muy alto Grado	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
3 Mediana	16	94.12	0	0.00	0	0.00	2	100.00	8	100.00	6	85.71
4 Cuartil 75	1	5.88	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	1	14.29
TOTAL	17	(17)	0	(0)	0	(0)	2	(2)	8	(8)	7	(7)

Ji cuadrado con 16 grados de libertad = 1.5179 (p = 1.0000)

De igual manera la tabla presenta la tendencia de las empresas encuestadas al establecimiento de la mediana como política remunerativa para el nivel gerencial y que a su vez se mueve entre un grado de fortaleza intermedio y muy alto con respecto a la variable de orientación al cliente. Muestralmente el 100% de las empresas pagan según la mediana y se ubican en un grado de fortaleza intermedio, el otro 100% de las empresas bajo el mismo patrón salarial posee un grado de fortaleza alto, y finalmente el 85,71% de las empresas tienen un muy alto grado con respecto a la variable anteriormente mencionada. No obstante con un $p = 1$ nuevamente se corrobora la independencia entre el cruce de variables, a pesar de la distribución y concentración de las respuestas con respecto al indicador orientación al cliente de la variable competitividad, no se presenta estadísticamente una asociación significativa.

Tabla 118

¿Que política utiliza su empresa para establecer su escala de salarios en el Nivel Gerencial?

Indique el grado de fortaleza que posee dentro de la organización el dominio tecnológico

escsalge	Dominio Tecnológico											
	TOTAL MUESTRA		Muy bajo Grado		Grado Bajo		Grado Intermedio		Alto grado		Muy alto Grado	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
3 Mediana	16	94.12	0	0.00	0	0.00	0	0.00	5	100.00	11	91.67
4 Cuartil 75	1	5.88	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	1	8.33
TOTAL	17	(17)	0	(0)	0	(0)	0	(0)	5	(5)	12	(12)

Ji cuadrado con 16 grados de libertad = 0.4427 (p = 1.0000)

En esta tabla se presenta a pesar de las concentraciones importantes que podrían arrojar

una posible asociación entre las variables cruzadas, se demuestra estadísticamente con una $p=1$ la independencia es total

Tabla 119

¿Que política utiliza su empresa para establecer su escala de salarios en el Nivel Gerencial?

Indique el grado de fortaleza que posee dentro de la organización la innovación tecnológica

escsalge	Innovación Tecnológica											
	TOTAL		Muy bajo		Grado Bajo		Grado Intermedio		Alto grado		Muy alto	
	MUESTRA		Grado		Grado		Grado		Grado		Grado	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
3 Mediana	16	94.12	0	0.00	0	0.00	0	0.00	7	100.00	9	90.00
4 Cuartil 75	1	5.88	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	1	10.00
TOTAL	17	(17)	0	(0)	0	(0)	0	(0)	7	(7)	10	(10)

Ji cuadrado con 16 grados de libertad = 0.7438 (p = 1.0000)

Igualmente estos resultados presentan a pesar de las concentraciones importantes que podrían arrojar una posible asociación entre las variables cruzadas, se demuestra estadísticamente con una $p=1$ la independencia es total

Tabla 120

Si es posible indique cuál es la composición de la mezcla Fijo - Variable dentro de la compensación directa para el Nivel Ejecutivo

Indique el grado de fortaleza que posee dentro de la organización la calidad del producto

Mezcla F-V	Calidad del producto											
	TOTAL MUESTRA		Muy bajo Grado		Grado Bajo		Grado Intermedio		Alto grado		Muy alto Grado	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 80%-20%	7	41.18	0	0.00	0	0.00	0	0.00	5	45.45	2	33.33
2 70%-30%	8	47.06	0	0.00	0	0.00	0	0.00	5	45.45	3	50.00
4 Otra composición	2	11.76	0	0.00	0	0.00	0	0.00	1	9.09	1	16.67
TOTAL	17	(17)	0	(0)	0	(0)	0	(0)	11	(11)	6	(6)

Ji cuadrado con 12 grados de libertad = 0.3450 (p = 1.0000)

Los datos presentados en la tabla reflejan que el 47.06% de la muestra de empresas estudiadas poseen una tendencia de composición, del paquete retributivo, que garantiza el pago de un 70% de salario recibido directamente en efectivo y un 30% representado por los pagos recibidos a través de los incentivos salariales, bonificaciones por desempeño, por mérito, es decir, compensación variable. De igual manera se puede observar que, dentro de esta composición, existe una concentración del 50% de las empresas que indican poseer un muy alto grado de fortaleza con respecto a la calidad del producto que comercian. Sin embargo existe un porcentaje representado por el 45.45% de las empresas que afirma poseer un alto grado de fortaleza en el calidad del producto y que se ubican en una composición del paquete de 80% de pagos fijos y 20% de variables.

Ahora bien, es importante destacar que a pesar de reflejar frecuencias significativas en la concentración de respuestas, las variables mezcla fijo- variable y calidad del producto muestran estadísticamente un perfecto grado de independencia representado por una probabilidad 1, es decir, que no poseen ningún grado de asociación estas dos variables.

Tabla 121

Si es posible indique cuál es la composición de la mezcla Fijo - Variable dentro de la compensación directa para el Nivel Ejecutivo
Indique el grado de fortaleza que posee dentro de la organización la calidad del servicio

mezfvej	Calidad del Servicio											
	TOTAL		Muy bajo		Grado Bajo		Grado Intermedio		Alto grado		Muy alto	
	MUESTRA		Grado								Grado	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 80%-20%	7	41.18	0	0.00	0	0.00	1	50.00	2	50.00	4	36.36
2 70%-30%	8	47.06	0	0.00	0	0.00	1	50.00	2	50.00	5	45.45
4 Otra	2	11.76	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	2	18.18
composición												
TOTAL	17	(17)	0	(0)	0	(0)	2	(2)	4	(4)	11	(11)

Ji cuadrado con 12 grados de libertad = 1.2833 (p = 0.9999)

De acuerdo con estos datos, es importante señalar que al igual que en la tabla anterior el mayor porcentaje de empresas encuestadas (47.06%), en el nivel ejecutivo, tienden a estar compuestas por 70% de pagos fijos garantizados y 30% de pagos variables por conceptos de desempeño, mérito, entre otros. Indicando a su vez poseer un muy alto grado de fortaleza con respecto a la calidad del servicio que prestan.

Estas variables reflejan un grado de independencia de 0.9999, es decir, que no demuestran ningún tipo de asociación entre ellas.

Tabla 122

Si es posible indique cuál es la composición de la mezcla Fijo - Variable dentro de la compensación directa para el Nivel Ejecutivo
Indique el grado de fortaleza que posee dentro de la organización la orientación al cliente

mezfvej	Orientación al cliente											
	TOTAL		Muy bajo		Grado Bajo		Grado Intermedio		Alto grado		Muy alto	
	MUESTRA		Grado								Grado	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 80%-20%	7	41.18	0	0.00	0	0.00	1	50.00	4	50.00	2	28.57
2 70%-30%	8	47.06	0	0.00	0	0.00	1	50.00	3	37.50	4	57.14
4 Otra	2	11.76	0	0.00	0	0.00	0	0.00	1	12.50	1	14.29
composición												
TOTAL	17	(17)	0	(0)	0	(0)	2	(2)	8	(8)	7	(7)

Ji cuadrado con 12 grados de libertad = 1.0462 (p = 1.0000)

Si siguiendo los directrices del análisis del componente fijo – variable del paquete retributivo del nivel ejecutivo de las empresas estudiadas, el 47.06% de las mismas afirma cancelar 70% de asignaciones fijas en efectivo y 30% por concepto de desempeño o mérito; e

indican poseer un muy alto grado (57.14%) de fortaleza con respecto al indicador orientación al cliente de la variable competitividad. No obstante, este nivel de frecuencia significativa, estadísticamente no se puede interpretar asociación entre estas variables, ya que los cálculos arrojan resultados de independencia con un nivel de significación de 0.05, es decir, $p=1$.

Tabla 123

Si es posible indique cuál es la composición de la mezcla Fijo - Variable dentro de la compensación directa para el Nivel Ejecutivo
Indique el grado de fortaleza que posee dentro de la organización el dominio tecnológico

		Dominio Tecnológico											
		TOTAL		Muy bajo Grado		Grado Bajo		Grado Intermedio		Alto grado		Muy alto Grado	
muestr		MUESTRA		Grado		Grado		Grado		Grado		Grado	
mezfvej		Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1	80%-20%	7	41.18	0	0.00	0	0.00	0	0.00	2	40.00	5	41.67
2	70%-30%	8	47.06	0	0.00	0	0.00	0	0.00	3	60.00	5	41.67
4	Otra composición	2	11.76	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	2	16.67
TOTAL		17	(17)	0	(0)	0	(0)	0	(0)	5	(5)	12	(12)

Ji cuadrado con 12 grados de libertad = 1.0878 (p = 1.0000)

Los datos reflejan que la mayor cantidad de empresas analizadas (47.07%), al igual que en las tablas anteriores, se encuentran diseñando programas de compensación determinados por el componente 70% de retribución fija y- 30% de retribución variable. Solo indicando variaciones en el grado de interacción entre estas tendencias y la fortaleza de la variable en estudio. En este caso específico, el 41.67% de las mismas poseen un muy alto grado de fortaleza en el mercado sobre el dominio tecnológico. Lo cual no se puede interpretar, estadísticamente como un grado de asociación entre ellas, ya que los cálculos arrojan un probabilidad 1 de ausencia de asociación.

Tabla 124

Si es posible indique cuál es la composición de la mezcla Fijo - Variable dentro de la compensación directa para el Nivel Ejecutivo

Indique el grado de fortaleza que posee dentro de la organización la innovación tecnológica

mezfvej	Innovación Tecnológica											
	TOTAL MUESTRA		Muy bajo Grado		Grado Bajo		Grado Intermedio		Alto grado		Muy alto Grado	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 80%-20%	7	41.18	0	0.00	0	0.00	0	0.00	3	42.86	4	40.00
2 70%-30%	8	47.06	0	0.00	0	0.00	0	0.00	4	57.14	4	40.00
4 Otra composición	2	11.76	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	2	20.00
TOTAL	17	(17)	0	(0)	0	(0)	0	(0)	7	(7)	10	(10)

Ji cuadrado con 12 grados de libertad = 1.6653 (p = 0.9998)

Los datos reflejan que el 47.06% de las empresas analizadas, tienen como estrategia de compensación otorgar 70% de pagos fijos garantizados, combinados con 30% de pagos por mérito, opción de compra de acciones y pagos por desempeño. Expresando a su vez, una concentración de 57.14% con alto grado de fortaleza en el indicador innovación tecnológica de la competitividad de las empresas. Es importante destacar que estos porcentajes no expresa los niveles de asociación entre las variables relacionadas, ya que se debe tomar en consideración la probabilidad y los grados de libertad que expresan la ausencia de dependencia entre la mezcla fijo – variable y el dominio tecnológico de las empresas de telecomunicaciones.

Tabla 125

Si es posible indique cuál es la composición de la mezcla Fijo - Variable dentro de la compensación directa para el Nivel Gerencial

Indique el grado de fortaleza que posee dentro de la organización la calidad del producto

mezfvge	Calidad del Producto											
	TOTAL		Muy bajo		Grado Bajo		Grado Intermedio		Alto grado		Muy alto	
	MUESTRA		Grado		Grado		Grado		Grado		Grado	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 80%-20%	7	41.18	0	0.00	0	0.00	0	0.00	5	45.45	2	33.33
2 70%-30%	8	47.06	0	0.00	0	0.00	0	0.00	5	45.45	3	50.00
4 Otra	2	11.76	0	0.00	0	0.00	0	0.00	1	9.09	1	16.67
composición												
TOTAL	17	(17)	0	(0)	0	(0)	0	(0)	11	(11)	6	(6)

Ji cuadrado con 12 grados de libertad = 0.3450 (p = 1.0000)

Iniciaremos en análisis de los datos presentados en la tabla para el nivel gerencial que reflejan que el 47.06% de la muestra de empresas estudiadas poseen una tendencia de composición, del paquete retributivo, que garantiza el pago de un 70% de salario recibido directamente en efectivo y un 30% representado por los pagos recibidos a través de los incentivos salariales, bonificaciones por desempeño, por mérito, es decir, compensación variable. De igual manera se puede observar que, dentro de esta composición, existe una concentración del 50% de las empresas que indican poseer un muy alto grado de fortaleza con respecto a la calidad del producto que comercian. Sin embargo existe un porcentaje representado por el 45.45% de las empresas que afirma poseer un alto grado de fortaleza en el calidad del producto y que se ubican en una composición del paquete de 80% de pagos fijos y 20% de variables.

Ahora bien, es importante destacar que a pesar de reflejar frecuencias significativas en la concentración de respuestas, las variables mezcla fijo- variable y calidad del producto muestran estadísticamente un perfecto grado de independencia representado por una probabilidad 1, es decir, que no poseen ningún grado de asociación estas dos variables.

Tabla 126

Si es posible indique cuál es la composición de la mezcla Fijo - Variable dentro de la compensación directa para el Nivel Gerencial
Indique el grado de fortaleza que posee dentro de la organización la calidad del servicio

		Calidad del Producto											
		TOTAL		Muy bajo		Grado Bajo		Grado Intermedio		Alto grado		Muy alto	
MUESTRA		grado		Grado		Grado		Grado		Grado		Grado	
mezfvge		Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1	80%-20%	7	41.18	0	0.00	0	0.00	1	50.00	1	25.00	5	45.45
2	70%-30%	8	47.06	0	0.00	0	0.00	1	50.00	3	75.00	4	36.36
4	Otra composición	2	11.76	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	2	18.18
TOTAL		17	(17)	0	(0)	0	(0)	2	(2)	4	(4)	11	(11)

Ji cuadrado con 12 grados de libertad = 2.3665 (p = 0.9986)

De acuerdo con estos datos, es importante señalar que al igual que en la tabla anterior el mayor porcentaje de empresas encuestadas (47.06%), en el nivel ejecutivo, tienden a estar compuestos por 70% de pagos fijos garantizados y 30% de pagos variables por conceptos de desempeño, mérito, entre otros. Indicando a su vez poseer un alto grado de fortaleza (75%) con respecto a la calidad del servicio que prestan.

Estas variables reflejan un grado de independencia de 0.9986, es decir, que no demuestran ningún tipo de asociación entre ellas.

Tabla 127

Si es posible indique cuál es la composición de la mezcla Fijo - Variable dentro de la compensación directa para el Nivel Gerencial
Indique el grado de fortaleza que posee dentro de la organización la orientación al cliente

		Orientación al Cliente											
		TOTAL		Muy bajo gr		Grado Bajo		Grado inter		Alto grado		Muy alto gr	
MUESTRA		grado		medio		Grado		Grado		Grado		Grado	
mezfvge		Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1	80%-20%	7	41.18	0	0.00	0	0.00	1	50.00	3	37.50	3	42.86
2	70%-30%	8	47.06	0	0.00	0	0.00	1	50.00	4	50.00	3	42.86
4	Otra composición	2	11.76	0	0.00	0	0.00	0	0.00	1	12.50	1	14.29
TOTAL		17	(17)	0	(0)	0	(0)	2	(2)	8	(8)	7	(7)

Ji cuadrado con 12 grados de libertad = 0.3903 (p = 1.0000)

Siguiendo los directrices del análisis del componente fijo – variable del paquete retributivo del nivel ejecutivo de las empresas estudiadas, el 47.06% de las mismas afirma cancelar 70% de asignaciones fijas en efectivo y 30% por concepto de desempeño o mérito; e indican poseer un alto grado (50%) de fortaleza con respecto al indicador orientación al cliente de la variable competitividad. No obstante, este nivel de frecuencia significativa, estadísticamente no se puede interpretar asociación entre estas variables, ya que los cálculos arrojan resultados de independencia con un nivel de significación de 0.05, es decir, $p = 1$.

Tabla128

Si es posible indique cuál es la composición de la mezcla Fijo - Variable dentro de la compensación directa para el Nivel Gerencial
Indique el grado de fortaleza que posee dentro de la organización el dominio tecnológico

MUESTRA		Dominio Tecnológico											
		TOTAL		Muy bajo gr		Grado Bajo		Grado inter		Alto grado		Muy alto gr	
grado				medio				ado					
mezfvge		Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1	80%-20%	7	41.18	0	0.00	0	0.00	0	0.00	2	40.00	5	41.67
2	70%-30%	8	47.06	0	0.00	0	0.00	0	0.00	3	60.00	5	41.67
4	Otra composición	2	11.76	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	2	16.67
TOTAL		17	(17)	0	(0)	0	(0)	0	(0)	5	(5)	12	(12)

Ji cuadrado con 12 grados de libertad = 1.0878 (p = 1.0000)

Los datos reflejan que la mayor cantidad de empresas analizadas (47.07%), al igual que en las tablas anteriores, se encuentran diseñando programas de compensación determinados por el componente 70% de retribución fija y- 30% de retribución variable. Solo indicando variaciones en el grado de interacción entre estas tendencias y la fortaleza de la variable en estudio. En este caso específico, el 41.67% de las mismas poseen un muy alto grado de fortaleza en el mercado sobre el dominio tecnológico. Lo cual no se puede interpretar, estadísticamente como un grado de asociación entre ellas, ya que los cálculos arrojan un probabilidad 1 de ausencia de asociación.

Tabla 129

Si es posible indique cuál es la composición de la mezcla Fijo - Variable dentro de la compensación directa para el Nivel Gerencial

Indique el grado de fortaleza que posee dentro de la organización la innovación tecnológica

mezfvge	Innovación Tecnológica											
	TOTAL MUESTRA		Muy bajo grado		Grado Bajo		Grado inter medio		Alto grado		Muy alto grado	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 80%-20%	7	41.18	0	0.00	0	0.00	0	0.00	3	42.86	4	40.00
2 70%-30%	8	47.06	0	0.00	0	0.00	0	0.00	4	57.14	4	40.00
4 Otra composición	2	11.76	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	2	20.00
TOTAL	17	(17)	0	(0)	0	(0)	0	(0)	7	(7)	10	(10)

Ji cuadrado con 12 grados de libertad = 1.6653 (p = 0.9998)

Los datos reflejan que el 47.06% de las empresas analizadas, tienen como estrategia de compensación otorgar 70% de pagos fijos garantizados, combinados con 30% de pagos por mérito, opción de compra de acciones y pagos por desempeño. Expresando a su vez, una concentración de 57.14% con alto grado de fortaleza en el indicador innovación tecnológica de la competitividad de las empresas. Es importante destacar que estos porcentajes no expresa los niveles de asociación entre las variables relacionadas, ya que se debe tomar en consideración la probabilidad y los grados de libertad que expresan la ausencia de dependencia entre la mezcla fijo – variable y el dominio tecnológico de las empresas de telecomunicaciones.

Tablas de contingencia para la variable Nivel Retributivo

Tabla 130

Indique cuáles de los siguientes elementos forman parte de la compensación directa del paquete de su empresa para el Nivel Ejecutivo
Indique el grado de fortaleza que posee dentro de la organización la calidad del producto

elcdeje	TOTAL MUESTRA		Calidad del Producto									
			Muy bajo Grado		Grado Bajo		Grado Intermedio		Alto grado		Muy alto Grado	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 Planes de Incentivo	13	76.47	0	0.00	0	0.00	0	0.00	9	81.82	4	66.67
2 Salario Base	17	100.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	11	100.00	6	100.00
3 Utilidades	17	100.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	11	100.00	6	100.00
4 Fondo de Ahorro	9	52.94	0	0.00	0	0.00	0	0.00	8	72.73	1	16.67
5 Caja de Ahorro	6	35.29	0	0.00	0	0.00	0	0.00	1	9.09	5	83.33
6 Prestaciones de Antigüedad	17	100.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	11	100.00	6	100.00
7 Bono Vacacional	17	100.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	11	100.00	6	100.00
TOTAL	96	(17)	0	(0)	0	(0)	0	(0)	62	(11)	34	(6)

χ^2 cuadrado con 24 grados de libertad = 8.4705 (p = 0.9985)

Tabla 131

Indique cuáles de los siguientes elementos forman parte de la compensación directa del paquete de su empresa para el Nivel Ejecutivo
Indique el grado de fortaleza que posee dentro de la organización la calidad del servicio

elcdeje	TOTAL MUESTRA		Calidad del Servicio									
			Muy bajo Grado		Grado Bajo		Grado Intermedio		Alto grado		Muy alto Grado	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 Planes de Incentivo	13	76.47	0	0.00	0	0.00	2	100.00	4	100.00	7	63.64
2 Salario Base	17	100.00	0	0.00	0	0.00	2	100.00	4	100.00	11	100.00
3 Utilidades	17	100.00	0	0.00	0	0.00	2	100.00	4	100.00	11	100.00
4 Fondo de Ahorro	9	52.94	0	0.00	0	0.00	2	100.00	3	75.00	4	36.36
5 Caja de Ahorro	6	35.29	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	6	54.55
6 Prestaciones de Antigüedad	17	100.00	0	0.00	0	0.00	2	100.00	4	100.00	11	100.00
7 Bono Vacacional	17	100.00	0	0.00	0	0.00	2	100.00	4	100.00	11	100.00
TOTAL	96	(17)	0	(0)	0	(0)	12	(2)	23	(4)	61	(11)

χ^2 cuadrado con 24 grados de libertad = 5.5496 (p = 1.0000)

Tabla 132

Indique cuáles de los siguientes elementos forman parte de la compensación directa del paquete de su empresa para el Nivel Ejecutivo

Indique el grado de fortaleza que posee dentro de la organización la orientación al cliente

elcdeje	TOTAL MUESTRA		Orientación al cliente									
			Muy bajo Grado		Grado Bajo		Grado Intermedio		Alto grado		Muy alto Grado	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 Planes de Incentivo	13	76.47	0	0.00	0	0.00	2	100.00	6	75.00	5	71.43
2 Salario Base	17	100.00	0	0.00	0	0.00	2	100.00	8	100.00	7	100.00
3 Utilidades	17	100.00	0	0.00	0	0.00	2	100.00	8	100.00	7	100.00
4 Fondo de Ahorro	9	52.94	0	0.00	0	0.00	2	100.00	5	62.50	2	28.57
5 Caja de Ahorro	6	35.29	0	0.00	0	0.00	0	0.00	1	12.50	5	71.43
6 Prestaciones de Antigüedad	17	100.00	0	0.00	0	0.00	2	100.00	8	100.00	7	100.00
7 Bono Vacacional	17	100.00	0	0.00	0	0.00	2	100.00	8	100.00	7	100.00
TOTAL	96	(17)	0	(0)	0	(0)	12	(2)	44	(8)	40	(7)

Ji cuadrado con 24 grados de libertad = 6.2210 (p = 0.9999)

Tabla 133

Indique cuáles de los siguientes elementos forman parte de la compensación directa del paquete de su empresa para el Nivel Ejecutivo

Indique el grado de fortaleza que posee dentro de la organización el dominio tecnológico

elcdeje	TOTAL MUESTRA		Dominio Tecnológico									
			Muy bajo Grado		Grado Bajo		Grado Intermedio		Alto grado		Muy alto Grado	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 Planes de Incentivo	13	76.47	0	0.00	0	0.00	0	0.00	4	80.00	9	75.00
2 Salario Base	17	100.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	5	100.00	12	100.00
3 Utilidades	17	100.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	5	100.00	12	100.00
4 Fondo de Ahorro	9	52.94	0	0.00	0	0.00	0	0.00	3	60.00	6	50.00
5 Caja de Ahorro	6	35.29	0	0.00	0	0.00	0	0.00	1	20.00	5	41.67
6 Prestaciones de Antigüedad	17	100.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	5	100.00	12	100.00
7 Bono Vacacional	17	100.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	5	100.00	12	100.00
TOTAL	96	(17)	0	(0)	0	(0)	0	(0)	28	(5)	68	(12)

Ji cuadrado con 24 grados de libertad = 0.5475 (p = 1.0000)

Tabla 134

Indique cuáles de los siguientes elementos forman parte de la compensación directa del paquete de su empresa para el Nivel Ejecutivo
Indique el grado de fortaleza que posee dentro de la organización la innovación tecnológica

elcdeje	Innovación Tecnológica											
	TOTAL MUESTRA		Muy bajo grado		Grado Bajo		Grado Intermedio		Alto grado		Muy alto Grado	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 Planes de Incentivo	13	76.47	0	0.00	0	0.00	0	0.00	7	100.00	6	60.00
2 Salario Base	17	100.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	7	100.00	10	100.00
3 Utilidades	17	100.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	7	100.00	10	100.00
4 Fondo de Ahorro	9	52.94	0	0.00	0	0.00	0	0.00	6	85.71	3	30.00
5 Caja de Ahorro	6	35.29	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	6	60.00
6 Prestaciones de Antigüedad	17	100.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	7	100.00	10	100.00
7 Bono Vacacional	17	100.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	7	100.00	10	100.00
TOTAL	96	(17)	0	(0)	0	(0)	0	(0)	41	(7)	55	(10)

Ji cuadrado con 24 grados de libertad = 7.3083 (p = 0.9996)

Los datos de la tabla reflejan que la composición del paquete retributivo directo para el nivel ejecutivo del 100% de las empresas encuestadas reportó la presencia del salario base, pago por concepto de utilidades, bono vacacional y prestaciones de antigüedad. Expresando el 76.47% de las mismas que incluyen en el paquete planes de incentivo, lo que permite estimar que existe una tendencia en la muestra a realizar pagos de componentes variables.

Es importante destacar que la tabla demuestra variaciones en el uso de fondo y caja de ahorro para este nivel, siendo beneficios que poseen la misma orientación pero con porcentajes de frecuencia distintos.

Ahora bien, la concentración de las frecuencias con respecto al grado de fortaleza de los indicadores de competitividad: calidad del producto, calidad del servicio, orientación al cliente, dominio e innovación tecnológica estuvo ubicada entre el intervalo correspondiente al grado de fortaleza intermedio y muy alto.

Sin embargo es importante señalar, que a pesar de la significación de la conglomeración de datos en la intersección de los componentes del paquete directo y los grados de fortaleza de los indicadores de competitividad no se puede estimar un nivel de asociación entre cada una de estas variables, ya que estadísticamente arrojan un resultado de independencia calculado a través del uso del test ji-cuadrado, evidenciado en los valores de p (probabilidad) iguales o muy cercanos a 1 de cada una de las tablas.

Tabla 135
Indique cuáles de los siguientes elementos forman parte de la compensación indirecta del paquete de su empresa para el Nivel Ejecutivo
Indique el grado de fortaleza que posee dentro de la organización la calidad del producto

elciej	TOTAL MUESTRA		Calidad del Producto									
			Muy bajo Grado		Grado Bajo		Grado Intermedio		Alto grado		Muy alto Grado	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 Préstamos para vivienda	1	5.88	0	0.00	0	0.00	0	0.00	1	9.09	0	0.00
2 Préstamos para Compra de Vehículo	2	11.76	0	0.00	0	0.00	0	0.00	2	18.18	0	0.00
3 Asignación de acciones de club	8	47.06	0	0.00	0	0.00	0	0.00	7	63.64	1	16.67
4 Asignación de vehículos	13	76.47	0	0.00	0	0.00	0	0.00	10	90.91	3	50.00
5 Planes de Transferencia	6	35.29	0	0.00	0	0.00	0	0.00	5	45.45	1	16.67
6 Pago por Estacionamiento	11	64.71	0	0.00	0	0.00	0	0.00	7	63.64	4	66.67
7 Productos y/o servicios	3	17.65	0	0.00	0	0.00	0	0.00	2	18.18	1	16.67
8 Seguro de vehículo propio	2	11.76	0	0.00	0	0.00	0	0.00	2	18.18	0	0.00
9 Seguro de vida	17	100.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	11	100.00	6	100.00
10 Seguro de Accidentes	14	82.35	0	0.00	0	0.00	0	0.00	11	100.00	3	50.00
11 Seguro de Viajes	12	70.59	0	0.00	0	0.00	0	0.00	8	72.73	4	66.67
12 Seguro por Servicios funerarios	7	41.18	0	0.00	0	0.00	0	0.00	6	54.55	1	16.67
13 Chequeo médico	13	76.47	0	0.00	0	0.00	0	0.00	10	90.91	3	50.00
14 Ayuda Educativa	10	58.82	0	0.00	0	0.00	0	0.00	8	72.73	2	33.33
15 Programa de Inglés	12	70.59	0	0.00	0	0.00	0	0.00	7	63.64	5	83.33
TOTAL	131	(17)	0	(0)	0	(0)	0	(0)	97	(11)	34	(6)

Ji cuadrado con 56 grados de libertad = 7.0755 (p = 1.0000)

Tabla 136

Indique cuáles de los siguientes elementos forman parte de la compensación indirecta del paquete de su empresa para el Nivel Ejecutivo
Indique el grado de fortaleza que posee dentro de la organización la calidad del servicio

elciej	TOTAL MUESTRA		Calidad del Servicio									
			Muy bajo Grado		Grado Bajo		Grado Intermedio		Alto grado		Muy alto Grado	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 Préstamos para vivienda	1	5.88	0	0.00	0	0.00	0	0.00	1	25.00	0	0.00
2 Préstamos para compra de vehículo	2	11.76	0	0.00	0	0.00	1	50.00	0	0.00	1	9.09
3 Asignación de acciones de club	8	47.06	0	0.00	0	0.00	2	100.00	2	50.00	4	36.36
4 Asignación de vehículos	13	76.47	0	0.00	0	0.00	2	100.00	4	100.00	7	63.64
5 Planes de Transferencia	6	35.29	0	0.00	0	0.00	2	100.00	1	25.00	3	27.27
6 Pago por Estacionamiento	11	64.71	0	0.00	0	0.00	2	100.00	2	50.00	7	63.64
7 Productos y/o servicios	3	17.65	0	0.00	0	0.00	0	0.00	1	25.00	2	18.18
8 Seguro de Vehículo propio	2	11.76	0	0.00	0	0.00	1	50.00	0	0.00	1	9.09
9 Seguro de vida	17	100.00	0	0.00	0	0.00	2	100.00	4	100.00	11	100.00
10 Seguro de Accidentes	14	82.35	0	0.00	0	0.00	2	100.00	4	100.00	8	72.73
11 Seguro de Viajes	12	70.59	0	0.00	0	0.00	2	100.00	3	75.00	7	63.64
12 Seguro por Servicios funerarios	7	41.18	0	0.00	0	0.00	1	50.00	3	75.00	3	27.27
13 Chequeo médico	13	76.47	0	0.00	0	0.00	2	100.00	3	75.00	8	72.73
14 Ayuda Educativa	10	58.82	0	0.00	0	0.00	2	100.00	3	75.00	5	45.45
15 Programa de Ingles	12	70.59	0	0.00	0	0.00	1	50.00	3	75.00	8	72.73
TOTAL	131	(17)	0	(0)	0	(0)	22	(2)	34	(4)	75	(11)

Ji cuadrado con 56 grados de libertad = 11.9231 (p = 1.0000)

Tabla 137

Indique cuáles de los siguientes elementos forman parte de la compensación indirecta del paquete de su empresa para el Nivel Ejecutivo

Indique el grado de fortaleza que posee dentro de la organización la orientación al cliente

elciej	TOTAL MUESTRA		Orientación al Cliente									
			Muy bajo Grado		Grado Bajo		Grado Intermedio		Alto grado		Muy alto Grado	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 Préstamos para vivienda	1	5.88	0	0.00	0	0.00	1	50.00	0	0.00	0	0.00
2 Préstamos para compra de vehículo	2	11.76	0	0.00	0	0.00	0	0.00	1	12.50	1	14.29
3 Asignación de acciones de club	8	47.06	0	0.00	0	0.00	2	100.00	4	50.00	2	28.57
4 Asignación de vehículos	13	76.47	0	0.00	0	0.00	2	100.00	7	87.50	4	57.14
5 Planes de Transferencia	6	35.29	0	0.00	0	0.00	1	50.00	3	37.50	2	28.57
6 Pago por Estacionamiento	11	64.71	0	0.00	0	0.00	1	50.00	5	62.50	5	71.43
7 Productos y/o servicios	3	17.65	0	0.00	0	0.00	1	50.00	1	12.50	1	14.29
8 Seguro de Vehículo propio	2	11.76	0	0.00	0	0.00	0	0.00	1	12.50	1	14.29
9 Seguro de vida	17	100.00	0	0.00	0	0.00	2	100.00	8	100.00	7	100.00
10 Seguro de Accidentes	14	82.35	0	0.00	0	0.00	2	100.00	8	100.00	4	57.14
11 Seguro de Viajes	12	70.59	0	0.00	0	0.00	2	100.00	5	62.50	5	71.43
12 Seguro por servicios funerarios	7	41.18	0	0.00	0	0.00	1	50.00	5	62.50	1	14.29
13 Chequeo médico	13	76.47	0	0.00	0	0.00	2	100.00	7	87.50	4	57.14
14 Ayuda educacional	10	58.82	0	0.00	0	0.00	2	100.00	5	62.50	3	42.86
15 Programa de Ingles	12	70.59	0	0.00	0	0.00	2	100.00	4	50.00	6	85.71
TOTAL	131	(17)	0	(0)	0	(0)	21	(2)	64	(8)	46	(7)

Ji cuadrado con 56 grados de libertad = 12.6482 (p = 1.0000)

Tabla 138

Indique cuáles de los siguientes elementos forman parte de la compensación indirecta del paquete de su empresa para el Nivel Ejecutivo
Indique el grado de fortaleza que posee dentro de la organización el dominio tecnológico

elciej	Dominio Tecnológico											
	TOTAL MUESTRA		Muy bajo Grado		Grado Bajo		Grado Intermedio		Alto grado		Muy alto Grado	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 Préstamos para vivienda	1	5.88	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	1	8.33
2 Préstamos para compra de vehículo	2	11.76	0	0.00	0	0.00	0	0.00	1	20.00	1	8.33
3 Asignación de acciones de cl	8	47.06	0	0.00	0	0.00	0	0.00	2	40.00	6	50.00
4 Asignación de vehículos	13	76.47	0	0.00	0	0.00	0	0.00	4	80.00	9	75.00
5 Planes de Transferencia	6	35.29	0	0.00	0	0.00	0	0.00	2	40.00	4	33.33
6 Pago por Estacionamiento	11	64.71	0	0.00	0	0.00	0	0.00	3	60.00	8	66.67
7 Productos y/o servicios	3	17.65	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	3	25.00
8 Seguro de Vehículo propio	2	11.76	0	0.00	0	0.00	0	0.00	1	20.00	1	8.33
9 Seguro de vida	17	100.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	5	100.00	12	100.00
10 Seguro de accidentes	14	82.35	0	0.00	0	0.00	0	0.00	4	80.00	10	83.33
11 Seguro de Viajes	12	70.59	0	0.00	0	0.00	0	0.00	4	80.00	8	66.67
12 Seguro por Servicios funerarios	7	41.18	0	0.00	0	0.00	0	0.00	3	60.00	4	33.33
13 Chequeo médico	13	76.47	0	0.00	0	0.00	0	0.00	4	80.00	9	75.00
14 Ayuda Educativa	10	58.82	0	0.00	0	0.00	0	0.00	4	80.00	6	50.00
15 Programa de Ingles	12	70.59	0	0.00	0	0.00	0	0.00	3	60.00	9	75.00
TOTAL	131	(17)	0	(0)	0	(0)	0	(0)	40	(5)	91	(12)

Ji cuadrado con 56 grados de libertad = 3.8430 (p = 1.0000)

Tabla 139

Indique cuáles de los siguientes elementos forman parte de la compensación indirecta del paquete de su empresa para el Nivel Ejecutivo
Indique el grado de fortaleza que posee dentro de la organización la innovación tecnológica

elciej	Innovación Tecnológica											
	TOTAL MUESTRA		Muy bajo Grado		Grado Bajo		Grado Intermedio		Alto grado		Muy alto Grado	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 Préstamos para vivienda	1	5.88	0	0.00	0	0.00	0	0.00	1	14.29	0	0.00
2 Préstamos para compra de vehículo	2	11.76	0	0.00	0	0.00	0	0.00	2	28.57	0	0.00
3 Asignación de acciones de club	8	47.06	0	0.00	0	0.00	0	0.00	5	71.43	3	30.00
4 Asignación de vehículos	13	76.47	0	0.00	0	0.00	0	0.00	7	100.00	6	60.00
5 Planes de Transferencia	6	35.29	0	0.00	0	0.00	0	0.00	4	57.14	2	20.00
6 Pago por Estacionamiento	11	64.71	0	0.00	0	0.00	0	0.00	5	71.43	6	60.00
7 Productos y/o servicios	3	17.65	0	0.00	0	0.00	0	0.00	1	14.29	2	20.00
8 Seguro de Vehículo propio	2	11.76	0	0.00	0	0.00	0	0.00	2	28.57	0	0.00
9 Seguro de vida	17	100.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	7	100.00	10	100.00
10 Seguro de Accidentes	14	82.35	0	0.00	0	0.00	0	0.00	7	100.00	7	70.00
11 Seguro de viajes	12	70.59	0	0.00	0	0.00	0	0.00	6	85.71	6	60.00
12 Seguro por Servicios funerarios	7	41.18	0	0.00	0	0.00	0	0.00	4	57.14	3	30.00
13 Chequeo médico	13	76.47	0	0.00	0	0.00	0	0.00	6	85.71	7	70.00
14 Ayuda Educativa	10	58.82	0	0.00	0	0.00	0	0.00	6	85.71	4	40.00
15 Programa de Ingles	12	70.59	0	0.00	0	0.00	0	0.00	5	71.43	7	70.00
TOTAL	131	(17)	0	(0)	0	(0)	0	(0)	68	(7)	63	(10)

χ^2 cuadrado con 56 grados de libertad = 7.9711 (p = 1.0000)

Los datos de la tabla reflejan que la composición del paquete retributivo indirecto para el nivel ejecutivo reporta la presencia en un porcentaje significativo de frecuencias el seguro de vida y accidentes personales, seguro de viajes, chequeo medico, programa de ingles, asignación de vehículo y pago por estacionamiento. Seguidamente se presentan otros beneficios cuyo porcentaje de frecuencia en cuanto a su uso como elementos de compensación indirecta no superan el 60% en cuanto a la frecuencia de su practica mas sin embargo su presencia dentro del paquete es importante debido a las necesidades que cubre, haciendo mas atractivo el paquete retributivo para este nivel..

Ahora bien, la concentración de las frecuencias de respuesta de los beneficios otorgados por las empresas con respecto al grado de fortaleza de los indicadores de competitividad: calidad del producto, calidad del servicio, orientación al cliente, dominio e innovación tecnológica estuvo ubicada entre el intervalo correspondiente al grado de fortaleza intermedio y muy alto.

Sin embargo es importante señalar, que a pesar de la significación de la conglomeración de datos en la intersección de los componentes del paquete indirecto y los grados de fortaleza de los indicadores de competitividad no se puede estimar un nivel de asociación entre cada una de estas variables, ya que estadísticamente arrojan un resultado de

independencia calculado a través del uso del test ji-cuadrado, evidenciado en los valores de p (probabilidad) iguales o muy cercanos a 1 de cada una de las tablas.

Tabla 140

Indique cuáles de los siguientes elementos forman parte de la compensación directa del paquete de su empresa para el Nivel Gerencial
Indique el grado de fortaleza que posee dentro de la organización la calidad del producto

elcdge	TOTAL MUESTRA		Calidad del Producto									
			Muy bajo Grado		Grado Bajo		Grado Intermedio		Alto grado		Muy alto Grado	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 Planes de Incentivo	13	76.47	0	0.00	0	0.00	0	0.00	9	81.82	4	66.67
2 Salario Base	17	100.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	11	100.00	6	100.00
3 Utilidades	17	100.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	11	100.00	6	100.00
4 Fondo de Ahorro	8	47.06	0	0.00	0	0.00	0	0.00	7	63.64	1	16.67
5 Caja de Ahorro	6	35.29	0	0.00	0	0.00	0	0.00	1	9.09	5	83.33
6 Prestaciones de Antigüedad	17	100.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	11	100.00	6	100.00
7 Bono Vacacional	17	100.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	11	100.00	6	100.00
TOTAL	95	(17)	0	(0)	0	(0)	0	(0)	61	(11)	34	(6)

Ji cuadrado con 24 grados de libertad = 7.9398 (p = 0.9991)

Tabla 141

Indique cuáles de los siguientes elementos forman parte de la compensación directa del paquete de su empresa para el Nivel Gerencial
Indique el grado de fortaleza que posee dentro de la organización la calidad del servicio

elcdge	TOTAL MUESTRA		Calidad del Servicio									
			Muy bajo Grado		Grado Bajo		Grado Intermedio		Alto grado		Muy alto Grado	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 Planes de Incentivo	13	76.47	0	0.00	0	0.00	2	100.00	4	100.00	7	63.64
2 Salario Base	17	100.00	0	0.00	0	0.00	2	100.00	4	100.00	11	100.00
3 Utilidades	17	100.00	0	0.00	0	0.00	2	100.00	4	100.00	11	100.00
4 Fondo de Ahorro	8	47.06	0	0.00	0	0.00	1	50.00	3	75.00	4	36.36
5 Caja de Ahorro	6	35.29	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	6	54.55
6 Prestaciones de Antigüedad	17	100.00	0	0.00	0	0.00	2	100.00	4	100.00	11	100.00
7 Bono Vacacional	17	100.00	0	0.00	0	0.00	2	100.00	4	100.00	11	100.00
TOTAL	95	(17)	0	(0)	0	(0)	11	(2)	23	(4)	61	(11)

Ji cuadrado con 24 grados de libertad = 4.8140 (p = 1.0000)

Tabla 142

Indique cuáles de los siguientes elementos forman parte de la compensación directa del paquete de su empresa para el Nivel Gerencial
Indique el grado de fortaleza que posee dentro de la organización el dominio tecnológico

elcdge	TOTAL MUESTRA		Dominio Tecnológico									
			Muy bajo Grado		Grado Bajo		Grado Intermedio		Alto grado		Muy alto Grado	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 Planes de Incentivo	13	76.47	0	0.00	0	0.00	0	0.00	4	80.00	9	75.00
2 Salario Base	17	100.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	5	100.00	12	100.00
3 Utilidades	17	100.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	5	100.00	12	100.00
4 Fondo de Ahorro	8	47.06	0	0.00	0	0.00	0	0.00	2	40.00	6	50.00
5 Caja de Ahorro	6	35.29	0	0.00	0	0.00	0	0.00	1	20.00	5	41.67
6 Prestaciones. De Antigüedad	17	100.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	5	100.00	12	100.00
7 Bono vacacional	17	100.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	5	100.00	12	100.00
TOTAL	95	(17)	0	(0)	0	(0)	0	(0)	27	(5)	68	(12)

Ji cuadrado con 24 grados de libertad = 0.5216 (p = 1.0000)

Tabla 143

Indique cuáles de los siguientes elementos forman parte de la compensación directa del paquete de su empresa para el Nivel Gerencial
Indique el grado de fortaleza que posee dentro de la organización la innovación tecnológica

elcdge	TOTAL MUESTRA		Innovación Tecnológica									
			Muy bajo Grado		Grado Bajo		Grado Intermedio		Alto grado		Muy alto Grado	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 Planes de Incentivo	13	76.47	0	0.00	0	0.00	0	0.00	7	100.00	6	60.00
2 Salario Base	17	100.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	7	100.00	10	100.00
3 Utilidades	17	100.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	7	100.00	10	100.00
4 Fondo de Ahorro	8	47.06	0	0.00	0	0.00	0	0.00	5	71.43	3	30.00
5 Caja de Ahorro	6	35.29	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	6	60.00
6 Prestaciones de Antigüedad	17	100.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	7	100.00	10	100.00
7 Bono Vacacional	17	100.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	7	100.00	10	100.00
TOTAL	95	(17)	0	(0)	0	(0)	0	(0)	40	(7)	55	(10)

Ji cuadrado con 24 grados de libertad = 6.4879 (p = 0.9999)

Los datos de la tabla reflejan que la composición del paquete retributivo directo para el Nivel Gerencial del 100% de las empresas encuestadas reportó la presencia del salario base, pago por concepto de utilidades, bono vacacional y prestaciones de antigüedad. Expresando el 76.47% de las mismas que incluyen en el paquete planes de incentivo, lo que permite estimar que existe una tendencia en la muestra a realizar pagos de componentes variables.

Es importante destacar que la tabla demuestra variaciones en el uso de fondo y caja de

ahorro para este nivel, siendo beneficios que poseen la misma orientación pero con porcentajes de frecuencia distintos.

Ahora bien, la concentración de las frecuencias con respecto al grado de fortaleza de los indicadores de competitividad: calidad del producto, calidad del servicio, orientación al cliente, dominio e innovación tecnológica estuvo ubicada entre el intervalo correspondiente al grado de fortaleza intermedio y muy alto.

Sin embargo es importante señalar, que a pesar de la significación de la conglomeración de datos en la intersección de los componentes del paquete directo y los grados de fortaleza de los indicadores de competitividad no se puede estimar un nivel de asociación entre cada una de estas variables, ya que estadísticamente arrojan un resultado de independencia calculado a través del uso del test ji-cuadrado, evidenciado en los valores de p (probabilidad) iguales o muy cercanos a 1 de cada una de las tablas.

Tabla 144

Indique cuáles de los siguientes elementos forman parte de la compensación indirecta del paquete de su empresa para el Nivel Gerencial
Indique el grado de fortaleza que posee dentro de la organización la calidad del producto

elcige	Calidad del Producto											
	TOTAL MUESTRA		Muy bajo Grado		Grado Bajo		Grado Intermedio		Alto grado		Muy alto Grado	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 Préstamos para Vivienda	1	5.88	0	0.00	0	0.00	0	0.00	1	9.09	0	0.00
2 Préstamos para compra de vehículo	2	11.76	0	0.00	0	0.00	0	0.00	2	18.18	0	0.00
3 Asignación de acciones de club	5	29.41	0	0.00	0	0.00	0	0.00	5	45.45	0	0.00
4 Asignación de vehículos	11	64.71	0	0.00	0	0.00	0	0.00	7	63.64	4	66.67
5 Planes de Transferencia	6	35.29	0	0.00	0	0.00	0	0.00	5	45.45	1	16.67
6 Pago por Estacionamiento	11	64.71	0	0.00	0	0.00	0	0.00	7	63.64	4	66.67
7 Productos y/o servicios	3	17.65	0	0.00	0	0.00	0	0.00	2	18.18	1	16.67
8 Seguro de Vehículo propio	4	23.53	0	0.00	0	0.00	0	0.00	4	36.36	0	0.00
9 Seguro de vida	17	100.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	11	100.00	6	100.00
10 Seguro de Accidentes	14	82.35	0	0.00	0	0.00	0	0.00	11	100.00	3	50.00
11 Seguro de Viajes	11	64.71	0	0.00	0	0.00	0	0.00	7	63.64	4	66.67
12 Seguro por Servicios funerarios	7	41.18	0	0.00	0	0.00	0	0.00	6	54.55	1	16.67
13 Chequeo médico	14	82.35	0	0.00	0	0.00	0	0.00	11	100.00	3	50.00
14 Ayuda Educativa	10	58.82	0	0.00	0	0.00	0	0.00	8	72.73	2	33.33
15 Programa de Ingles	12	70.59	0	0.00	0	0.00	0	0.00	7	63.64	5	83.33
TOTAL	128	(17)	0	(0)	0	(0)	0	(0)	94	(11)	34	(6)

Ji cuadrado con 56 grados de libertad = 9.5451 (p = 1.0000)

Tabla 145

Indique cuáles de los siguientes elementos forman parte de la compensación indirecta del paquete de su empresa para el Nivel Gerencial
Indique el grado de fortaleza que posee dentro de la organización la calidad del servicio

elcige	TOTAL MUESTRA		Calidad del Servicio									
			Muy bajo Grado		Grado Bajo		Grado Intermedio		Alto grado		Muy alto Grado	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 Préstamos para vivienda	1	5.88	0	0.00	0	0.00	0	0.00	1	25.00	0	0.00
2 Préstamos para compra de vehículo	2	11.76	0	0.00	0	0.00	1	50.00	0	0.00	1	9.09
3 Asignación de acciones de club	5	29.41	0	0.00	0	0.00	2	100.00	2	50.00	1	9.09
4 Asignación de vehículos	11	64.71	0	0.00	0	0.00	2	100.00	3	75.00	6	54.55
5 Planes de transferencia	6	35.29	0	0.00	0	0.00	2	100.00	1	25.00	3	27.27
6 Pago por Estacionamiento	11	64.71	0	0.00	0	0.00	2	100.00	2	50.00	7	63.64
7 Productos y/o servicios	3	17.65	0	0.00	0	0.00	0	0.00	1	25.00	2	18.18
8 Seguro de vehículo propio	4	23.53	0	0.00	0	0.00	1	50.00	2	50.00	1	9.09
9 Seguro de vida	17	100.00	0	0.00	0	0.00	2	100.00	4	100.00	11	100.00
10 Seguro de Accidentes	14	82.35	0	0.00	0	0.00	2	100.00	4	100.00	8	72.73
11 Seguro de Viajes	11	64.71	0	0.00	0	0.00	2	100.00	3	75.00	6	54.55
12 Seguro por Servicios funerarios	7	41.18	0	0.00	0	0.00	1	50.00	3	75.00	3	27.27
13 Chequeo médico	14	82.35	0	0.00	0	0.00	2	100.00	4	100.00	8	72.73
14 Ayuda educacional	10	58.82	0	0.00	0	0.00	2	100.00	3	75.00	5	45.45
15 Programa de Ingles	12	70.59	0	0.00	0	0.00	1	50.00	3	75.00	8	72.73
TOTAL	128	(17)	0	(0)	0	(0)	22	(2)	36	(4)	70	(11)

Ji cuadrado con 56 grados de libertad = 13.7777 (p = 1.0000)

Tabla 146

Indique cuáles de los siguientes elementos forman parte de la compensación indirecta del paquete de su empresa para el Nivel Gerencial

Indique el grado de fortaleza que posee dentro de la organización la orientación al cliente

elcige	TOTAL MUESTRA		Orientación al cliente									
			Muy bajo Grado		Grado Bajo		Grado Intermedio		Alto grado		Muy alto Grado	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 Préstamos para vivienda	1	5.88	0	0.00	0	0.00	1	50.00	0	0.00	0	0.00
2 Préstamos para compra de vehículo	2	11.76	0	0.00	0	0.00	0	0.00	1	12.50	1	14.29
3 Asignación de acciones de club	5	29.41	0	0.00	0	0.00	2	100.00	3	37.50	0	0.00
4 Asignación de vehículos	11	64.71	0	0.00	0	0.00	2	100.00	5	62.50	4	57.14
5 Planes de Transferencia	6	35.29	0	0.00	0	0.00	1	50.00	3	37.50	2	28.57
6 Pago por Estacionamiento	11	64.71	0	0.00	0	0.00	1	50.00	5	62.50	5	71.43
7 Productos y/o servicios	3	17.65	0	0.00	0	0.00	1	50.00	1	12.50	1	14.29
8 Seguro de vehículo propio	4	23.53	0	0.00	0	0.00	1	50.00	2	25.00	1	14.29
9 Seguro de vida	17	100.00	0	0.00	0	0.00	2	100.00	8	100.00	7	100.00
10 Seguro de Accidente	14	82.35	0	0.00	0	0.00	2	100.00	8	100.00	4	57.14
11 Seguro de Viajes	11	64.71	0	0.00	0	0.00	2	100.00	4	50.00	5	71.43
12 Seguro por Servicio funerarios	7	41.18	0	0.00	0	0.00	1	50.00	5	62.50	1	14.29
13 Chequeo médico	14	82.35	0	0.00	0	0.00	2	100.00	8	100.00	4	57.14
14 Ayuda Educativa	10	58.82	0	0.00	0	0.00	2	100.00	5	62.50	3	42.86
15 Programa de Inglés	12	70.59	0	0.00	0	0.00	2	100.00	4	50.00	6	85.71
TOTAL	128	(17)	0	(0)	0	(0)	22	(2)	62	(8)	44	(7)

Ji cuadrado con 56 grados de libertad = 15.6491 (p = 1.0000)

Tabla 147

Indique cuáles de los siguientes elementos forman parte de la compensación indirecta del paquete de su empresa para el Nivel Gerencial
Indique el grado de fortaleza que posee dentro de la organización el dominio tecnológico

elcige	TOTAL MUESTRA		Dominio Tecnológico									
			Muy bajo Grado		Grado Bajo		Grado Intermedio		Alto grado		Muy alto Grado	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 Préstamos para vivienda	1	5.88	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	1	8.33
2 Préstamos para compra de vehículo	2	11.76	0	0.00	0	0.00	0	0.00	1	20.00	1	8.33
3 Asignación de acciones de club	5	29.41	0	0.00	0	0.00	0	0.00	2	40.00	3	25.00
4 Asignación de vehículos	11	64.71	0	0.00	0	0.00	0	0.00	3	60.00	8	66.67
5 Planes de Transferencia	6	35.29	0	0.00	0	0.00	0	0.00	2	40.00	4	33.33
6 Pago por Estacionamiento	11	64.71	0	0.00	0	0.00	0	0.00	3	60.00	8	66.67
7 Productos y/o servicios	3	17.65	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	3	25.00
8 Seguro de vehículo propio	4	23.53	0	0.00	0	0.00	0	0.00	2	40.00	2	16.67
9 Seguro de vida	17	100.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	5	100.00	12	100.00
10 Seguro de Accidentes	14	82.35	0	0.00	0	0.00	0	0.00	4	80.00	10	83.33
11 Seguro de Viajes	11	64.71	0	0.00	0	0.00	0	0.00	4	80.00	7	58.33
12 Seguro por Servicios funerarios	7	41.18	0	0.00	0	0.00	0	0.00	3	60.00	4	33.33
13 Chequeo médico	14	82.35	0	0.00	0	0.00	0	0.00	5	100.00	9	75.00
14 Ayuda Educativa	10	58.82	0	0.00	0	0.00	0	0.00	4	80.00	6	50.00
15 Programa de ingles	12	70.59	0	0.00	0	0.00	0	0.00	3	60.00	9	75.00
TOTAL	128	(17)	0	(0)	0	(0)	0	(0)	41	(5)	87	(12)

Ji cuadrado con 56 grados de libertad = 4.4078 (p = 1.0000)

Tabla 148

Indique cuáles de los siguientes elementos forman parte de la compensación indirecta del paquete de su empresa para el Nivel Gerencial
Indique el grado de fortaleza que posee dentro de la organización la innovación tecnológica

elcige	TOTAL MUESTRA		Innovación Tecnológica									
			Muy bajo Grado		Grado Bajo		Grado Intermedio		Alto grado		Muy alto Grado	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 Préstamos para vivienda	1	5.88	0	0.00	0	0.00	0	0.00	1	14.29	0	0.00
2 Préstamos para compra de vehículo	2	11.76	0	0.00	0	0.00	0	0.00	2	28.57	0	0.00
3 Asignación de acciones de club	5	29.41	0	0.00	0	0.00	0	0.00	4	57.14	1	10.00
4 Asignación de vehículos	11	64.71	0	0.00	0	0.00	0	0.00	5	71.43	6	60.00
5 Planes de Transferencia	6	35.29	0	0.00	0	0.00	0	0.00	4	57.14	2	20.00
6 Pago por Estacionamiento	11	64.71	0	0.00	0	0.00	0	0.00	5	71.43	6	60.00
7 Productos y/o servicios	3	17.65	0	0.00	0	0.00	0	0.00	1	14.29	2	20.00
8 Seguro de Vehículo propio	4	23.53	0	0.00	0	0.00	0	0.00	4	57.14	0	0.00
9 Seguro de vida	17	100.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	7	100.00	10	100.00
10 Seguro de Accidentes	14	82.35	0	0.00	0	0.00	0	0.00	7	100.00	7	70.00
11 Seguro de Viajes	11	64.71	0	0.00	0	0.00	0	0.00	6	85.71	5	50.00
12 Seguro por Servicios funerarios	7	41.18	0	0.00	0	0.00	0	0.00	4	57.14	3	30.00
13 Chequeo médico	14	82.35	0	0.00	0	0.00	0	0.00	7	100.00	7	70.00
14 Ayuda Educativa	10	58.82	0	0.00	0	0.00	0	0.00	6	85.71	4	40.00
15 Programa de Ingles	12	70.59	0	0.00	0	0.00	0	0.00	5	71.43	7	70.00
TOTAL	128	(17)	0	(0)	0	(0)	0	(0)	68	(7)	60	(10)

Ji cuadrado con 56 grados de libertad = 11.0214 (p = 1.0000)

Los datos de la tabla reflejan que la composición del paquete retributivo indirecto para el nivel ejecutivo reporta la presencia en un porcentaje significativo de frecuencias el seguro de vida y accidentes personales, seguro de viajes, chequeo medico, programa de ingles, asignación de vehículo y pago por estacionamiento. Seguidamente se presentan otros beneficios cuyo porcentaje de frecuencia en cuanto a su uso como elementos de compensación indirecta no superan el 60% en cuanto a la frecuencia de su practica mas sin embargo su presencia dentro del paquete es importante debido a las necesidades que cubre, haciendo mas atractivo el paquete.

Ahora bien, la concentración de las frecuencias de respuesta de los beneficios otorgados por las empresas con respecto al grado de fortaleza de los indicadores de competitividad: calidad del producto, calidad del servicio, orientación al cliente, dominio e innovación tecnológica estuvo ubicada entre el intervalo correspondiente al grado de fortaleza intermedio y muy alto.

Sin embargo es importante señalar, que a pesar de la significación de la conglomeración de datos en la intersección de los componentes del paquete indirecto y los grados de fortaleza de los indicadores de competitividad no se puede estimar un nivel de asociación entre cada una de estas variables, ya que estadísticamente arrojan un resultado de independencia calculado a través del uso del test ji-cuadrado, evidenciado en los valores de p (probabilidad) iguales o muy cercanos a 1 de cada una de las tablas.

Cuarto Nivel de Análisis

El cuarto nivel de análisis se desarrolló con la finalidad de determinar el grado de correlación existente entre los servicios prestados por las empresas de telecomunicaciones y los indicadores de competitividad.

Coefficiente de Correlación Lineal

Este estimador estadístico mide el grado de interconexión entre las variables que intenta determinar con qué precisión se describe o explica la relación entre variables una ecuación lineal o de cualquier otro tipo. (Murray, 1992:322).

Identificación de las variables

VARIABLE 1 : Servicio - Dentro del sector de las Telecomunicaciones especifique a que se dedica la empresa.

VARIABLE 2 : calprod - Indique el grado de fortaleza que posee dentro de la organización la calidad del producto

VARIABLE 3 : calserv - Indique el grado de fortaleza que posee dentro de la organización la calidad del servicio

VARIABLE 4 : orieclie - Indique el grado de fortaleza que posee dentro de la organización la orientación al cliente

VARIABLE 5 : domtecn - Indique el grado de fortaleza que posee dentro de la organización el dominio tecnológico

VARIABLE 7 : inntecno - Indique el grado de fortaleza que posee dentro de la organización la innovación tecnológica

Tabla 149 Matriz de coeficientes de correlación múltiple

	Servicio	calprod	calserv	orieclie	domtecn	inntecno
Servicio	1,0000	0,2538	0,1742	0,3644	0,0000	0,2464
N =	(17)	(17)	(17)	(17)	(17)	(17)
p =	0,0000	0,3247	0,5030	0,1491	1,0000	0,3394
calprod	0,2538	1,0000	0,4994	0,7833	0,2066	0,6179
N =	(17)	(17)	(17)	(17)	(17)	(17)
p =	0,3247	0,0000	0,0402	0,0002	0,4255	0,0077
calserv	0,1742	0,4994	1,0000	0,5528	0,6765	0,8081
N =	(17)	(17)	(17)	(17)	(17)	(17)
p =	0,5030	0,0402	0,0000	0,0206	0,0026	0,0001
orieclie	0,3644	0,7833	0,5528	1,0000	0,0913	0,5494
N =	(17)	(17)	(17)	(17)	(17)	(17)
p =	0,1491	0,0002	0,0206	0,0000	0,7272	0,0216
domtecn	0,0000	0,2066	0,6765	0,0913	1,0000	0,5092
N =	(17)	(17)	(17)	(17)	(17)	(17)
p =	1,0000	0,4255	0,0026	0,7272	0,0000	0,0358
inntecno	0,2464	0,6179	0,8081	0,5494	0,5092	1,0000
N =	(17)	(17)	(17)	(17)	(17)	(17)
p =	0,3394	0,0077	0,0001	0,0216	0,0358	0,0000

La matriz de correlación evidencia:

Los valores presentados en la matriz corresponden a los resultados calculados a través del coeficiente de correlación, según Murray, 1992:325.

$$R = \pm \frac{\sqrt{\text{variación explicada}}}{\sqrt{\text{variación total}}}$$

Y puede arrojar variaciones entre +1 y -1, usándose los signos - y + para las correlaciones negativas y positivas respectivamente. Si el valor de r es cero o próximo a cero, significa que, que en este caso, no hay apenas correlación lineal entre las variables, es decir, que su grado de dependencia puede estar explicado por una curva distinta a la lineal. En el caso contrario, si el valor de r esta muy cercano a uno ó es uno, se denota la existencia de una alto grado de interconexión entre ellas.

Los coeficientes que se encuentran resaltados en negritas representan la correlación más fuerte establecida entre las variables analizadas, es decir, que el valor de r allí reflejado mide la bondad del ajuste entre la ecuación adoptada y los datos arrojados por la investigación.

Se logra visualizar la presencia de dependencias muy fuertes especialmente como en el caso de la orientación que tiene el personal de esas empresas hacia la satisfacción de las necesidades de sus clientes y la capacidad que tienen interna y externamente de contar con una amplia plataforma tecnológica que les permita desarrollar ventajas competitivas en cuanto a costos y a posesión del mercado, la cual esta representada por un valor de $r = 0.8081$.

Otra correlación importante se encuentra definida por las variables calidad del producto y la orientación al cliente, lo que indica que existe una alineación de las características del producto con la satisfacción de las necesidades del cliente interno y externo. La cual esta representada por un $r = 0.7833$, es decir, que mientras mayor sea la alineación de las características del producto ofrecido con las necesidades reales de los clientes mayor será la satisfacción de la cartera de clientes de las empresas analizadas.

De igual manera la calidad del producto posee una alta correlación con la innovación tecnológica, lo que quiere decir que existe un alto grado de relación entre la alineación de las características del producto y la capacidad de las empresas para mejorar sus procesos productivos reflejado en el valor de $r = 0.6179$.

En este orden de ideas, se evidencia que existe una alta correlación entre la variable calidad del servicio, orientación al cliente, dominio e innovación tecnológica, definida por la alineación de las características del servicio y la satisfacción de las necesidades de los clientes para lo cual necesitan contar con una tecnología de vanguardia que les permita aumentar sus niveles de eficiencia y calidad para mejorar sus procesos con el objetivo de lograr ventajas en costos y diferenciar el producto con respecto al de sus competidores.

Por último se puede indicar que existe una alta correlación entre el dominio y la innovación tecnológica, $r = 0.5092$, es decir que el contar con una tecnología de vanguardia se hace indispensable para mejorar la calidad del proceso de producción con el objetivo fundamental de desarrollar ventajas en costos y mejorar los productos hasta el punto de hacerlos discernibles por los clientes.

El resto de las correlaciones no analizadas en este apartado corresponden a grados de interconexión muy bajo y que arrojan niveles débiles por debajo del 50% por lo cual son considerados poco significativo con respecto a los anteriormente analizados.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Al confrontar los hallazgos de los cuestionarios aplicados a cada una de las diecisiete (17) empresas analizadas se pudo constatar de un modo general que los diferentes esquemas de compensación total son desarrollados en estas organizaciones de manera similar. Es decir, estos se presentan a través de un conjunto de prácticas organizativas semejantes entre las que se destacan:

Niveles Retributivos

Con respecto a este indicador de Compensación Total las empresas analizadas reflejaron evaluar su escala salarial anualmente, como actividad dentro de su sistema de administración salarial. De igual manera realizan estudios de mercado que permiten el diseño y desarrollo de estrategias remunerativas acordes con las del mercado en el que compiten.

Otro aspecto importante y relacionado con el establecimiento de políticas salariales atractivas y competitivas dentro del sector son los mecanismos utilizados para la medición de sus niveles salariales, siendo los más frecuentes la realización de sus propias encuestas, la adquisición de encuestas salariales realizadas por consultores externos y la participación en encuestas salariales externas, lo cual les permite conocer que tan competitivos son con respecto a sus rivales.

Para esta investigación se consideraron cuatro escalas salariales, representadas por: primer Cuartil, promedio, mediana y Cuartil 75.

De acuerdo a los resultados obtenidos se pudo constatar que un porcentaje significativo de las empresas encuestadas, reflejaron que el criterio para el establecimiento de las políticas salariales, en cuanto a la escala retributiva esta determinado por el Cuartil 75 para el Nivel Ejecutivo y la mediana del mercado para el Nivel Gerencial.

Esto demuestra que las prácticas remunerativas de las empresas para los niveles ejecutivo y gerencial, se encuentran alineadas con el nivel jerárquico de estos puestos dentro de la organización.

Es importante mencionar que dichas políticas salariales se ajustan de acuerdo a variables macroeconómicas, como es el caso de la inflación, cuyo objetivo principal es minimizar el impacto de ésta en el poder adquisitivo de los niveles evaluados. En este punto es importante destacar que la gran mayoría de las empresas encuestadas son transnacionales y que el portafolio de compensación se fundamenta en las políticas diseñadas por la casa matriz, tomando como punto de referencia del pago sobre la base de dólares, cuyo impacto a efectos de inflación ha sido bien determinante, en estos últimos meses, y punto de comparación para las empresas del sector, especialmente para las empresas venezolanas, quienes compiten mantenerse salarialmente competitivos en el mercado.

De igual manera otra de las razones que toman en cuenta para ajustar los incrementos en los niveles salariales esta definido por las evaluaciones de desempeño aplicadas anualmente por las empresas.

Composición de Compensación Directa Fija – Variable

Tomando en consideración el componente directo de la compensación total, se realizó un análisis del mix de retribución fijo y retribución variable del paquete, es decir, que adicional al salario básico garantizado se otorga como complemento pagos por concepto de incentivos organizacionales e individuales, representando esto una retribución flexible la cual viene a considerar que parte de la retribución fija pueda ser destinada, a opción del empleado, a distintos conceptos, como los stock, la participación en las utilidades y beneficios obtenidos por la empresa y el beneficio de bonos ejecutivos, cuyo objetivo fundamental es buscar un mejor tratamiento del ingreso a percibir obtenido bien sea por una mejora en los precios de las acciones adquiridas e incrementos salariales por el bono recibido.

Los resultados arrojaron que dicha composición esta constituida, en la mayoría de las empresas de telecomunicaciones, por un mix de compensación de 80% de salario fijo garantizado y de 20% de pagos por incentivos para el Nivel Ejecutivo y 70% de retribución fija y 30% de retribución variable para el Nivel Gerencial.

Ahora bien, es importante mencionar que la compensación variable de los trabajadores se encuentra sujeta, en la mayoría de los casos, al desempeño individual, al cumplimiento de objetivos y los resultados obtenidos por la empresa en un periodo determinado.

Dentro del tipo de incentivo otorgado a los empleados del nivel ejecutivo y gerencial de las empresas analizadas, se encuentran los stock options, definido por la opción de compra de la acción; los stock purchase, definidos por la compra de la acción; los stock grant, que es el otorgamiento de la acción. Paralelamente se encuentran los incentivos definidos por la distribución de las ganancias de la empresa y los bonos ejecutivos. Cabe mencionar que estos incentivos entran en el paquete retributivo con una periodicidad de entrega anual.

Es importante destacar que en la actualidad estos sistemas de pago que premian los resultados tienen como objetivo que los empleados contribuyan en el aumento del valor agregado de la organización y por ende de la productividad.

Cabe mencionar la relevancia que tiene la aplicación de estas estrategias de compensación variable en el sector de las telecomunicaciones, pues este constituye uno de los vectores de mayor crecimiento en la economía venezolana.

Diversidad del Paquete Retributivo

Tomando en consideración la composición total del paquete retributivo de las empresas objeto de estudio, se realizó un análisis separado de los componentes directos e indirectos del mismo, con el objetivo de determinar la diversidad y diferencia de los paquetes en las diferentes organizaciones..

Dentro del componente directo, se consulto sobre la presencia de elementos como el salario base, los planes de incentivo, utilidades, fondo y caja de ahorro, prestaciones de antigüedad y bono vacacional para el nivel ejecutivo y gerencial. Reflejándose variaciones en los conceptos de fondo y caja de ahorro, manteniéndose fijos los demás elementos en los paquetes de las empresas.

Adicionalmente se consultó la especificación de los porcentajes de aporte del beneficio de caja y fondo de ahorro tanto para la empresa como para los empleados, demostrándose una tendencia global a ser la empresa quien asuma el mayor aporte del salario para este concepto.

Ahora bien para los conceptos de las vacaciones se tomo en cuenta, que por ser beneficios regulados por la Ley Orgánica del Trabajo, solo fueron evaluados los días fijos y variables adicionales a los otorgados por la ley. Consideración también aplacado para el concepto de bono vacacional. Reflejándose una tendencia hacia el otorgamiento de días ubicados en el intervalo de análisis de 10 a 15 días para el nivel ejecutivo. Asignándose un día variable adicional a la ley por cada año de antigüedad. En el nivel gerencial se observó una tendencia a cancelar de 5 a 19 días fijos adicionales a los otorgados por la ley, y un día variable adicional por cada año de antigüedad.

Es importante mencionar que las empresas analizadas revelaron una tendencia a tomar como base de cálculo tanto para el bono vacacional como para la prestación de antigüedad el salario integral para ambos niveles de análisis, es decir, el salario base más la alícuota de las utilidades y de los bonos.

Tomando en consideración los niveles analizados, se consulto acerca el pago de por concepto de bono por matrimonio, indicando que una porción significativa de la muestra no otorga pago por este concepto. Sin embargo, algunas empresas expresaron conceder días de permiso remunerado por el mismo.

De igual manera se consideró el bono por nacimiento de hijos, expresándose una tendencia a cancelar dicho concepto. Así como la contribución por fallecimiento de familiares y los viáticos por concepto de traslado y hospedaje de los trabajadores.

Ahora bien en cuanto al concepto de pago por utilidades la tendencia indica que ambos niveles cancelan de 60 a 120 días entre semestral y anualmente, sobre la base de calculo del salario integral, es decir, el salario que alícuota de las mismas. En este apartado se consulto sobre la presencia de pagos de bonos ejecutivos por este concepto reflejando las empresas una negativa significativa para el nivel gerencial mas no para el nivel ejecutivo a quienes si se le cancela este elemento.

En este orden de ideas y de acuerdo a teorías analizadas se consulto a la muestra si consideraban validos los pagos Off-Shores siendo estos pagos realizados a través de depósitos en el exterior, expresando, un porcentaje significativo de la muestra, no considerar validos dichos pagos y por ende no los realizarían, ahora bien existe un pequeño porcentaje de la muestra que si consideran validos este tipo de depósitos pero que no los realizarían.

Dentro del componente indirecto, se consulto sobre la presencia de elementos como los prestamos para vivienda y compra de vehículos, la asignación de acciones de club y de vehículo, la opción de planes de transferencia, el pago por estacionamiento, la concesión de productos y/o servicios, el seguro de vehículo propio, vida, accidentes, viajes y pagos funerarios, así como también el chequeo medico, la ayuda educacional y los programas de ingles; arrojando los siguientes resultados:

- La totalidad de la muestra encuestada reporto asignar seguro de vida lo que demuestra la importancia de garantizar a los trabajadores el resguardo de su salud e integridad.
- La gran mayoría de las empresas realiza chequeos médicos anualmente, lo que complementa el análisis anterior, así como el seguro de accidentes y el seguro de viajes cuyo objetivo es proporcionarle seguridad social a los trabajadores.
- Adicionalmente se reflejo la presencia de seguros funerarios, beneficio importante ya que cubre los gastos que produce esta contingencia.
- También las empresas encuestadas reflejan una gran preocupación por la formación y desarrollo profesional de sus trabajadores, ya que destinan parte de su presupuesto a la cobertura de programas de ingles y ayuda educacional.
- En poca proporción se demostró la asignación de acciones de club para ambos niveles, así como los prestamos para vivienda y compra de vehículo

En cuanto a la póliza de hospitalización, cirugía y maternidad se evidencio que el 100% de las empresas de la muestra otorgan dicho beneficio con una cobertura para el titular tanto nacional como internacional, planes de exceso que involucran a los padres, cónyuges e hijos y con un porcentaje de cobertura por parte de la empresa del 75% al 100%.

Ahora bien se realizo un apartado especifico para consultar la asignación de conceptos como la tarjeta de crédito y la política de teléfono celular para ambos niveles de donde se pudo observar de acuerdo a los resultados obtenidos que la mayoría de las empresas asignan tarjeta de crédito corporativa, sin limite y con una contribución de gastos del negocio por parte de la empresa correspondiente al 100%, lo que quiere decir que durante la relación de trabajo la empresa cubrirá todos los gastos ocasionados por dicho concepto. Con respecto a la política de teléfono celular un porcentaje significativo proporciona el equipo celular cubriendo el 100% de la renta básica.

Por ultimo se considero evaluar a existencia de un plan de retiro y pensión para ambos niveles fundamentándonos en la necesidad de garantizar una seguridad social sustitutiva a la otorgada por el estado luego de terminada la relación de trabajo, y se obtuvo que la gran mayoría de la muestra no considera este concepto dentro de sus programas de compensación. Un porcentaje menor de la muestra incluye dentro de su paquete retributivo este concepto definido por el beneficio que da la empresa y cancelado a través de una pensión mensual.

Haciendo referencia al instrumento de Competitividad aplicado se realizo un análisis por separado de cada uno de los indicadores pertenecientes a la variable:

- Calidad del producto: La mayoría de las empresas indicaron poseer un alto grado de fortaleza en la alineación de las características del producto con los requerimientos y/o necesidades del cliente.
- Calidad del servicio: las empresas encuestadas indicaron poseer un muy alto grado de alineación de las características del servicio con los requerimientos de los clientes.
- Uso eficiente de recursos financieros; en este factor un porcentaje significativo de las empresas indicaron tener un grado intermedio de fortaleza en la alineación del consumo presupuestario y los objetivos estratégicos de la empresa
- El personal calificado: De acuerdo a los resultados obtenidos existe un alto grado de fortaleza en la posesión de personal altamente calificado, pensamiento estratégico, capacidad de negociación, compromiso organizacional, líderes y que trabajan en equipo.
- Capacidad de adaptación y cambio: Se indicó un alto grado de fortaleza en las empresas con respecto a la capacidad de organizarse para adaptarse a las fluctuaciones del mercado y el entorno, aumentar la productividad y mantenerse a la vanguardia entre sus competidores.
- Orientación al cliente: las empresas indicaron ubicarse entre un alto y muy alto grado de fortaleza con respecto a la significación del uso de estrategias, metas y objetivos de la organización como instrumento de identificación de las necesidades de sus clientes.
- Actitudes acordes a la misión de la organización: Las empresas indicaron poseer un alto grado de alineación de los valores y conductas del empleado con el logro de los objetivos de la organización.
- Rapidez en los servicios y/o productos ofrecidos: Las empresas del sector poseen un muy alto grado de fortaleza para anticiparse a las necesidades actuales y futuras de sus clientes, con el fin de exceder las expectativas del mismo.
- Dominio Tecnológico: Los resultados arrojaron que un alto porcentaje de empresas cuenta con una tecnología de vanguardia que les permite ser más rápido, mejorar la calidad y simplificar los procesos de la organización
- Personal motivado: Los datos indican que existe un alto grado de tendencia hacia las prácticas orientadas al cumplimiento de los objetivos estratégicos por parte de los empleados.
- Manejo de la información: En este indicador se refleja la presencia de un grado intermedio en la distribución de información estratégica entre los niveles de organización de la empresa.
- Uso eficiente de Recursos Humanos: Se refleja un alto grado de utilización de las capacidades y competencias claves del Capital humano que permite el cumplimiento de los objetivos de la organización.
- Red de Proveedores: Dentro de este sector se le da un alto grado de importancia a la red de proveedores que suministran las herramientas, innovación y plataforma tecnológica necesaria para aumentar la calidad del producto y /o servicio.
- Capacidad para implantar planes: Se expresa en este indicador poseer un alto grado de habilidad para descubrir nuevas y variadas soluciones que

- permitan implantar alternativas en los métodos y formas clásicas de resolución que agreguen valor a la empresa.
- Innovación Tecnológica: alineado con el sector de la economía analizado se demuestra poseer un muy alto grado de alternativas a través de las cuales se pueda mejorar la calidad del proceso de producción para lograr ventajas en costos y mejoras en el producto del que ofrecen sus competidores.
 - Agilidad y Flexibilidad: Los resultados arrojan que las empresas poseen un alto grado de habilidad para trabajar rápida y efectivamente en diversas situaciones.

Cada uno de estos indicadores se analizó de acuerdo a la asignación de valores numéricos, representados de manera descendente, del cinco al uno y asignados de acuerdo al grado de fortaleza expresado por las empresas para cada uno de los datos. Dándose la afirmación de ser competitivas, aquellas empresas que reflejaban en sus resultados poseer un alto grado de fortaleza para cada uno de los indicadores evaluados.

En cuanto a la estrategia que utilizan las organizaciones analizadas para sobresalir por encima de sus competidores las diecisiete empresas encuestadas indicaron centrarse en la oferta de un producto y/o servicio con atributos únicos, discernibles por los clientes que distingan a un competidor de los demás, es decir, la diferenciación del producto.

Ahora bien en cuanto a los resultados arrojados por el cruce de los indicadores del paquete de Compensación Total analizado: escala salarial, composición de compensación directa fijo – variable y composición del paquete retributivo con los indicadores de Competitividad seleccionados: calidad del servicio, calidad del producto, orientación al cliente, dominio e innovación tecnológica, calculados a través del estadístico Ji-Cuadrado se puede afirmar que no existe dependencia alguna entre estas, ya que los valores que el estadístico reporta se encuentran muy cercanos a uno y en algunos casos llega a ser uno. Esta afirmación se sustenta en el valor determinante de la asociación o independencia de los datos el cual esta representado por p (probabilidad). Un Valor de $p = 1$ indicaría una independencia total de las variables cruzadas y un valor de $p = 0$ una asociación o dependencia total de las variables estudiadas. (Murray, 1992:268).

Es importante destacar que para efectos de la presentación y análisis de los datos se realizó una selección de los indicadores de Compensación Total y Competitividad que se encontraban directamente alineados con las características del mercado analizado. Es decir, se consideraron: Para la variable Compensación Total los niveles retributivos, el mix fijo- variable y la diversidad del paquete retributivo; y para la variable Competitividad se consideraron los indicadores referidos a la calidad del producto, calidad del servicio, orientación al cliente y dominio e innovación tecnológica.

De acuerdo a los resultados obtenidos en las empresas de la muestra se observa una independencia absoluta en todas las variables cruzadas pues el valor de p es igual a 1, es decir que los indicadores de los programas de Compensación Total son totalmente independientes de los indicadores de Competitividad previamente seleccionados.

Para poder determinar el grado de interconexión o correlación entre el tipo de servicio de la empresa y los indicadores de competitividad seleccionados, se procedió a realizar un análisis estadístico de correlación lineal, el cual arrojó mayoritariamente resultados de relaciones positivas o directas con un alto grado de fortaleza en el valor de r , el cual se ubico entre 0.5092 y 0.8081.

Entre las más importantes correlaciones establecidas podemos mencionar:

- La calidad del producto – orientación al cliente – dominio tecnológico
- La calidad del servicio – orientación al cliente – dominio tecnológico – innovación tecnológica.
- El dominio tecnológico – la innovación tecnológica.

CONCLUSIONES

Una vez cumplidos con cada uno de los pasos de toda investigación científica, se pueden generalizar los resultados del estudio en:

- En cuanto a los niveles retributivos otorgados a Gerentes y Ejecutivos de las empresas del Sector de las Telecomunicaciones analizadas se evidencia una homogeneidad absoluta en cuanto al uso de indicadores salariales del mercado para definir las políticas del portafolio de Compensación Total, lo que indica una ausencia de brechas significativas en cuanto a los elementos que componen el paquete retributivo de las mismas.
- La descripción de la composición de la compensación fija y compensación variable en el paquete de retribución total del Nivel Ejecutivo de las empresas estudiadas, esta dirigido a otorgar un 80% de salario fijo garantizado y 20% correspondiente a asignaciones por concepto de incentivos y bonos.
- La descripción de la composición del paquete de Compensación Total para el Nivel Gerencial, se encuentra compuesta por el 70% de retribución fija garantizada por el salario base del trabajador y 30% de pagos por concepto de incentivos.
- Es importante destacar que las empresas del sector están adoptando esquemas de compensación variable bajo la modalidad de planes de incentivos. Practica que genera beneficios tanto para las organizaciones, pues minimizan los impactos de los aumentos salariales en las finanzas de la empresa, y para los trabajadores ya que se reconoce su desempeño y tiende a asegurar la permanencia del empleado proactivo, productivo y altamente capacitado dentro de la organización.
- El perfil revelado por las empresas analizadas permite concluir que existe competitividad externa en cuanto a los Programas de Compensación Total, que buscan garantizar además del salario asignado, un alto nivel de seguridad social y prestigio. Demostrándose una homogeneidad de criterios y la ausencia de brechas significativas entre los beneficios otorgados por las mismas.
- Las empresas de Telecomunicaciones son Competitivas de acuerdo al análisis de la información suministrada por estas y adaptadas al instrumento de Elena Granell, pues todas revelaron encontrarse entre un grado intermedio y muy alto de Fortaleza con respecto a los indicadores que le permiten a la organización sobrevivir o tener el control en un ambiente Complejo.

- La Competitividad de las organizaciones viene dada por factores completamente distintos a los indicadores de los programas de Compensación Total analizados, es decir, que la posibilidad de desarrollar ventajas competitivas y mantenerse líderes en el mercado no está vinculado con sus prácticas remunerativas.

En definitiva se debe destacar, que de acuerdo a los resultados obtenidos, las nuevas tendencias en el diseño de los paquetes de Compensación Total para los niveles ejecutivo y gerencial se encuentran orientadas a incentivar la proactividad y el desempeño de los trabajadores, así como a hacerlos miembros activos de las ganancias obtenidas. Situación esta que no la alineación del portafolio remunerativo con la competitividad de las empresas de este sector.

RECOMENDACIONES

Académicas

- Realizar nuevas investigaciones del tema tomado en consideración la relación con variables distintas a los indicadores de compensación propuestos en este estudio.
- Seguir la línea de investigación tomado como unidad de estudio organizaciones pertenecientes a otros sectores de la economía.
- Desarrollar un estudio que se encuentre orientado a determinar el grado de incidencia del paquete remunerativo del personal de ventas con la competitividad del sector, ya que su desempeño impacta directamente en los resultados del negocio y por ende la estrategia salarial se encuentra determinada por un mayor porcentaje de composición variable lo que podría definir un grado de asociación importante con la competitividad.
- El seminario de proyecto de trabajo de grado debe aportar a los estudiantes un mayor número de lineamientos metodológicos que le permitan lograr el desarrollo de la investigación de manera más efectiva y eficiente.
- Realizar una modificación del pensum de estudio de acuerdo a las exigencias de las menciones, ya que con ocho materias dictadas para obtener la mención no se logra el grado de especialización exigido por el mercado y por los profesores al momento de desarrollar trabajos de investigación

No Académicas

- Otorgar la relevancia que se merece la adaptación de las estrategias de Compensación Total a las prácticas utilizadas por las empresas para mantenerse líderes en el mercado, debido a que el recurso humano es el factor más importante con el que cuenta la organización y en la medida en que ésta lo reconozca podrá desarrollar verdaderas ventajas competitivas.

GLOSARIO GENERAL DE TERMINOS

Compensación Directa: abarca todos los pagos en efectivo que realiza la organización al empleado independientemente del motivo. Por ejemplo: salarios, bonos, incentivos, pagos por desempeño, fondo de ahorro, caja de ahorro, bono vacacional, utilidades, etc.

Compensación Indirecta: está compuesta por beneficios y esencialmente procuran al empleado e incluso a sus familiares seguridad y protección por los riesgos que podrían poner en peligro su salud o estabilidad financiera. Por ejemplo: seguros, préstamos, planes de pensión, emolumentos, etc.

Compensación Total: esta compuesta por la compensación directa e indirecta y forma en sí todos los pagos y beneficios que la empresa da al empleado por prestar sus servicios.

Gainsharing: el empleado recibe parte de las ganancias / utilidades de la compañía, correspondientes al valor añadido o aumento de productividad.

Nivel Ejecutivo: se encuentra en la parte superior de la jerarquía y son responsables de toda la organización. Dentro de este nivel se encuentra Vicepresidentes, Directores y Gerentes Generales.

Nivel Gerencial: son responsables de departamentos y supervisan a otros gerentes y/o empleados. Dentro de este nivel se encuentran: Gerentes de Área, Gerentes de Departamento, Gerentes de División, Gerentes de Unidad.

Pagos Off – Shore: son aquellos que se realizan como depósitos fuera del país.

Pagos por Mérito: constituyen un tipo de pago por desempeño donde se suelen utilizar medidas menos directas del desempeño, como por ejemplo rankigs elaborados por supervisores.

Plan de pensión definido por el beneficio: es un tipo de plan en el que se promete una pensión al finalizar la relación de trabajo y el riesgo del plan solo lo asume el trabajador.

Plan de pensiones definido por la contribución: es un tipo de plan en el que se crean planes individuales donde el empleado y el empleado contribuyen y el riesgo es asumido solo por el empleado.

Planes de Incentivos: constituyen un tipo de pago por desempeño generalmente basados en estándares de productividad e índices de contribución individual, grupal y organizacional.

Profit Sharing: el empleado recibe parte de las ganancias / utilidades de la compañía, sin embargo este concepto debe ser en función de resultados logrados por encima de las utilidades tradicionales.

Stock Grant: el empleado recibe acciones gratis. Existen tres tipos: fantasma, restrictivas y las correspondientes al desempeño.

Stock Option: el empleado tiene la opción de comprar acciones de la compañía a un precio fijo por debajo del mercado por un tiempo determinado.

Stock Purchase: el empleado compra la acción con su propios recursos de forma voluntaria y la compañía comúnmente contribuye con una porción del costo.

BIBLIOGRAFÍA

Referencias Bibliográficas

- Amstrong Michael (1991) **Gerencia de Recursos Humanos**. Mc Graw Hill. México
- Antonorski Blanco, Marcel(1995) **Guía Básica para Re- Organizar**. Centro de Documentación y Análisis de información del Centro Latinoamericano (CLAD) Caracas. Venezuela
- Butteries, Margareth (1998) **Re-inventing Human Resources**. Editorial Margareth Butteries. Canadá.
- Chavez, N. (1994).**Introducción a la investigación educativa**. Editorial Universal.
- Dolan y Shuler (1999). **La Gestión de Recursos Humanos**. Mc Graw Hill. España.
- Donnely y otro (1994) **Dirección y Administración de Empresas**. Wilmington. Addison – Wersley Iberoamericana. USA
- Gómez Mejía Luis, David B Balkin, Robert L Cardy(1998) **Gestión de Recursos Humanos**. Prentice Hall Iberoamericana. México
- Granel, Elena. (1994) **Recursos humanos y competitividad en organizaciones venezolanas**. 1ª Edición. Ediciones IESA. Caracas. Venezuela
- Levin, J. (1979). **Fundamentos de estadística en la investigación social**. Segunda edición, Harla. México
- Milkovich, George and Jerry Newman (1990) **Compensation**. Homewood 3ra Edición. BPI Irwin. USA
- Milkovich, George, Jhon W Bodreau. (1994) **Dirección y Administración de Recursos Humanos: un enfoque de estrategia**. Editorial Addison-Wesley iberoamericana.James, México.
- Morales y Velandia(1999). **Salarios, estrategia y sistema salarial o de compensaciones**. Mc Graw Hill Santa Fe de Bogota. 1º edición. Colombia
- Penrose, E (1962) **Teoría del crecimiento de las empresas**. Ediciones Aguilar. Madrid. España
- Porter Michael (1991) **La ventaja competitiva de las naciones**. Editorial Vergara. Buenos Aires. Argentina
- Porter Michael (1999). **Ser competitivos. Nuevas aportaciones y conclusiones**. Ediciones Deusto. España.
- Porter. Michael (1997) **Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia**. Compañía Editorial Continental. México
- Sampieri Roberto y otros (1991) **Metodología de la Investigación**. Mac Graw Hill. México
- Spiegel, M (1992) **Estadística**. Mc Graw Hill. Mexico
- Werter Williams and Daris Heit (1995) **Human Resources and Personal Management**. Mc Graw Hill. México

Referencias Hemerográficas.

- Reverón María Gabriela(2000) **Visión estratégica de las telecomunicaciones** CONAPRI. Caracas. Venezuela
- Revista DINERO (2000) **Telecomunicaciones: la apertura llega a casa.** Año 11n°35. Caracas. Venezuela
- Reporte Diario de la Economía (Febrero 2002) **Inversiones por \$9 mil millones espera sector de telecomunicaciones para éste año.** Caracas. Venezuela

Referencias Electrónicas

- Andrade, Mónica (2001) **Salarios modernos, pero sin medidas** www.elpais.es
- Aponte, Fabiola(2000). **Cuánto ganan los ejecutivos.** www.dinero.com
- Brenes Leiva, Adrián(2001) **Compensación extrasalarial** www.miaactualidad.com
- **Cómo remunerar a los CEO** (1999) www.clarin.com
- **Compensación Variable** (2001) www.haygroup.com
- **Compensar a largo plazo** (2002) www.dinero.com
- **El precio de la motivación** www.ameri.com.mx
- **Encrucijada laboral** (2001) www.dinero.com
- **Evaluación de indicadores de competitividad** (2000) www.spice.gob.mx
- Guzmán Cárdenas, Carlos E, (2000) **Tendencias en el sector de las Telecomunicaciones en Venezuela.** www.innovarium.com
- **Human Capital** (2001) www.andersen.com
- Johanson, David (2002) **Incentivos relacionados con la equidad.** www.nceo.com
- **Las tendencias de compensación que convergen en un mundo competitivo** (2002). www.towers.com
- **Motivaciones a los empleados** www.dinero.com
- **Qué prácticas de retención adoptan las empresas** (2001) www.shrmglobal.org
- **Remuneraciones: los límites del sueldo** (2001) www.negocios.com.ar
- Reporte económico (Enero 2002) www.venamcham.org
- Revista en la Red CONATEL (Marzo 2002) **El entorno mundial de las telecomunicaciones 1991-2001: Una década de Transformación.** www.conatel.org.ve
- **Salarios y beneficios** (2001) www.andersen.com
- Stuart Mill, Jhon(2001) **Teoría del Fondo de Salarios** www.gestiopolis.com
- www.aca.org
- www.acaonline.org
- www.ebcenter.org
- www.fed.org
- www.iesa.edu.ve
- www.ilr.cornell.edu
- www.stepstone.es

Referencias de Tesis

- García Rodrigo y Javier Márquez. (2000). **Orientación de los planes de incentivos y beneficios de las empresas de consumo masivo** .UCAB. Caracas
- Nevado Rodríguez, Laura (1999). **Aproximación a la estructura y tendencias de compensación total en el consumo masivo.** UCAB. Caracas.

ANEXOS