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

PROYECTO DE TRABAJO DE GRADO

INFLUENCIA DE LOS PLANES DE BENEFICIOS FLEXIBLES EN EL CONTROL DE LOS COSTOS LABORALES E ISLR DE LOS TRABAJADORES

TESISTA: ANTONELLA BACCO PICO

TUTOR: EDUARDO QUEVEDO PEÑUELA

CARACAS, OCTUBRE DE 2007

Tesis
RI 20
B3

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIÓLOGO)

INFLUENCIA DE LOS PLANES DE BENEFICIOS FLEXIBLES EN EL CONTROL DE LOS COSTOS LABORALES E ISLR DE LOS TRABAJADORES

Realizado por: Antonella Bacco Pico

Profesor guía: Eduardo Quevedo Peñuela

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de: Diecisiete (17 puntos.

Nombre: EVARISTO DIZ Firma:

Nombre: Eduardo Quevedo Firma:

Nombre: Thairi Guerrero Firma:

Caracas, 14 de Noviembre de 2007.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

RESUMEN

INTRODUCCIÓN 13

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 16

A. Formulación del problema 16

B. Justificación del problema 21

C. Objetivos de la investigación 22

D. Cuerpo de hipótesis 23

E. Aspectos éticos 23

CAPITULO II: MARCO TEORICO 24

A. COMPENSACION Y REMUNERACION 24

1.Evolución de la remuneración 24

2.La compensación 25

3.Objetivos de la gestión de compensación y sus políticas 26

4.Estructura de la compensación 29

4.1. Compensación total 31

4.1.1. Compensación financiera 31

4.1.2. Compensación no financiera 36

4.2. Importancia de la compensación 36

5. Criterios para diseñar un plan de compensación 37

B. LOS BENEFICIOS O PRESTACIONES DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN 40

1. Reseña histórica de los beneficios 40

2. Los planes de beneficios 42

2.1. Tipos de esquemas de los planes de beneficios 42

2.2. Clasificación de los planes de beneficios 45

2.2.1. Según Hay Group (1990) 45

2.2.2. Según Morales y Velandia (1999) 50

2.2.3. Según Chiavenato (1999) 51

2.2.4. Según Pérez & Rodrigo (1988) 56

2.2.5. Según Dolan, Shuler & Valle (1999) 58

3. Tipos de planes de beneficios 61
3.1. Los planes de beneficios fijos 62
3.2. Los planes de beneficios flexibles 64
4. Visión de los planes de beneficios flexibles (Flex) según Hewitt Associates 65
5. Como funciona un plan de beneficios flexibles 65
6. Consideraciones relevantes en los planes de beneficios flexibles 66
7. Etapas de implementación de un plan de beneficios flexibles basados en la experiencia de Chile 67
8. Implantación de un plan de beneficios flexibles 68
8.1. Razones de por que implantar un plan de beneficios flexibles desde el punto de vista de la empresa 71
9. Consideraciones para que sea exitosa la aplicación del plan de beneficios flexibles 72
10. Principales obstáculos para la implementación de un plan de beneficios flexibles 73
C. COSTOS LABORALES VERSUS BENEFICIOS 78
1. Generalidades de costos 79
1.1. Definición de costo 79
1.2. Clasificación y comportamiento de los costos 79
2. Costos laborales 83
3. Los costos laborales como herramienta de apoyo para la toma de desiciones 83
4. Estructura de los costos laborales según Tokman & Martínez 84
4.1. Costos salariales 84
4.2. Costos no salariales 84
5. Formas para determinar los costos de beneficios 86
6. Control de costos y los planes de beneficios 88
6.1. Objetivos del control de costos 88
6.2. Consideraciones para un adecuado control de costos 89
6.3. El control de costos en los planes de beneficios flexibles 90
7. Clasificación de los planes de beneficios flexibles y su control de costos 91
7.1. Add-On Approach. 91
7.2. Opt-Up/Opt-Down Approach. 92
7.3. Core-Plus-Options Approach. 93
7.4. Full Flex Approach. 93
8. Los estados financieros básicos 94
8.1. Clasificación de los estados financieros 95

8.1.1. Balance General 95
8.1.2. Estado de Ganancias y Pérdidas 96
8.2. Relación de los costos laborales empresariales con los estados financieros básicos 98
D. PAPEL DE LOS IMPUESTOS EN EL DISEÑO DE PLANES DE BENEFICIOS 100
1. Beneficios establecidos por la Ley Orgánica del Trabajo 100
2. Generalidades impositivas 101
2.1. Clasificación de los ingresos fiscales 101
2.1.1. Ingresos Ordinarios 101
2.1.2. Ingresos extraordinarios 102
3. Los impuestos 102
3.1. Clasificación de los impuestos 102
3.2. Características de los impuestos 102
3.3. Tipos de impuestos 103
3.3.1. Impuestos positivos y negativos 103
3.3.2. Impuestos reales y personales 103
3.3.3. Impuestos directos e indirectos 103
3.4. Principios que rigen los impuestos según Adam Smith 103
4. Ley de Impuesto Sobre la Renta 104
4.1. Reseña histórica del Impuesto Sobre la Renta 105
4.2. Sistemas del Impuesto Sobre la Renta 106
4.3. Características del Impuesto Sobre la Renta vigente 108
4.4. La Unidad Tributaria 110
4.5. Relación existente entre los Planes de Beneficios Flexibles y el Impuesto Sobre la Renta 112
5. Visión socioeconómica y visión del contribuyente en el Impuesto Sobre la Renta 117
6. Procedimiento para obtener el ISLR de una persona natural 118
E. CONSIDERACIONES TEÓRICAS RELEVANTES PARA LA INVESTIGACIÓN 119
1. Esquemas de los planes de beneficios flexibles 119
2. Clasificación de beneficios 120
3. Características poblacionales de la empresa 120
4. Preferencias de los empleados 123
5. Definiciones de la legislación laboral venezolana 127
6. Efectividad impositiva desde el punto de vista del trabajador 128

7. Definición conceptual de los beneficios a utilizar en el estudio 128
7.1. Beneficios actualmente obligatorios por la legislación laboral venezolana 129
7.2. Beneficios de carácter voluntario 130
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO 135
1. Factibilidad de la investigación 135
2. Tipo y diseño de investigación 136
3. Fuentes de información 136
4. Población, muestra y unidad de análisis 137
4.1. Población o universo 137
4.2. Muestra 137
4.3. Unidad de análisis 138
5. Definición de las variables 138
5.1. Costo laboral 138
5.2. Preferencia de los empleados 139
5.3. Planes de beneficios 139
5.4. Impuestos 140
6. Operacionalización de las variables 141
7. Técnicas de recolección de la información 141
7.1. Instrumento 141
7.1.1. Entrevista directa 142
7.1.2. Estudio de mercado 143
7.2. Validación del instrumento 143
7.2.1. Correcciones, comentarios y sugerencias de los expertos 145
7.2.2. Preguntas de validación 146
8. Procedimiento de análisis de datos 147
8.1. Fases para el análisis de datos 147
8.2. Técnica de análisis de datos empleada 154
8.3. Técnica estadística utilizada 155
CAPITULO IV: ANALISIS Y DISCUSION DE LOS RESULTADOS 156
1. Conocimiento de los Planes de Beneficios 156
2. Estratificación y clasificación de los empleados de la muestra 156
2.1. Datos generales de la muestra 156
2.2. Clasificación de los trabajadores por perfiles 158

3. Comparación de costos 164
3.1. Comparación de costos desde el estado financiero general de la empresa. 173
4. Efectividad impositiva 174
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 177
1. Conclusiones 177
2. Recomendaciones 180
BIBLIOGRAFÍA 181
ANEXOS
Anexo A: Instrumento de recolección de información
Anexo B: Preguntas de validación
Anexo B.1. Resultados de las preguntas de validación
Anexo C: Primas del plan funerario.
Anexo D: Flota de vehículo
Anexo E: Estudio de mercado. Préstamo adquisición de vehículo
Anexo F: Estudio de mercado. Pago de estudios para hijos.
Anexo G: Estudio de mercado. Pago de estudios para postgrados

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resultados de Hay Group 2005

Tabla 2. Diferencias de los sistemas de ISLR

Tabla 3. Tarifa Nº 1

Tabla 4. Beneficios del paquete deseado por los empleados del perfil 1

Tabla 5. Beneficios del paquete deseado por los empleados del perfil 2

Tabla 6. Beneficios del paquete deseado por los empleados del perfil 3

Tabla 7. Beneficios del paquete deseado por los empleados del perfil 4

Tabla 8. Beneficios del paquete deseado por los empleados del perfil 5

Tabla 9. Beneficios del paquete deseado por los empleados del perfil 6

Tabla 10. Beneficios del paquete deseado por los empleados del perfil 7

Tabla 11. Beneficios del paquete deseado por los empleados del perfil 8

Tabla 12. Beneficios del paquete deseado por los empleados del perfil 9

Tabla 13. Beneficios del paquete deseado por los empleados del perfil 10

Tabla 14. Definición operacional de las variables

Tabla15. Composición del panel de expertos

Tabla 16. Matriz de validación por panel de expertos

Tabla 17. Primas del plan HCM Básico

Tabla 18. Primas del plan HCM Exceso

Tabla 19. Distribución de la muestra por categorías

Tabla 20. Distribución de los Gerentes por perfiles

Tabla 21. Distribución de los Ejecutivos por perfiles

Tabla 22. Distribución de los Vendedores por perfiles

Tabla 23. Distribución de los Empleados por perfiles

Tabla 24. Distribución de la relación de perfiles con todos los trabajadores de la nómina

Tabla 25. Costos promedios actuales de la empresa

Tabla 26. Costos promedios con un Plan de Beneficios Flexibles.

Tabla 27. Variación de costos en montos promedios

Tabla 28. Variación de costos en términos porcentuales

Tabla 29. Composición porcentual de la compensación total por perfil antes del Plan de Beneficios Flexibles

Tabla 30. Composición porcentual de la compensación total por perfil después del Plan de Beneficios Flexibles

Tabla 31. Composición porcentual de la compensación total general antes y después del Plan de Beneficios Flexibles

Tabla 32. Indicadores de Rentabilidad de los Planes de Beneficios Flexibles

Tabla 33. Composición porcentual de retención del ISLR por perfil antes y después del Plan de Beneficios Flexibles

Tabla 34. Variación general del porcentaje de retención del ISLR (promedio)

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico Nº 1. Distribución de la muestra por categorías

Gráfico Nº 2. Distribución de los Gerentes por perfiles

Gráfico Nº 3. Distribución de los Ejecutivos por perfiles

Gráfico Nº 4. Distribución de los Vendedores por perfiles

Gráfico Nº 5. Distribución de los Empleados por perfiles

Gráfico Nº 6. Distribución de la relación de perfiles con todos los trabajadores de la nómina

Gráfico Nº 7. Composición porcentual de la compensación total general antes y después del Plan de Beneficios Flexibles.

Gráfico Nº 8. Variación general del porcentaje de retención del ISLR (promedio)

ÍNDICE DE CUADROS

Figura 1. La estructura de la compensación

Figura 2. Modelo de prestaciones de Hay Group

Figura 3. Modelo de Prestaciones de Morales & Velandia

Figura 4. Modelo de Prestaciones de Chiavenato

Figura 5. Modelo de Prestaciones de Pérez & Rodrigo.

Figura 6. Modelo de Prestaciones de Dolan, Shuler & Valle

Figura 7. Factores empresariales

Figura 8. Esquema del Balance General

Figura 9. Esquema del Estado de Ganancias y Pérdidas

Figura 10. Evolución de la Unidad Tributaria en Venezuela

DEDICATORIA

*A **Dios** por protegerme, orientarme y ser mi fortaleza en todo momento, por darme el regalo de la vida junto a personas maravillosas y enseñarme cosas nuevas cada día.*

*A **mi madre** por ser mis alas para volar, mi musa, mi orgullo y la mujer más increíble que jamás haya conocido, por ti soy lo que soy hoy en día, te amo.*

*A **mi tía maquita** por su inmensa generosidad, por su incondicionalidad y por ser como mi segunda madre eres la tía más hermosa de todas.*

Y a todas esas personas que de una u otra manera me han enseñado lo valioso de la vida y que la felicidad está en lo más simple. A aquellos que han creído en mi.

Antonella Bacco Pico.

AGRADECIMIENTOS

A mi tutor y amigo, Eduardo Quevedo por toda su orientación, dedicación y ayuda ofrecida, realmente sin él este Trabajo de Grado no hubiese sido posible. Eduardo gracias por ser tan incondicional, por darme las herramientas que no solo fueron de ayuda para este proyecto sino que lo serán para mi vida profesional también, gracias por tu tiempo, tu paciencia y tu ejemplo; como te dije una vez, un gracias se queda muy pequeño para todo lo que te tengo que agradecer.

A mi madre, Rosiris Pico por todo su amor, eres el ejemplo de amor maternal más grande que he conocido, gracias por tu constancia, tu fortaleza y esa energía que te caracteriza eres el modelo que cualquier mujer y madre querría seguir. Gracias por tus enseñanzas, tus consejos, tus regaños y por ser la inspiración que me permite no rendirme en el intento. Te amo.

A los profesores José Naranjo, Omar Bedoya, Lorenza Lupo, Raúl Briceño, Constantino Pineda y Federico López que de una u otra forma colaboraron y me brindaron un poco de su tiempo para asesorarme, corregirme y ayudarme en este proyecto. Muchas gracias.

A Gonzalo Rodríguez, por darme tranquilidad en los momentos de tensión, por enseñarme el significado del optimismo. Gracias por darme tu dosis de humor, por compartir conmigo los desvelos cada vez que me tocaba madrugar realizando este Trabajo de Grado, por darme ánimos para seguir adelante y por demostrarme cada día tu amor. Te amo.

A mis amigas de la universidad, mis dos Andreinas, Princes y Pao por compartir momentos de alegrías y tristezas en nuestra vida universitaria, dejándome una experiencia inolvidable y lo más valioso que se puede tener: La amistad. Las amo a todas colegas.

A la empresa Kimberly Clark Venezuela por permitir desarrollar mi investigación dentro de su organización y colaborar con todo lo que se necesitaba para llevarla a cabo.

RESUMEN

Gracias a la globalización y la alta competitividad existente en el mercado, las empresas de hoy en día deben asumir nuevos retos. Las organizaciones han tenido que desarrollar estrategias que permitan garantizar el bienestar de sus trabajadores, con la finalidad de atraer y retener un recurso humano talentoso, productivo y competente.

Una de las estrategias manejadas en los últimos años es la flexibilidad de los beneficios, en donde el trabajador tiene la posibilidad de escoger, según sus necesidades, los beneficios ofrecidos por la empresa, a este sistema se le denomina "Planes de Beneficios Flexibles". Ahora bien, está claro que este sistema de beneficios concede una mayor satisfacción a los trabajadores, sin embargo las empresas se preguntan qué tan beneficioso es para ellas esta estrategia en cuestión de costos laborales, ya que deben ajustarse a las limitaciones presupuestarias que posean para implementar este nuevo esquema de beneficios. Es por ello, que el presente estudio tiene como objetivo indagar si estos planes pueden servir como estrategias compensatorias para un adecuado control de costos y cuáles son las herramientas que deben ser tomadas en cuenta para lograrlo.

Por otro lado, los contextos legales pueden significar obstaculizantes de gran peso al momento de implementar un Plan de Beneficios Flexibles, por este motivo es importante analizar la legislación tributaria venezolana, debido a que ésta no ofrece suficientes opciones de beneficios libres de impuestos representando un riesgo para los trabajadores en la actualidad. Uno de los principales tributos que afectan este sistema de beneficios es el Impuesto Sobre la Renta, el cual puede ocasionar que la escogencia, por parte del empleado, de algún beneficio gravable aumente su renta neta y a su vez el monto del pago de dicho impuesto, causando que el beneficiario no disfrute a plenitud del beneficio otorgado y escogido. Por ello, otro objetivo de esta investigación es dar al lector las herramientas necesarias para que la utilización de los Planes de Beneficios Flexibles en una organización posea efectividad impositiva.

INTRODUCCIÓN

El siguiente Trabajo de Grado, deja en manifiesto los conocimientos obtenidos y el proceso de aprendizaje a lo largo de la carrera cursada, utilizando las herramientas académicas otorgadas por parte de las asignaturas y profesores de la Universidad Católica Andrés Bello.

El Trabajo de Grado implica una investigación científica cuyos resultados deben establecer un aporte al conocimiento científico por parte del profesional, en este caso, dirigido al campo de Relaciones Industriales. La presente investigación, trata de otorgar una explicación y mayor comprensión de un tema que hoy en día tiene gran apogeo a nivel mundial, en contenidos de Relaciones Industriales, específicamente en áreas de relaciones laborales, compensación y beneficios; se refiere a los llamados "Planes de Beneficios Flexibles", el cual ha sido implementado en varios países de Latinoamérica y Europa como estrategias de Gerencias en Recursos Humanos para captar, retener y motivar al personal y por otro lado ha sido implementado como estrategias de Gerencias de Compensación y Beneficios para minimizar costos laborales y alcanzar mayores niveles de competitividad en el mercado según la especialidad de la organización. Este estudio apunta hacia dos objetivos principales que están correlacionados con los Planes de Beneficios Flexibles:

1. Indagar si estos planes pueden servir como estrategias compensatorias para un adecuado control de costos y cuáles son las herramientas que deben ser tomadas en cuenta para lograrlo.
2. Otorgar herramientas necesarias para que la utilización de este sistema de beneficios en una organización posea efectividad impositiva.

El tipo de diseño de la investigación utilizado es **no experimental transeccional correlacional**. Ya que se miden el grado de asociación entre diversas variables y se estudia una situación en un momento determinado y único. A su vez no se manipulan directamente las variables a considerar, ni se provocan cambios intencionales en ellas. Para llevar a cabo el estudio se utilizaron los resultados de una investigación previa a ésta, validada por la Universidad Católica Andrés Bello en el año 2003, referente a los paquetes de beneficios que

desean los empleados de acuerdo a sus características personales, de carácter demográfico y laboral y composición familiar. Resultó interesante utilizar estos resultados en una empresa específica de consumo masivo Kimberly Clark- Venezuela para analizar las brechas entre los paquetes de beneficios deseados por los empleados y los otorgados por la organización, y adicionalmente, también indagar la efectividad impositiva de estos planes de beneficios.

Kimberly-Clark Venezuela es una empresa transnacional privada, que manufactura e importa productos, que se pueden englobar en tres (3) sectores: productos para el cuidado personal, papeles suaves para el mercado de consumo y productos para el sector institucional. Según un artículo editado el diecinueve de abril del presente año en el periódico de finanzas *El Economista*, la empresa Kimberly-Clark se ha convertido en el mayor fabricante de papel del país, informó que su utilidad neta subió un 20% en el primer trimestre respecto a igual período del año previo, mientras que sus ventas subieron 6%, siendo una de las empresas venezolanas más importantes productoras de papel y artículos de higiene (http://www.economista.com.mx/sinprivilegios/articulos/2007-04-19-34522, consultado el día 14 de junio de 2007), por este motivo se decidió realizar un estudio de caso específicamente en esta organización.

La muestra está constituida por los empleados de dirección y confianza de la empresa, y las unidades de análisis son el costo en materia de beneficios que genera cada trabajador a la empresa y su respectivo Impuesto Sobre la Renta.

El estudio está constituido por cinco (5) capítulos, explicados a continuación:

En el Capítulo I, se presenta el planteamiento del problema, se expone de una manera más clara y precisa la formulación de la problemática, su justificación, los objetivos de la investigación y las hipótesis propuestas.

En el Capítulo II, se abordan los conceptos teóricos y el marco referencial que apoya la formulación del problema, haciendo una revisión crítica de cada una de las teorías enunciadas.

Es donde se desarrolla la investigación documental. Se divide en cinco (5) partes numeradas con letras:

A. Compensación y remuneración.

B. Los beneficios o prestaciones dentro de la organización.

C. Costos laborales versus beneficios.

D. El papel de los impuestos en el diseño de los planes de beneficios.

E. Consideraciones teóricas relevantes para la investigación.

El Capítulo III, esta representado por el marco metodológico, donde se describe la metodología llevada a cabo en el estudio. Se desarrolla la investigación práctica o también conocida como investigación de campo. Se define la factibilidad del estudio, la población, muestra y unidad de análisis, la definición conceptual y operacional de las variables, y la recolección de la información para la cual se utilizaron la entrevista individual, el cuestionario y el estudio de mercado dirigido hacia los costos de los beneficios. En este capítulo se valida el instrumento donde se utiliza la técnica de validación de expertos, se explica el procedimiento utilizado para el análisis de datos y la técnica estadística usada para la comprobación de las hipótesis.

En el Capítulo IV, se presenta el análisis y discusión de los resultados obtenidos, en donde se comprueban las hipótesis propuestas, se muestran los resultados obtenidos a través del instrumento y lo que se obtuvo del análisis de datos.

Y por último, el Capítulo V presenta las conclusiones obtenidas en el estudio, basadas en la investigación documental y práctica, y las recomendaciones que pueden llegar a ser útiles para futuros investigadores que deseen realizar estudios similares o relacionados, así como a empresas que estén interesadas en el tema en cuestión.

Al final del Trabajo de Grado, se encuentra el material anexo utilizado para dar al lector un conocimiento más amplio.

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A. Formulación del problema

En el concepto de "compensación" los beneficios o prestaciones hacen parte importante del mismo. Los beneficios también conocidos como "compensaciones indirectas" son entendidos como un complemento de los programas salariales y se otorgan a los empleados por el hecho de pertenecer a la empresa y desempeñar un trabajo determinado dentro de ésta, donde su objetivo principal es la protección del bienestar de los empleados y mejorar el nivel de vida a través de la provisión de elementos que satisfagan directamente necesidades puntuales de los trabajadores. Las compensaciones pueden ser directas o indirectas; son directas cuando el empleado recibe el pago de su trabajo en forma de sueldos, salarios, primas y comisiones; e indirectas cuando recibe toda clase de recompensas como vacaciones, gratificaciones, y demás beneficios en especie.

Con el mayor apogeo que han venido asumiendo las teorías organizacionales progresistas en lo que se refiere a la relación trabajo-vida, las empresas han desarrollado lineamientos que permiten asegurar el bienestar de sus empleados, siempre teniendo el propósito de captar y conservar al mejor talento humano. Una de las estrategias utilizadas en los últimos años que la observamos claramente el en ámbito organizacional en manuales, publicaciones, libros, etc., es la flexibilidad de los beneficios, por supuesto ajustándose a las limitaciones presupuestarias de la empresa y concediendo una mayor satisfacción y aceptación de los beneficios a los trabajadores; a esta estrategia se le denomina "Planes de Beneficios Flexibles".

Los Planes de Beneficios Flexibles consisten en ofrecer la ventaja de elección al empleado, adaptando parte de su paquete de compensaciones a sus necesidades individuales, y

la oportunidad para la empresa de redefinir fácilmente los compromisos que tiene con el empleado a través de su estructura de remuneración, así se le da al trabajador la oportunidad de definir los beneficios que mas requieran donde la empresa propone un menú de opciones que estén en congruencia con su visión, misión estrategia, objetivos, valores y cultura organizacional. La persona va a preferir o escoger esos beneficios en base a sus necesidades particulares, que se ve influenciado según el momento o etapa de vida en la que se encuentre.

Los Planes de Beneficios Flexibles han tomado cierta popularidad en algunos países tales como Estados Unidos, Canadá, Chile y Argentina, allí el motivo de investigar sobre de esta estrategia de beneficios y llevarla a la realidad venezolana.

A través de ciertas investigaciones se descubrió que Estados Unidos y Canadá llevan la delantera en la utilización de planes de "beneficios flexibles", esta práctica (aunque todavía incipiente) comienza a cautivar la atención de gerentes en Chile, permitiendo a los directivos abandonar las tradicionales metodologías paternalistas al permitir a sus trabajadores elegir los destinos del monto total de beneficios que la empresa le otorgará durante el año.

El desarrollo y prevalecía de estos planes en países desarrollados, principalmente Estados Unidos (líder en tendencias en administración de las compensaciones) es bastante alta. Según un estudio de Hewitt Associates, un 75% de las empresas encuestadas posee algún grado de flexibilidad en la oferta de beneficios a sus trabajadores, incluso en esquemas de modelos puros que incorporan ítems no tradicionales, tales como asesoría financiera y tributaria; cuidado de familiares mayores, cuidados de niños dependientes; servicio de lavandería;etc.

Del análisis de la información existente en este sector, se desprende que un denominador común de empresas que han implementado esquemas de beneficios flexibles es que se incluyen en las encuestas de ranking de mejores empleadores, según Hewitt Associates (www.compensation/ranking1000/mkl.com Consultado el día 3 de diciembre de 2007). El impacto positivo de estos programas es reflejado en las encuestas de clima, compromiso y en los indicadores de rotación de las compañías

Sin embargo, para aplicar este sistema conviene analizar con detenimiento los siguientes aspectos:

- Concepción del plan desde el punto de vista del empresario y del empleado: cual es el grado de aceptación del sistema desde la óptica empresarial y la óptica del trabajador.
-Las preferencias de los empleados: evaluar cuáles son sus inclinaciones en cuanto a beneficios específicos. Se pueden hacer los esfuerzos administrativos y de cambio de cultura que se quieran, pero si este plan no tiene buena acogida entre los trabajadores y no responde a sus expectativas, no será efectivo.
- El costo versus el beneficio: la empresa debe establecer unos parámetros en cuanto a lo que puede y no puede ofrecer con respecto a su capacidad financiera y administrativa.
- El costo indirecto que implicaría la aplicación de un plan de beneficios flexibles, es decir la inversión tecnológica, el costo administrativo, etc.
- Las limitaciones de carácter impositivo, de acuerdo a las Leyes del país donde se piense implantar.

Aunque el "Plan de Beneficios Flexibles" es un tema escasamente investigado en Venezuela, adentrándonos en el mismo y explorando los antecedentes, se conocieron estudios e investigaciones anteriores que se han realizado, esto ha ayudado a estructurar de una manera más formal la idea de investigación y a darle un enfoque diferente e innovador al tema en cuestión. Los anteriores estudios han profundizado los dos primeros aspectos mencionados en el párrafo anterior. Ya se ha analizado la concepción del plan desde el punto de vista general y por otra parte se ha estudiado la preferencia de los empleados acordes al perfil de características personales y su composición familiar, y para cerrar el ciclo se decidió realizar la investigación al estudio desde el punto de vista de la empresa o del empresario.

Ahora bien, para delimitar el problema se estudiará el punto de vista del empresario desde la óptica de los costos laborales, en pocas palabras el costo versus el plan de beneficios; donde se determinará el comportamiento de los costos de la empresa con la aplicación de un Plan de Beneficios Flexibles y se comparará la variación de los mismos con un plan tradicional.

Según explica Ivo Milic, Gerente de Unidad de Negocios de Hewitt Associates: Con la aplicación de un Plan de Beneficios Flexibles el empleador se ve favorecido con un mejor y mayor control de los costos, con un proceso de confección de presupuesto simplificado, con una administración simplificada de los beneficios y con trabajadores que asumen la responsabilidad por la administración de sus beneficios. El costo para la empresa se mantiene, sólo se diversifica la gamma de posibilidades en coberturas y beneficios que se otorgan. En este modelo hay un cambio de filosofía muy profundo, pues a juicio del especialista, "se deja de ser una empresa paternalista, e incluso autoritaria y se traspasa la responsabilidad a los trabajadores. Ellos empiezan a manejar un fondo, y eso es libertad, compromiso, responsabilidad. Se transforman en sus propios gerentes de beneficios", puntualiza el ejecutivo de Hewitt Associates.

Asimismo, con el fin de ampliar la visión de este estudio, otra variable que se tomará en cuenta en la investigación son "los impuestos" los cuales son prestaciones tributarias obligatorias, que se les da al Estado y demás entidades de derecho público, cuyo presupuesto es destinado a cubrir los gastos gubernamentales y satisfacer las necesidades colectivas de los ciudadanos.

Tanto las empresas como las personas naturales deben cumplir con estas obligaciones tributarias. Por su parte las organizaciones deben dar al Estado un tributo directo de carácter real, cuyo hecho imponible está constituido por el mero ejercicio, en territorio nacional, de actividades empresariales y productivas. Por otro lado las personas naturales, también deben pagar tributos para poder ayudar al Estado a financiar los servicios y beneficios públicos de los cuales gozan.

Las empresas al ofrecer beneficios o prestaciones a sus empleados, además de que estos beneficios se convierten en un gasto, inevitablemente también se genera un aumento de impuestos, sin embargo hay que aclarar que los impuestos empresariales no serán tema de esta investigación, el estudio se enfocará directamente en los impuestos de los trabajadores.

Las empresas al otorgar beneficios, aparte de satisfacer a sus empleados, también pueden generar un incremento de impuestos indeseado a los trabajadores en caso de que estos beneficios sean gravables, es decir, debe tomarse en cuenta que existen impuestos que se tienen que pagar y reduce el enriquecimiento neto que recibe el empleado. Además, las prestaciones en efectivo (bonos, aguinaldo, prima vacacional, vales de despensa y gasolina, y fondo de ahorro) son gravables por lo tanto se pagan impuestos por ellas. El porcentaje de impuesto varía según la Compensación Total (sueldos y beneficios gravables). Uno de estos gravámenes es el Impuesto sobre la Renta (ISLR), el cual se define según la Ley de impuestos sobre la Renta. Artículo 1: Impuesto aplicado sobre los enriquecimientos anuales netos y disponibles obtenidos en dinero o en especie. Salvo disposición legal, toda persona natural o jurídica, residente o domiciliada en Venezuela, pagará este impuesto sobre sus rentas de cualquier origen, sea que la causa o la fuente de ingreso esté situada dentro del país o fuera de él.

Si se le ofrece a un empleado un paquete de planes de beneficios flexibles, el trabajador puede escoger beneficios gravables que a su vez van a aumentar su paquete de compensación, incrementando sus enriquecimientos anuales netos y acarreando a que pague más dinero por el Impuesto sobre la Renta, causando así un efecto de desilusión en el empleado, es por eso que es importante analizar cuales beneficios son gravables y cuales no, y dejarle claro al trabajador la influencia que tiene la escogencia de una prestación gravable en sus impuestos correspondientes. Por lo tanto la idea es facilitar herramientas necesarias para que la utilización de este sistema de beneficios posea efectividad impositiva.

En este orden de ideas, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es la influencia que tiene la aplicación de un Plan de Beneficios Flexibles en el costo total laboral de una empresa venezolana y en el Impuesto Sobre la Renta que paga un empleado?

B. Justificación del problema

Según investigaciones de la organización Hewitt Associates, empresas trasnacionales que operan en nuestro país, han implantando el sistema de Planes de Beneficios Flexibles y ha traído como consecuencia muchas ventajas tanto para la empresa como para los trabajadores. Por una parte los trabajadores tienen un mejor valor percibido de los beneficios que les otorga la empresa, por cuanto pueden escoger entre aquellos que realmente les son útiles, y descartar o minimizar los fondos destinados a aquellos que no les son necesarios y por otra parte, la empresa se ve favorecida con un mayor y mejor control de los costos.

Sin embargo para establecer un paquete de beneficios la empresa debe definir ciertas medidas en cuanto a las limitaciones tributarias de la legislación del país donde se piensa implantar y su capacidad financiera teniendo en cuenta su presupuesto; dado que los costos y la legislación tributaria representan la mayor dificultad a la hora de un establecimiento de los beneficios, se ha considerado trascendente estudiar la influencia que tiene el sistema de "Beneficios Flexibles" en los costos totales de una empresa que decida implementar el plan y el efecto que tienen en el Impuesto Sobre la Renta de los beneficiarios, con el propósito de otorgar un criterio a las empresas venezolanas de si vale la pena o no la aplicación del mismo, que tan favorable puede ser para el presupuesto empresarial y las herramientas para que posean efectividad impositiva.

En cuanto al alcance social, se pueden beneficiar de los resultados de este estudio todas las empresas del país, del sector público y privado que estén interesadas en la información, el análisis, y la aplicación de un Plan de Beneficios Flexibles, ya que se le esta proporcionando información de la utilidad que tiene esta estrategia para la economía de la empresa.

Por otro lado no existe mucha información sobre el tema, existen pocos estudios realmente significativos, y es poco conocido en empresas venezolanas, debido a que es un sistema que no ha tenido mucho auge en el campo laboral venezolano, de allí la relevancia de esta investigación debido a que complementa el conocimiento orientado a la aplicación de Planes de Beneficios Flexibles; la información o resultados que se obtengan pueden servir

para fomentar la estrategia y desarrollar futuros estudios de investigación relacionados con el tema, por lo cual se esta dando un aporte tanto para la sociedad empresarial venezolana como para la carrera de Relaciones Industriales (específicamente en el área de Compensación y Laboral), y al conocimiento de sus egresados y estudiantes.

C. Objetivos de la Investigación

1. Objetivo general

- Determinar la influencia que tiene la aplicación de un Plan de Beneficios Flexibles en el costo total laboral de una empresa venezolana y en el monto que por concepto de Impuesto Sobre la Renta corresponda pagar a los beneficiarios.

2. Objetivos específicos

- Determinar la proporción del costo laboral total sobre los ingresos de la empresa con la aplicación de un Plan de Beneficios Flexibles.

- Determinar la variación de los costos de beneficios con la aplicación de un Plan de Beneficios Flexibles en una empresa.

- Analizar como afecta la preferencia de los empleados en los costos de los beneficios con la aplicación de un Plan de beneficios Flexibles en una empresa.

- Determinar la variación de la renta neta anual del trabajador para la cancelación del Impuesto Sobre la Renta con la aplicación de un Plan de Beneficios Flexibles.

- Analizar si se puede obtener efectividad impositiva en relación al Impuesto Sobre la Renta, con la aplicación de un Plan de Beneficios Flexibles.

D. Cuerpo de Hipótesis

"Las hipótesis son proposiciones tentativas acerca de las relaciones entre dos o más variables y se apoyan en conocimientos organizados y sistematizados. Las hipótesis contienen variables; y éstas, propiedades que pueden ser medidas mediante un proceso empírico." (Sampieri, 1998, p.74)

En esta investigación se formularán hipótesis alternativas y nulas, que relacionan las variables: planes de beneficios flexibles, costos laborales e impuesto sobre la renta.

- **H1:** Con la aplicación de un Plan de Beneficios Flexibles, se mantienen o disminuyen los costos totales laborales de la empresa.
- **Ho:** Con la aplicación de un Plan de Beneficios Flexibles, aumentan los costos totales laborales de la empresa.
- **H2:** La aplicación de un Plan de Beneficios Flexibles, se puede conseguir efectividad impositiva en el desembolso del Impuesto Sobre la Renta de los beneficiarios.
- **Ho:** La aplicación de un Plan de Beneficios Flexibles, no se puede conseguir efectividad impositiva en el desembolso del Impuesto Sobre la Renta de los beneficiarios.

E. Aspectos Éticos

Debido a que para la realización de este estudio, se utilizó información de nómina y costos de la Empresa Kimberly Clark, se garantiza la confidencialidad de la información otorgada por ésta, y solo se revelará la información que ésta autorice, en caso de que la investigación así lo requiera para su desarrollo. Por otro lado también se asegura el respeto de los derechos de autor de libros, comentarios, revistas y obras consultadas a través de las citas bibliográficas de los mismos.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

A. Compensación y remuneración

1. Evolución de la remuneración

Los días en que el trabajador era considerado y tratado en las empresas como una simple máquina han quedado atrás, la remuneración del trabajo independiente en las formas primitivas de producción era muy simple, el fruto o premio del trabajo personal era la remuneración misma, que se alcanzaba por medio de su venta, adquiriendo así el dinero para comprar los productos de otros artesanos. Se han superado, inclusive, los tiempos en que el trabajo del hombre era objeto de estudios, únicamente con el fin de aumentar su productividad mecánica, la remuneración del trabajo dependiente, en la primera fase del sistema fabril capitalista, resistía una mayor complejidad, los trabajadores obtenían su remuneración mediante el salario, el problema residía en el carácter hegemónico del patrono. Hoy el hombre se impone y domina la empresa. El trabajo ha vuelto ha humanizarse, se reconoce al hombre como centro medular de la empresa, alrededor del cual giran las demás funciones y se convierte en su principal y constante preocupación.

La concepción de lo que encierra la expresión salario, puede llegar a discrepar entre lo que significa para el que lo otorga y el que lo recibe. Para el que lo otorga (empresa) representa el valor de la inversión realizada para costear el factor de producción – trabajo, que luego se reflejará como ganancia en un plazo determinado. En contraste, los que reciben (trabajadores) consideran que el trabajo es un medio para alcanzar un objetivo intermedio, el salario a través del cual podrán alcanzar varios objetivos finales; y que además es percibido como una fuente de renta que define su patrón de vida, en función de su poder adquisitivo (Chiavenato, 2000, p. 43).

Según Morales & Velandia (1999) en los últimos años, se ha optado por emplear el término remuneración o retribución, puesto que se considera, que en el medio laboral el significado de salario enmarca todo elemento monetario recibido por el trabajador como recompensa directa de su labor, sin abarcar conceptos como beneficios o prestaciones de servicios, los cuales tienen una importante influencia en el desempeño laboral y se han utilizado como mecanismos para compensar la caída del poder adquisitivo garantizando el mejoramiento del nivel de calidad de vida del empleado.

Ahora bien, para Chiavenato (2002) un sistema de remuneración al momento de ser diseñado debe tener varios objetivos imprescindibles, que son finalmente las razones que impulsan a tomar la decisión de crear estos programas, estos son: la motivación, atracción y retención, aumento del compromiso del personal, incremento de la productividad, un eficiente control de costos, mantenimiento de la equidad entre los empleados y el cumplimiento de la legislación.

2. La Compensación

El término compensación, es más amplio que el término remuneración. La diferencia entre remuneración y compensación es que la remuneración es una retribución económica o financiera (es decir solo en dinero) que recibe el trabajador como parte de la relación laboral y la compensación es la retribución o recompensa (se da en dinero, especies y beneficios) que recibe el trabajador como parte de la relación laboral.

La expresión "compensación" se utiliza para designar todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo como empleados de una empresa. De esto que las personas reciben por su trabajo, una parte muy importante lo constituyen el salario, los incentivos, cuando los hay, y las prestaciones, tanto en efectivo como en especie. La otra parte importante de la compensación, corresponde a la satisfacción que el personal obtiene, de manera directa, con la ejecución de su trabajo y de las condiciones en que éste se efectúa.

Si un plan de compensación esta mal diseñado puede provocar insatisfacción por parte de los empleados y los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad y producir un deterioro en la calidad del medio laboral. En muchos casos, la ambición de adquirir mejor compensación puede disminuir el desempeño, acrecentar el nivel de quejas o llevar a los empleados a buscar un empleo diferente, trayendo como consecuencia un ambiente laboral poco agradable y su vez una alta rotación de personal. Además, el escaso interés que despierte una función compensada pobremente puede llevar a ausentismo y otras formas de protesta pasiva. Un nivel inadecuado de compensación también conduce a dificultades, sentimientos de ansiedad y desconfianza por parte del empleado y a pérdida de la rentabilidad y competitividad de la organización.

3. Objetivos de la Gestión de Compensación y sus Políticas

Las personas encargadas de gestionar el área de compensación y beneficios de una empresa deben cumplir sus funciones bajo el diseño de ciertas políticas compensatorias las cuales pueden ser distintas para ciertas organizaciones, que dependen de variables como tamaño de la empresa, cantidad de trabajadores, visión, misión y estrategias de negocios. A continuación se da una breve explicación de qué son estas políticas y a su vez los objetivos generales de la gestión de compensación.

Políticas de compensación. Las políticas de compensación están presentes en todo sistema de compensación de una organización, ya sean de manera formal o informal, estableciendo básicamente la posición que la empresa quiere tener en el mercado de trabajo. Las políticas de compensación se definen "como las bases de los sistemas de remuneración; las técnicas traducen las políticas en la práctica y los objetivos son los resultados esperados" (Morales et al, 1999, p. 32)

Estos autores hacen énfasis en que las políticas deben estar enmarcadas en los conceptos de consistencia o equidad interna y competitividad externa. También la cultura corporativa tiene una gran influencia sobre las políticas de compensación del individuo. Así, la organización establece de manera formal o informal políticas de compensación que

determinan si va a ser líder o seguidor en el pago, o si lucha por una posición promedio en el mercado de trabajo.

Entre estos objetivos están:

- **Retener empleados actuales:** Cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumenta debido a que tienden a irse a otras empresas donde se sientan mas satisfechos. Una alta tasa de rotación de personal no es beneficiosa para la empresa, debido a que ésta resulta costosa, toma tiempo conseguir personal que ocupen los cargos vacantes y se pierde productividad en ese intervalo de tiempo.
- **Adquisición de personal calificado:** Las compensaciones deben ser suficientemente altas para ser atractivos ante los solicitantes realmente capacitados y calificados, por supuesto teniendo siempre en cuenta un control de costos adecuado.
- **Incitar el desempeño adecuado:** El pago, los salarios y las prestaciones deben reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades, tareas y funciones del puesto. La compensación representa un factor de motivación importante; el ser humano siempre busca cubrir sus necesidades y mantener un nivel de vida adecuado, los salarios y beneficios es uno de los elementos más utilizados para cubrirlos, así que siempre darán lo mejor de si con tal de mantener y mejorar estos elementos.
- **Garantizar la equidad:** Hay dos tipos de equidad: la interna y la externa. La equidad interna se refiere a que el pago otorgado mantenga relación con el valor relativo de los puestos, se toman en cuenta al momento de formar los sueldos y salarios. Si dos puestos tienen el mismo valor, deberían recibir la misma retribución básica, esto es muy importante ya que es la percepción que tienen los trabajadores que se les está tratando con justicia dándole un sentimiento de confianza en la organización. Por otro lado la igualdad externa significa compensaciones análogas a las de otras empresas similares. Se utiliza como un elemento básico al momento de determinar los niveles de pago de un puesto determinado y sirve como una herramienta para atraer y retener a empleados calificados.
- **Controlar costos:** Un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga el personal adecuado a los más bajos costos, sin

embargo se debe mantener una buena competitividad en relación a otras organizaciones similares, por lo tanto hay que buscar el equilibrio entre controlar los costos manteniendo una buena posición en el mercado. Esto se logra con una buena gestión y administración.

- **Mejorar la eficiencia administrativa:** Al cumplir con los otros objetivos, el departamento de personal alcanza su eficiencia administrativa.
- **Cumplir con las disposiciones legales:** se deben cumplir con los requisitos mínimos de las leyes laborales. En Venezuela el área de compensación debe estar al día con las reformas laborales, regidas por la Ley Orgánica del Trabajo, el Reglamento de la LOT, la Ley de Seguridad Social, entre otras.

La gestión de compensación debe considerar ciertos criterios al momento de establecer un plan de compensación total, como son la equidad interna, la competitividad externa, las consideraciones legales mínimas y un adecuado control de costos; los encargados de crear las políticas compensatorias de una empresa deben pensar, analizar, estudiar y crear estrategias para mantener estos criterios lo mejor manejado posible.

Entre las herramientas que utilizan para la organización de políticas compensatorias están: estudios de mercado los cuales permiten la recolección y análisis sistemático de información con relación a las características de empresas análogas, en este caso recolectar la información de la tasa actual que es el pago promedio que la mayoría de las empresas pagan por el mismo puesto en un área o industria específicas con el fin de comparar los sueldos y salarios entre diferentes empresas, este método se utiliza para medir la competitividad externa, la cual se refiere a la posición relativa de los salarios de una empresa con relación a los salarios de los competidores. Muchas empresas siguen una política que exige el pago de la tasa actual. Las empresas que eligen pagar menos que la tasa actual, a causa de las malas condiciones económicas o por la creencia de que simplemente no necesitan empleados muy calificados, son las seguidoras que se llegan a quedar por debajo del mercado trayendo consecuencias no muy agradables y/o empeorando su situación financiera. Otra herramienta utilizada son las descripciones de cargo las cuales se definen como una relación escrita de lo que hace el empleado, como lo hace y en que condiciones lo ejecuta; además se registran los

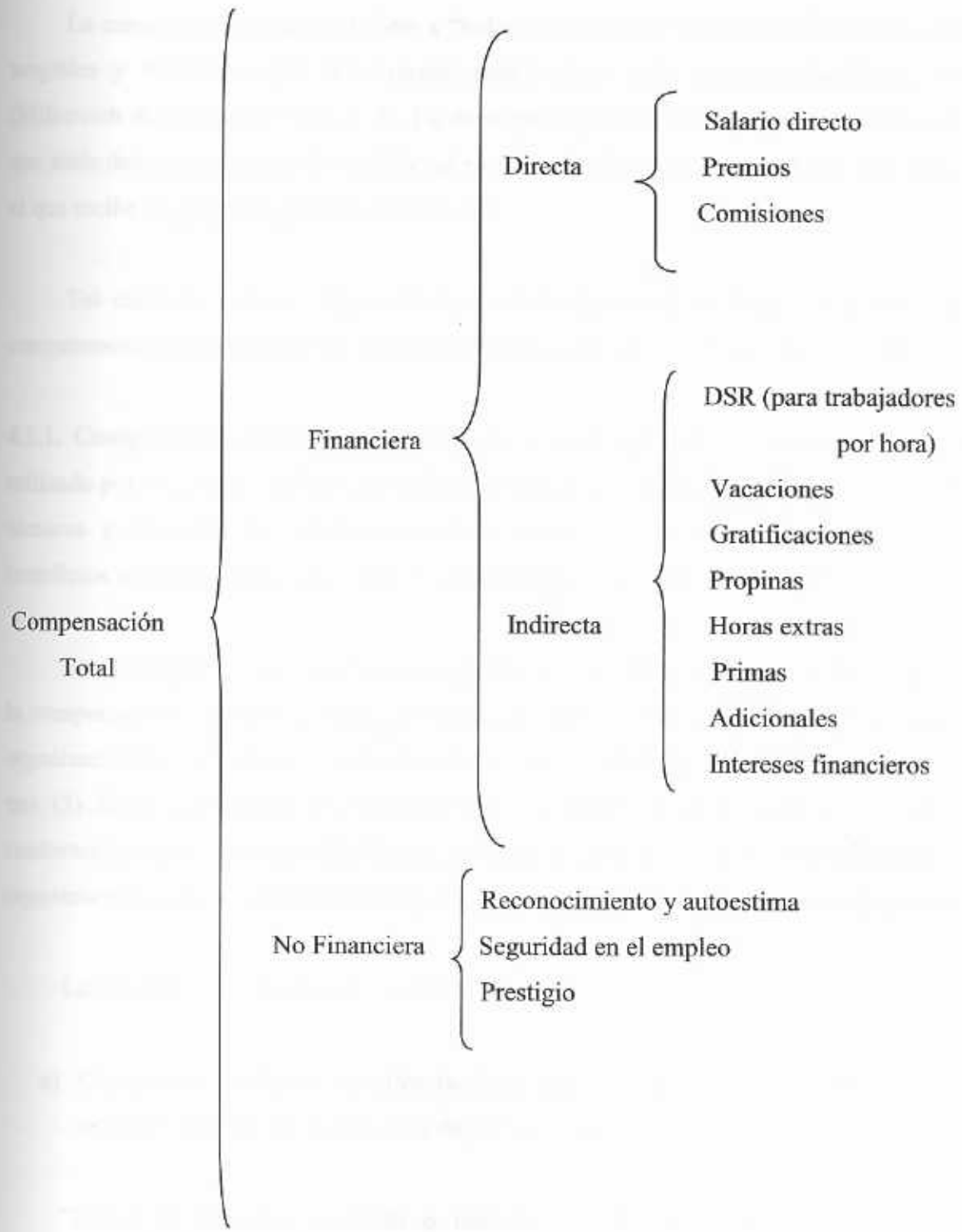
conocimientos, habilidades y aptitudes requeridas (especificación del puesto) para desempeñarlo satisfactoriamente. ... describe el contenido del cargo independientemente del desempeño del ocupante (Morales et al, 1999, p. 71), éste es un instrumento importante para una efectiva administración de sueldos y salarios, en especial cuando se trata de obtener niveles justos de remuneración en una organización, es decir, la equidad interna.

Por otro lado se deben mantener al día en las reformas legales que se realicen en función de medidas compensatorias, como seguro social, bono vacacional, aumentos del sueldo mínimo, bono nocturno, paro forzoso, ley política habitacional, leyes impositivas, entre otras, de forma que se puede mantener una optima gestión en las consideraciones legales mínimas, y por último es necesario conservar una buena administración para los costos de la empresa, donde se pueda dar el presupuesto adecuado a los departamentos ante sus diferentes necesidades manteniendo un esquema de prioridades e indagando nuevas estrategias para reducir costos sin desmejorar la calidad de los procesos.

4. Estructura de la compensación

La estructura de la compensación tiene diferentes elementos, es importante entender esta estructura para tener una mayor comprensión de la naturaleza, características, componentes y finalidades de los beneficios o prestaciones, y los pilares de la composición de los costos laborales; tema fundamental de este estudio. A continuación se muestra de manera esquematizada esta estructura según Chiavenato:

FIGURA 1. La estructura de la compensación



Fuente: Chiavenato I. (1999). **Administración de Recursos Humanos.** (4° edición). Colombia: McGraw-Hill.

4.1. Compensación total

La compensación total se refiere a "todas las formas de retribución financiera, servicios tangibles y beneficios que el empleado recibe como parte de una relación de empleo" (Milkovich & Newman, 1999, p. 5). Es decir para que exista la compensación total primero que nada debe existir una relación laboral entre empleado y empleador, donde el empleado es el que recibe un pago por prestar sus servicios.

Tal como lo indica la figura 1, la compensación total se divide en dos sistemas: la compensación financiera y la no financiera, y estas a su vez se dividen en subsistemas

4.1.1. Compensación financiera: Morales & Velandia (1999) los define como el método utilizado por una organización para retribuir el trabajo de las personas. Se basa en las políticas, técnicas y objetivos de compensación representados en la remuneración, prestaciones o beneficios tangibles que recibe el trabajador como parte de la relación laboral.

En el campo del comportamiento organizacional, tradicionalmente, se ha apreciado que la compensación financiera tiene como fines el, *retener y motivar* al recurso humano en las organizaciones; sin embargo, autores como Dolan, Randall & Valle (1999) agregan a estos tres (3) fines, básicamente de mantenimiento, el objetivo de administrar los salarios de conformidad con la normatividad legal, facilitar el logro de los objetivos estratégicos de la organización y lograr una ventaja competitiva mediante el control de los gastos de personal.

La compensación financiera, se divide en:

a) **Compensación financiera directa:** Es la remuneración que recibe el trabajador por el servicio que este presta en forma de salarios, bonos, premios y comisiones.

"El salario puede ser directo o indirecto. El directo es el que se recibe como contraprestación del servicio en el cargo ocupado. En el caso de los empleados que trabajan

por horas, corresponde al número de horas efectivas trabajadas al mes. En el caso de los trabajadores por mes, corresponde al salario mensual recibido" (Chiavenato, 1999, p.409).

La forma de remuneración mas usual es el salario, según el diccionario de la Real Academia de la lengua española define salario como "el estipendio con que se distribuyen servicios personales".

Tal como lo expresa el Profesor José Ignacio Urquijo (2004) 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.

Ahora bien, encontramos una gama de clasificaciones de los salarios más usuales, hallados en los diferentes manuales y en la práctica de administración de salarios:

a) Por el medio utilizado para el pago:

Salario en Moneda: Son los que se pagan en moneda de curso legal, es decir, los que se pagan en dinero.

Salario en Especie (30%): Es el que se paga en productos, servicios, habitación, etc.

Pago Mixto: Es el que se paga una parte en moneda y otra en especie.

b) Por su capacidad adquisitiva:

Salario Nominal: Representa el volumen de dinero asignado en contrato individual por el cargo ocupado. En una economía inflacionaria, si el salario nominal no es actualizado periódicamente, sufre erosión (no puede soportar todas las necesidades del trabajador).

Salario Real: Representa la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con aquel volumen de dinero y corresponde al poder adquisitivo, es decir, el poder de compra o la

cantidad de productos o servicios que puede adquirir con el salario. De este modo, la sola reposición del valor real no significa aumento salarial: El salario nominal es alterado para proporcionar salario real equivalente en el anterior, de aquí proviene la distinción entre reajuste del salario (reposición del salario real) y el aumento real del salario (crecimiento del salario real).

c) Por su capacidad satisfactoria:

Individual: Es el que basta para satisfacer las necesidades del trabajador.

Familiar: Es el que requiere la sustentación de la familia del trabajador.

d) Por su límite:

Salario Mínimo: Aquel suficiente para satisfacer las necesidades normales de la vida del trabajador consistente en:

Alimentación

Habitación

Vestuario

Transporte

Previsión

Cultura y recreaciones honestas.

Salario Máximo: Es el salario mas alto que permite a las empresas a una producción costeable.

e) Por razón de quien produce el trabajo o recibe el salario:

Salario Personal: Es el que produce quien sustenta la familia, normalmente el padre.

Salario Colectivo: Es el que se produce entre varios miembros de la familia que sin grave daño puedan colaborar a sostenerla, como por ejemplo: el padre, la madre y los hermanos mayores.

De Equipo: Es el que se paga en bloque a un grupo de trabajo, quedando a criterio de este equipo la distribución de los salarios entre sí.

f) Por la forma de pago:

Por Unidad de Tiempo: Es aquel que solo toma en cuenta el tiempo en que el trabajador pone su fuerza de trabajo a disposición del patrón.

Por unidad de Obra. : Es cuando el trabajo se computa de acuerdo al número de unidades producidas.

b) Compensación financiera indirecta

Representado por el salario indirecto, también llamado beneficios o prestaciones, los cuales incluyen: "vacaciones, gratificaciones, propinas, adicionales (de inseguridad, de insalubridad, de trabajo nocturno, de tiempo de servicio), participación en las utilidades, horas extras entre otros. ... los cuales son resultantes de cláusulas de la convención colectiva de trabajo y del plan de beneficios y servicios sociales ofrecidos por la organización" (Chiavenato, 1999, p.409).

En Venezuela, varios de estas prestaciones están reguladas por la Ley Orgánica del Trabajo (LOT), donde son establecidos como obligatorios, como son: bono vacacional (articulo 219) y prestación de antigüedad (articulo 108); pero pueden variar en función de la política que posea cada empresa, siempre que no sean menores que lo establecido por la Ley. Hay otros beneficios (no obligatorios) que pueden variar de una empresa a otra, y en cada una de ellas pueden ser aplicables a unos cargos y a otros no, restricciones que están en función de las políticas de cada organización, su establecimiento depende de factores internos (valoración de puestos, responsabilidades, etc.) y también externos (inflación, desempleo, crecimiento del PIB, entre otras).

Según el Profesor José Ignacio Urquijo (2004), las compensaciones indirectas agrupan a todos aquellos costos financieros generados o derivados por el otorgamiento de "beneficios" para los empleados; estos beneficios pueden clasificarse en: programas de protección, pago por el tiempo no trabajado y servicios y donaciones a los empleados. Los programas de protección son diseños para garantizar el nivel o calidad de vida de los trabajadores, pueden ser de carácter público (seguro social, seguro de paro forzoso, la política habitacional) o privados (caja de ahorros, seguro de vida, seguro hospitalario, cirugía y maternidad). El pago por tiempo no trabajado pueden generarse en dos momentos: cuando los empleados están en su sitio de trabajo y en aquellos momentos cuando no están presentes, es decir, durante sus períodos de descanso, es considerada como compensación indirecta ya que no está relacionada con la producción de un bien o servicio. Los servicios y donaciones a los empleados pueden ser de carácter general o limitado, entre ellos se encuentran los comedores, los pagos de matrícula escolar, la asignación de vehículos entre otros.

El papel de la compensación indirecta

La existencia de prestaciones y servicios al personal corresponde a diversos objetivos:

Objetivos sociales: ninguna organización puede evadirse de su contexto. Todas cuentan con personal que es afectado también por los objetivos sociales. Debido a esto, las organizaciones buscan soluciones para los problemas de su personal y soluciones de grupo para los problemas sociales que las afectan más directamente.

Objetivos de los empleados: los empleados suelen procurar la obtención de prestaciones y servicios proporcionados por la empresa, en algunos casos, por los menores costos a que puede obtenerlos. Por ejemplo, las pólizas de seguros suelen ser menos costosas. Permanecer dentro de una categoría fiscal más baja es otro objetivo de los empleados. El nivel de los impuestos asciende proporcionalmente a las prestaciones. Junto con el objetivo de limitar sus cargas fiscales, un objetivo más que logra el empleado es el de "indexarse" a la inflación. Muchos de los pagos que efectúa la empresa se ajustarán automáticamente.

Objetivos de la organización: un paquete atractivo de compensaciones ofrece la posibilidad de atraer, contratar y retener al personal que interesa. Estos planes también influyen sobre la tasa de rotación. Pueden señalarse como objetivos de la organización:

- Reducción de las tasas de rotación.
- Desaliento a los movimientos tendientes al conflicto.
- Ventajas para el reclutamiento de personal.
- Satisfacción de los objetivos de los empleados.

4.1.2. Compensación no financiera

Como indica Dolan (1999) La compensación no financiera consiste en la satisfacción que una persona recibe del puesto mismo o del ambiente psicológico y físico donde trabaja. También son conocidas como "recompensas intrínsecas o no monetarias" como la seguridad del puesto de trabajo, símbolos de prestigio, recompensas sociales y recompensas de la tarea, estos a simple vista parecen aspectos no relevantes, sin embargo de una u otra manera afectan a la satisfacción de los trabajadores en el clima organizacional.

4.2. Importancia de la compensación

Hoy en día para las empresas, el sistema de compensación representa un costo y la vez una inversión. Es un costo, porque la remuneración se refleja en el costo del producto del servicio final, y una inversión, porque significa aplicación de dinero a un factor de producción como un intento de conseguir un retorno mayor. Tal como expresa Idalberto Chiavenato (1994) las compensaciones son elemento esencial tanto en la posición competitiva de la empresa, como en las relaciones de la organización con sus propios empleados.

Los programas de compensaciones tienen la particularidad de influir en las actitudes y comportamientos de los empleados en el trabajo, estimulándolos a ser más productivos. Todos los gerentes buscan un mejor desempeño, una productividad más elevada y una menor rotación del personal, lo cual explica la atención seria que la compensación recibe de la alta dirección de una organización.

A su vez la compensación, puede ser utilizada como método de reclutamiento de personal altamente calificado y también implanta tanto en el individuo como en la organización, principios de identidad, pertenencia y participación en favor del éxito. Así mismo, no solo satisface necesidades primarias sino también permite satisfacer necesidades de seguridad ante los riesgos y el futuro imprevisible, a través de ahorrar una parte de la compensación y de los beneficios, el empleado adquiere seguridad ante eventos como la cesantía, muerte, enfermedades etc.

Entre los principales objetivos de las compensaciones empresariales encontramos: premiar el desempeño de los trabajadores para satisfacción de ellos y de la empresa, conservar la competitividad en el mercado laboral, mantener la equidad salarial entre los empleados, motivar el desempeño de futuros trabajadores, atraer personal calificado y mejorar la eficiencia de la organización y fomentar orientaciones estratégicas como calidad, trabajo en equipo, innovaciones, etc.

5. Criterios para diseñar un plan de compensación

Según Gómez-Mejia, Balkin & Cardy (2001) para el diseño de un plan de compensación es necesario cumplir con los siguientes criterios, aunque es importante aclarar que muchos son aplicados para organizaciones con estructuras particulares, sin embargo generalmente son los aplicados a la mayoría de las empresas:

- **Equidad interna frente a la equidad externa:** la idea de justicia debe ser percibida dentro de la organización o en función del mercado.
- **Retribución fija frente a la retribución variable:** los pagos fluctuarán sobre la base de un salario fijo, o en criterios establecidos previamente como rendimiento o utilidad de la empresa.
- **Rendimiento frente a participación:** se debe enfocar en el rendimiento como contribución o en la participación como horas de trabajo.

- **Retribución en función del puesto de trabajo frente a la retribución individual:** se hace énfasis en el valor intrínseco de un trabajo concreto o en el aporte de habilidades y conocimientos al puesto por parte del empleado.
- **Igualitarismo frente a elitismo:** la aplicación de un plan debe ser para todos los empleados por igual o dependerá del nivel o grupo al que pertenezca éste.
- **Remuneración inferior a la del mercado o remuneración superior a la del empleado:** serán tomados los datos del mercado para construir los planes, para esto se realiza un estudio de mercado.
- **Recompensas monetarias frente a recompensas no monetarias:** maximizar la motivación de la gente se hace a través de bonos, opciones de acciones (monetarias); o con seguridad laboral y otros beneficios no monetarios.
- **Retribución pública frente a la retribución secreta:** la información relacionada con la compensación será comunicable entre los trabajadores o será ocultada.
- **Centralización frente a descentralización en las decisiones salariales:** las decisiones referentes a la compensación serán controladas o delegadas a las unidades de la empresa.

En resumen, se puede concluir que la remuneración es uno de los factores de mayor importancia en la vida económica y social de toda la comunidad. Desde el punto de vista de los trabajadores, éstos y sus familias dependen enteramente de los ingresos para comer, vestirse, pagar el lugar donde viven y subvenir a todas las demás necesidades. Por otro lado, las organizaciones se han percatado que el capital humano ha dejado de ser un simple factor de producción y se han convertido en los dueños de las herramientas fundamentales para lograr el éxito que alineadas con la visión, misión, valores y cultura de la empresa, determinan las decisiones fundamentales y estratégicas para el logro de objetivos principales.

La compensación es la gratificación que el personal recibe a cambio de su trabajo. La dirección del departamento de personal se encarga de velar por la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Tanto los empleados como los empleadores se necesitan entre sí, forman una dualidad en donde uno no seria nada sin el otro, es por esto que los empleadores u organizaciones se han visto en la obligación de crear paquetes de compensación, los cuales tienen un efecto psicológico, económico y sociológico en los empleados, que los motiva, los hace mas productivos y eficientes, por un reflejo de poder y prestigio y a su vez principios de identidad, pertenencia y participación en favor del éxito.

La compensación total, tiene como elementos la compensación directa y la compensación indirecta. La compensación directa es la porción de carácter monetario, el salario es el que recibe un trabajador de forma regular, ya sea quincenal o mensual; es decir representa la fracción mínima o asegurada que éste tiene a razón de la prestación de su servicio. Por su parte la compensación indirecta, que forma parte fundamental del enfoque de este estudio, está vinculada a los servicios y beneficios que recibe el empleado, en donde unos beneficios son obligatorios por las leyes y otros son a potestad de las empresas. Al contrario de lo que ocurre con los sueldos y salarios, que se vinculan directamente con el desempeño, las prestaciones y los servicios se otorgan sólo por el hecho de pertenecer a la organización.

Tanto la compensación directa como la indirecta son primordiales dentro de un sistema de compensación total, la directa porque garantiza al trabajador el pago obligatorio por su servicio y sin la existencia de esto no se da la relación de trabajo; y la compensación indirecta permite mantener la motivación, retención, satisfacción, eficiencia y sentido de pertenencia a los trabajadores. En conjunto el sistema de compensación permite premiar el desempeño de los trabajadores para satisfacción de ellos y de la empresa, conservar la competitividad en el mercado laboral, mantener la equidad salarial entre los empleados, motivar el desempeño de futuros trabajadores, atraer a personal calificado y mejorar la eficiencia de la organización.

Por otro lado, los gestores del área de compensación y beneficios de una empresa deben tomar en cuenta que es necesario conservar una buena administración para los costos de la empresa, donde se pueda dar el presupuesto adecuado a los departamentos ante sus diferentes necesidades manteniendo un esquema de prioridades e indagando nuevas estrategias para reducir costos sin desmejorar la calidad de los proceso, partiendo de este marco, se propone en

este estudio el sistema de planes de beneficios flexibles como una estrategia de compensación para el control del costo laboral, que en este caso abarcaría la compensación financiera directa que se enfocan específicamente en los beneficios.

B. Los beneficios o prestaciones dentro de la organización

En la sección anterior, se explicó los componentes de la compensación total; esta sección se enfoca principalmente en la "compensación indirecta" compuesta por los beneficios que se les otorga a los empleados. En principio se realiza una breve reseña histórica, se explican los esquemas o modelos en los que se pueden presentar estas prestaciones, se realiza una comparación de los planes de beneficios tradicionales y planes de beneficios flexibles, y se explica de manera exhaustiva el sistema de beneficios flexibles (variable fundamental de esta investigación), sus componentes, características, clasificaciones percibidas desde diferentes puntos de vistas por autores relevantes, y proceso de implantación.

1. Reseña histórica de los beneficios

Los beneficios económicos y sociales tienen sus orígenes en los años siguientes: a la Primera y Segunda Guerra Mundial, surge con la aparición de la teoría de la seguridad social, como medida de respuesta los empresarios y sindicatos buscaron nuevas formas para atraer y retener a los empleados, satisfaciendo las demandas de los trabajadores. Se comenzaron a idear mecanismos de retribución que no estaban controlados por el gobierno, los empresarios comenzaron a ofrecer pago por los gastos médicos, proporcionar seguros de vida y subsidiar comedores.

Al principio, representaban un pequeño porcentaje de los gastos totales de la organización y no se consideraban parte de la remuneración. El hecho de que se mencionen comúnmente como beneficios suplementarios o marginales dice mucho acerca de cómo se percibían: quizá como un extra, o como algo recibido sin cargo alguno, pero sin duda no un elemento remunerativo (Flannery, Hofricter & Platen, 1999, p. 214).

Sin embargo, "puede tener sus raíces en el aumento del promedio de vida del hombre de la época preindustrial, dada la necesidad de asegurar la subsistencia del trabajador en la época de la vejez, así como del resto de la familia, en caso de ausencia del trabajador. Dada esta situación surge la concientización de la responsabilidad social empresarial" (Flannery et al., 1999, p.215).

Los orígenes del crecimiento acelerado de los planes de beneficios y servicios se deben a los siguientes factores:

1. Actitud modificada del empleado en cuanto a beneficios sociales.
2. Exigencia de los sindicatos
3. Legislación del trabajo impuesto por el gobierno
4. Competencia entre las empresas en disputa por los recursos humanos disponibles, ya sea para atraerlos o para mantenerlos.
5. Controles salariales exigidos por el gobierno, principalmente en el caso de salarios elevados bien sea en la reglamentación de índices oficiales en reajustes salariales por acuerdo sindical, o en caso de controles indirectamente afectados en los reajustes de precios o servicios.
6. Altos impuestos atribuidos a las empresas que pasan a buscar medios lícitos de hacer deducciones en sus obligaciones tributarias (Chiavenato, 1999, p. 460).

En muchas empresas, los planes de beneficios sociales se orientaron en principio hacia una perspectiva paternalista y limitada justificada por la preocupación de retener la fuerza laboral y disminuir la rotación de personal.

En la actualidad los beneficios sociales de la empresa, además de la salud, las necesidades de los empleados son los principales objetivos de estos planes. En este sentido, cada organización define sus planes de beneficios para atender las necesidades de sus empleado, generalmente, el plan de beneficios está compuesto de un paquete de beneficios adecuado al perfil de los empleados y de sus actividades. Los beneficios ofrecidos a los

empleados tratan de satisfacer varios objetivos individuales, económicos y sociales. (Chiavenato 1999, p. 460).

2. Los Planes de Beneficios

Los beneficios han tomado una gran importancia en los últimos años, sea por presión sindical, política fiscal o incrementos en los costos, el peso del gasto por este concepto es cada día mayor frente a la totalidad de las erogaciones empresariales por concepto de servicios personales. Con los beneficios se pretende que todos los miembros de la empresa disfruten de ciertas ventajas, que en especial en los países en vías de desarrollo son derechos básicos. Así en el sistema total de compensaciones debería permitir al trabajador un mínimo nivel de beneficios destinados a protegerlo de riesgos que podrían poner en peligro su seguridad económica y su salud.

2.1. Tipos de esquemas de planes de beneficios:

Es fundamental tener claro bajo que esquemas se dan los diferentes tipos de beneficios. Existen cuatro esquemas de los planes de beneficios según Hewitt Associates:

- **Esquema paternalista**: los empleados no tienen opción de elegir sus beneficios; todos reciben lo mismo por igual y no hay participación en cuanto a su opinión por parte de éstos. No hay opciones, se otorga un paquete de beneficios sin derecho a modificaciones. Normalmente se otorgan solo los mínimos estipulados por la Ley. Permite mantener un control de costos.
- **Esquema tradicional:** los empleados pueden mejorar algunos de sus beneficios, a través de contribuciones voluntarias. Por ejemplo: pueden aportar mayores cantidades a su plan de retiro, aunque no obtengan ningún beneficio adicional por parte de la empresa, o pueden mejorar la cobertura de sus seguros de vida y/ o de gastos médicos. Es típicamente pagado por los empleados. Permite mantener un control adecuado de costos. Es el que se aplica actualmente en la mayoría de las empresas venezolanas.

- **Esquema semi-flexible:** Este esquema consiste en que sólo algunos beneficios son flexibilizados por la empresa y para estos casos, los empleados pueden elegir el monto de los mismos de acuerdo a su conveniencia. Las diferencias son pagadas por los empleados. Ofrecer opciones y dejar que empleado elija equivale a control de costos y satisfacción de los mismos.
- **Esquema flexible o full flex:** todos los beneficios se flexibilizan y los empleados pueden elegir el monto de los mismos de acuerdo a su conveniencia. Las cuentas de gastos son utilizadas para reembolsos según las necesidades del empleado, sin embargo ofrecer todo a todos los empleados equivale a altos costos y ofrecer todo a todos los empleados pero de menor calidad, equivale a no satisfacerlos y crear descontento que pueden causar problemas indeseados.

Al instaurar el paquete de beneficios, la empresa debe indagar si puede soportar financieramente y administrativamente este costo.

Dado esto, debe de realizarse las siguientes preguntas:

¿Qué tan variables y flexibles deben ser los programas? (Morales et al., 1999, p. 318)

Haciendo énfasis en los empleados de que no se trata de escoger la opción más costosa, sino la que se ajuste más a las necesidades individuales, esta flexibilidad va a depender del nivel de uniformidad y de pluralidad de la fuerza laboral y de la cultura dentro de la organizacional. Mientras más uniforme sea la composición de la fuerza laboral y de la cultura organizacional, mayor será la tendencia de las empresas por un plan tradicional. Por el contrario, mientras más desigual sea la cultura y la composición de la fuerza laboral, mayor será la tendencia a ofrecer más flexibilidad en el plan de beneficios.

¿Cuáles son los mensajes que la organización está tratando de transmitir?. (Flannery et al., 1999, p. 50)

Estos mensajes pueden ser de tres tipos

- Paternalista y de seguridad a largo plazo.
- De semi flexibilidad.
- De flexibilidad completa

Decidir la mezcla de los beneficios.

Mezcla de beneficios: "Se refiere al paquete de beneficios que una empresa ofrece a sus empleados". (Gómez et al., 2001, p. 366). La mezcla de beneficios es la que permite saber qué es lo que se le va a ofrecer a los trabajadores.

Para definir esta mezcla, se deben tomar en cuenta tres (3) elementos: (Quevedo, 2000, p. 29).

- La estrategia de Compensación Total:

Esto se refiere a la decisión sobre con quién quiere la empresa compararse en el mercado para determinar su paquete de beneficios, de manera tal de construirlo lo más competitivamente posible en la compensación indirecta.

- Los Objetivos Organizacionales:

Se refiere a la reducción de las diferencias entre niveles organizacionales en cuanto a beneficios, es decir, si una organización desea reducir la brecha entre lo ofrecido a los empleados de altos niveles y los de niveles medios y bajos; así como ofrecer los beneficios necesarios para retener al personal clave para el negocio y asegurarse de satisfacer sus necesidades.

- Las características de la fuerza laboral:

En este punto deben considerarse elementos como:

1. La composición de la fuerza laboral por sexo.
2. La composición por edad.
3. La especialización del personal.
4. El estado civil.

2.2. Clasificación de los beneficios:

Revisando diferentes bibliografías, se pudieron hallar que hay variadas perspectivas de las clasificaciones de beneficios por autores importantes y la empresa internacional de consultaría Hay Group. Aunque estas clasificaciones tienen semejanzas en algunos aspectos. A continuación se explicará brevemente cada una de ellas.

2.2.1. Según Hay Group (1990):

a. Beneficios para cobertura de necesidades básicas:
   - Vivienda provista por la empresa.
   - Comedor de la empresa
   - Facilidades de adquisición de bienes de consumo
   - Plan de ayuda para gastos de vida
   - Guardería.

b. Beneficios socioeconómicos: seguridad.
   - Seguro de vida
   - Seguro de HCM
   - Otros seguros
   - Chequeo médico
   - Servicios médicos ambulatorio
   - Planes de jubilación y pensiones

c. Beneficios socioeconómicos: financieros
   - Préstamo para adquisición de automóviles

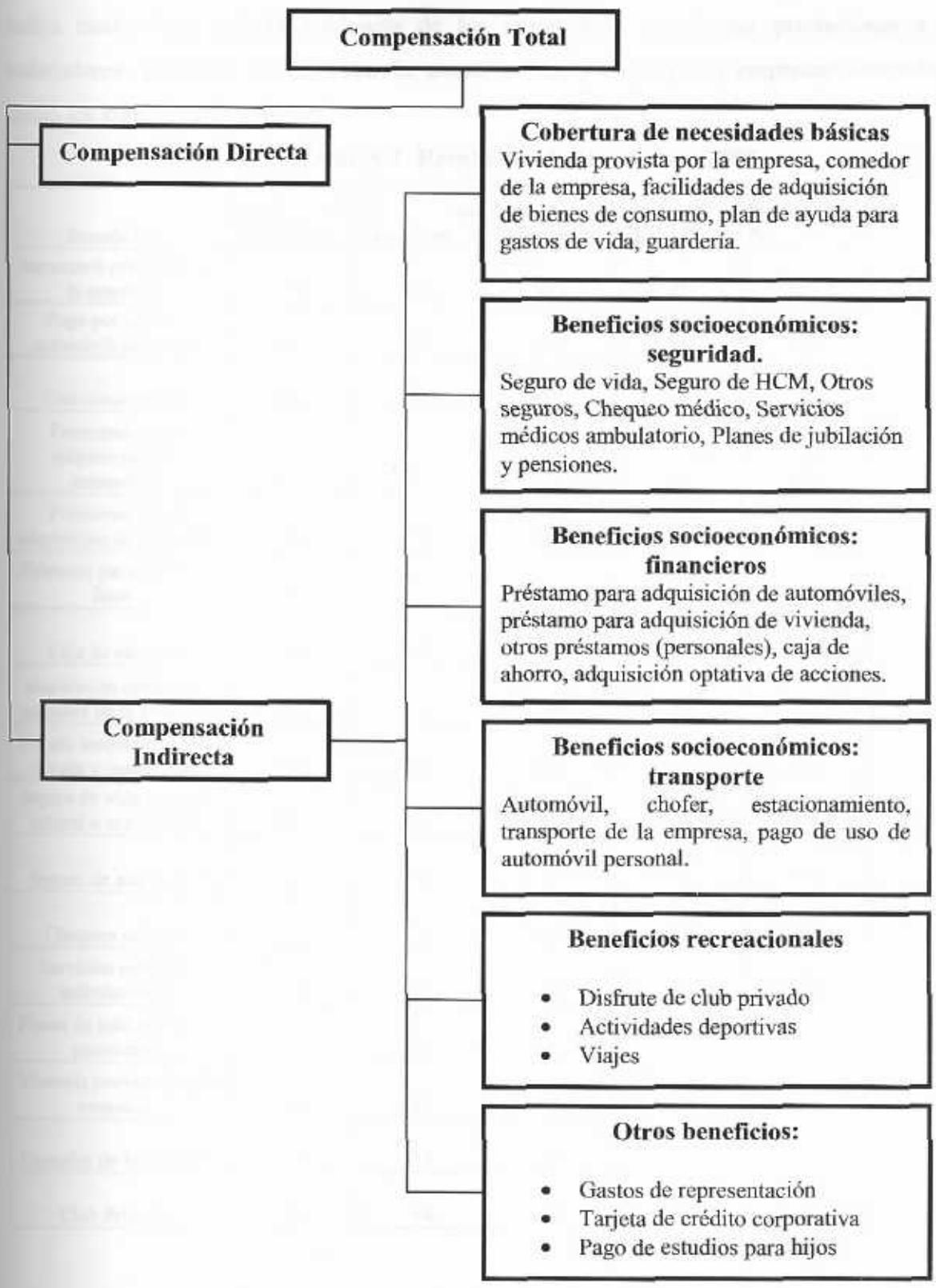
- Préstamo para adquisición de vivienda
- Otros préstamos (personales)
- Caja de ahorro
- Adquisición optativa de acciones

d. Beneficios socioeconómicos: transporte
- Automóvil
- Chofer
- Estacionamiento
- Transporte de la empresa
- Pago de uso de automóvil personal

e. Beneficios recreacionales
- Disfrute de club privado
- Actividades deportivas
- Viajes

f. Otros beneficios:
- Gastos de representación
- Tarjeta de crédito corporativa
- Pago de estudios para hijos

FIGURA 2. Modelo de prestaciones de Hay Group



Fuente: elaborado por Antonella Bacco con motivo de Trabajo de Grado a partir de Hay Group. (1990). **La gestión de Recursos Humanos en Venezuela**. Editorial IESA; p. 36.

Uno de los estudios recientes de beneficios realizado por Hay Group en el año 2005, indica cuales han sido la tendencia de los empresarios en otorgar prestaciones a sus trabajadores. Tomaron una muestra de ciento treinta y cinco (135) empresas venezolanas, arrojó los siguientes resultados:

TABLA 1. Resultados de Hay Group 2005

Beneficios	Total de compañías	% de empresas	Alta Gerencia %	Gerencia Media %	Empleados %
Automóvil previsto por la empresa	113	84	81	25	10
Pago por uso de automóvil personal	104	77	47	54	54
Estacionamiento	112	83	94	89	89
Préstamos para adquisición de automóvil	60	44	68	48	40
Préstamos para adquisición de vivienda	29	24	97	97	93
Préstamo para diversos fines	43	32	100	100	100
Caja de ahorros	70	52	90	93	99
adquisición optativa a acciones de la empresa	26	19	100	65	62
Seguro hospitalización, cirugía y maternidad	135	100	100	100	100
Seguro de vida (muerte natural o accidental)	125	93	95	95	98
Seguro de automóvil	79	59	78	78	71
Chequeo médico	95	75	92	72	44
Servicios médicos ambulatorios	73	54	86	88	89
Planes de jubilaciones y pensiones	24	17	96	92	83
Vivienda provista por la empresa	36	27	31	22	17
Comedor de la empresa	72	53	72	72	66
Club Privado	59	44	54	15	---

Beneficios	Total de compañías	% de empresas	Alta Gerencia %	Gerencia Media %	Empleados %
Tarjetas de Crédito Corporativas	85	70	78	42	21
Planes de transferencia internacionales	64	47	91	84	64
Planes de transferencia nacionales	69	51	81	80	83
Gastos de representación	70	52	84	60	43
Pago de estudios para hijos	53	39	68	64	81
Teléfono y línea celular provistos por la empresa	117	87	70	56	42
Cupones y vales	56	41	82	86	100
Políticas de viáticos	119	88	87	85	85
Fondo de ahorro	46	34	93	91	91

Fuente: Hay Group, 2005

Analizando este estudio, se llegó a la conclusión que según su clasificación de beneficios (y basados solo en los que ellos utilizaron en el estudio), *los beneficios socioeconómicos: transporte* ocupan el primer lugar de prevalecía con un 81%, seguido por *beneficios socioeconómicos: seguridad* arrojando un 61% de otorgamiento, luego *los beneficios para cobertura de necesidades básicas* ocupando el 56%, muy cercano a éste se encuentran la categoría *otros beneficios* con un otorgamiento del 55% de las empresas, de quinto lugar se tienen los *beneficios recreacionales* con un 44% y finalmente los *beneficios socioeconómicos: financieros* con un 34% de prevalecía.

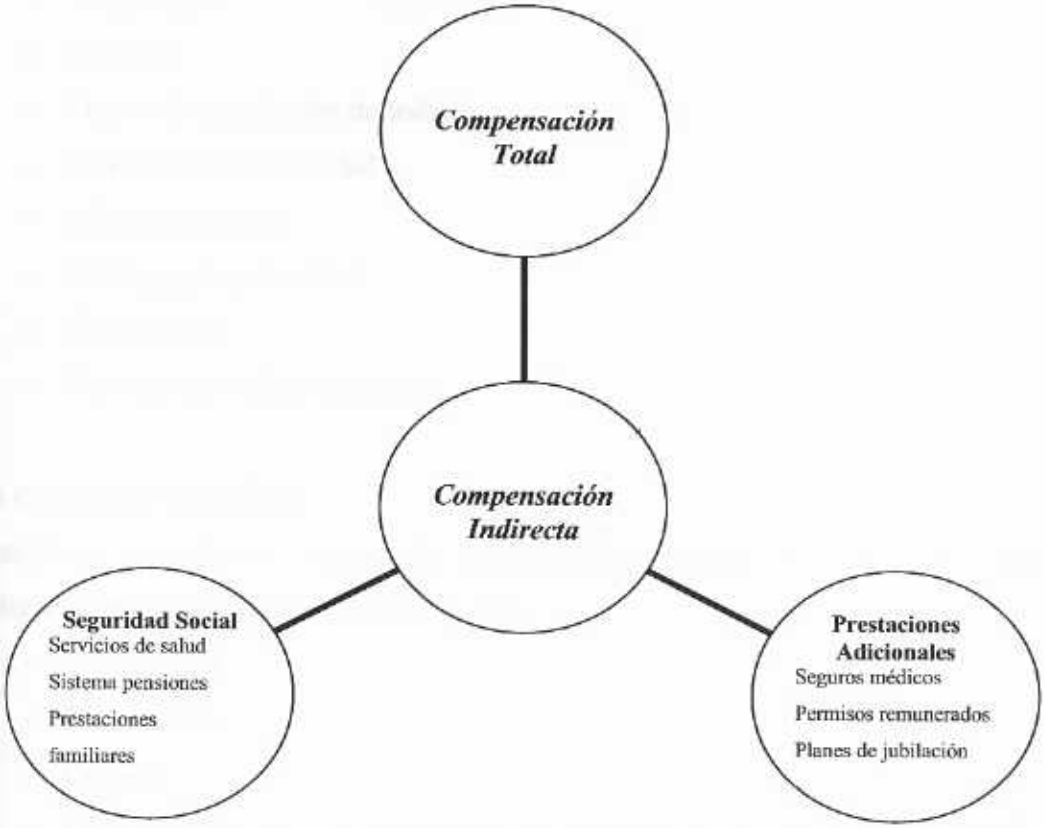
Sin embargo cabe destacar que en este estudio de Hay Group no se tomaron en cuenta beneficios importantes que pueden modificar estas cifras, tales son guardería, pago de estudios para empleados como post grados, asistencias odontológicas, programas de inglés, gimnasio, entre otros.

2.2.2. Según Morales & Velandia (1999)

a. Seguridad Social:
   - Servicios de salud
   - Sistema de pensiones
   - Prestaciones familiares

b. Prestaciones adicionales:
   - Seguros médicos
   - Permisos remunerados
   - Planes de jubilación
   - Seguro de vida
   - Seguro por incapacidad laboral a largo plazo
   - Otros.

FIGURA 3. Modelo de Prestaciones de Morales & Velandia



Fuente: elaborado por Bacco Antonella con motivo de Trabajo de Grado a partir de Morales, J., & Velandia, N. (1999). **Salarios, estrategias y sistema salarial o de compensaciones.** McGraw-Hill; Capítulo 9, p. 311

2.2.3. Según Chiavenato (1999):

Este autor clasifica a los planes de beneficios de la siguiente manera:

1. En cuanto a sus exigencias:

- Beneficios legales: exigidos por la legislación laboral, por la seguridad social o por convenciones colectivas con sindicatos.

- Prima anual
- Vacaciones
- Pensión
- Seguro de accidentes de trabajo
- Auxilio por enfermedad
- Subsidio familiar
- Salario por maternidad
- Horas extras
- Recargo por trabajo nocturno.

2. En cuanto a su naturaleza:

- Beneficios monetarios: concedido en dinero a través de la nómina, generan obligaciones sociales que se derivan de ellos.
  - Prima anual.
  - Vacaciones
  - Pensión
  - Complementación de la pensión de salarios en ausencias prolongadas por causa de enfermedad.
  - Subsidio de medicamentos

- Beneficios no monetarios: servicios, ventajas o comodidades.
  - Servicio de restaurante
  - Asistencia médica
  - Servicio social y conserjería
  - club o asociación recreativa
  - Seguro de vida colectivo
  - Conducción o transporte de la casa a la empresa
  - Horario móvil de entrada y salida de la oficina.

3. En cuanto a los objetivos:

- Planes asistenciales: beneficios que buscan proporcionar al empleado y familias ciertas condiciones de seguridad y previsión en caso de situaciones imprevistas o emergencias.
    - Asistencia médica hospitalaria
    - Asistencia odontológica
    - Asistencia financiera o préstamo
    - Servicio social
    - Complementación de la pensión
    - Complementación de los salarios en ausencia por enfermedad
    - Seguro de vida colectivo
    - Seguro de vida para accidentes personales.

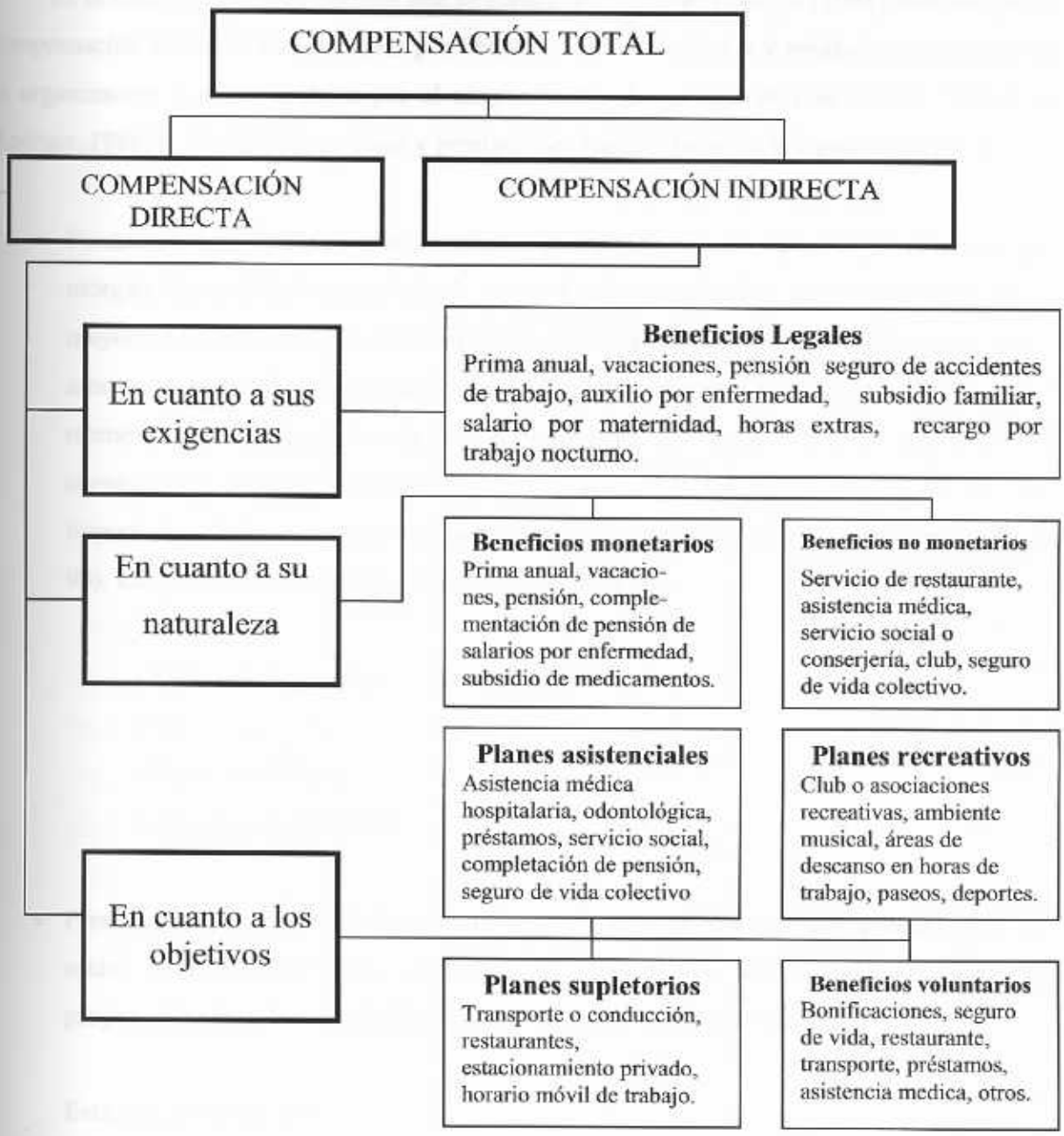
- Planes recreativos: condiciones de descanso, diversión y recreación. Higiene mental u ocio constructivo y pueden extenderse a la familia del empleado.
    - Asociación recreativa o club
    - Áreas de descanso en los intervalos de de trabajo
    - Música ambiental
    - Actividades deportivas
    - Paseos, excursiones etc.

- Planes supletorios: servicios y beneficios que buscan proporcionar ciertas facilidades, comodidades para mejorar su calidad de vida.
    - Transporte o conducción
    - Restaurante
    - Estacionamiento privado
    - Horario móvil de trabajo
    - Cooperativa de productos alimenticia.

- Beneficios voluntarios: concedido por la libertad de la empresa, no son exigidos por la ley ni por negociación colectiva.
    - Bonificaciones

- Seguro de vida colectivo
- Restaurante
- Transporte
- Préstamos
- Asistencia médico hospitalaria, diferenciada mediante convenio
- Complementación de la pensión.

FIGURA 4. Modelo de Prestaciones de Chiavenato



Fuente: elaborado por Bacco Antonella con motivo de Trabajo de Grado a partir de Chiavenato I. (1999). **Administración de Recursos Humanos**. (4º edición). Colombia: McGraw-Hill.

2.2.4. Según Pérez & Rodrigo (1988)

Es la clasificación más antigua que se consiguió. Pérez & Rodrigo (1988) indican que la compensación indirecta está formada por "un conjunto de servicios y prestaciones que ofrece la organización a sus miembros por el simple hecho de pertenecer a la misma" (Pérez & Rodrigo, 1988, p. 93). Estos servicios y prestaciones las clasifican de la siguiente manera:

- Prestaciones complementarias al salario: se refieren a todas aquellas prestaciones que otorgan las empresas orientadas a premiar a los empleados, ya que abarcan en su mayoría seguros, tratando de eliminar toda preocupación en sus empleados que podrían afectar sus respectivos desempeños dentro de la misma. A sí mismo, son ofrecidas para retener a sus empleados y para que desarrollen un sentido de pertenencia con la organización, ya que el término de la relación laboral implicaría "la pérdida de importantes ventajas económicas acumuladas durante años" (Pérez & Rodrigo 1988, p. 98). Las prestaciones que engloban esta categoría son:

  - Planes de pensiones
  - Seguros de vida
  - Seguros médicos
  - Seguros de accidentes

- Prestaciones de mejora de las condiciones de trabajo: son aquellas prestaciones que están estrechamente relacionadas con el ambiente de trabajo, tratando de proporcionarles a los empleados condiciones más seguras, agradables y humanas.

  Estas prestaciones son:
  - Servicios médicos
  - Comedores o cafetería
  - Asignación de vehículos
  - Premios y regalos por antigüedad
  - Actos sociales y celebraciones

- Descuentos en productos de la empresa

- Prestaciones complementarias extralaborales: son aquellos servicios que no están relacionados con el ambiente de trabajo, y están dirigidos principalmente a reducir las preocupaciones extralaborales de los empleados y al logro de sus objetivos personales. Este grupo esta compuesto por los siguientes servicios:
  - Transporte al centro de trabajo
  - Economato
  - Cooperativa de vivienda
  - Prestaciones especiales por nacimiento de los hijos
  - Prestaciones especiales por matrimonio
  - Prestaciones especiales por defunción de familiar
  - Guardería
  - Becas para hijos de empleados
  - Préstamos especiales
  - Planes de Ahorro

- Prestaciones dirigidas al empleado como persona: son prestaciones que otorga la empresa a fin de enriquecer el tiempo libre del trabajador con actividades culturales y para mejorar su formación profesional. En esta categoría se encuentran:
  - Actividades deportivas
  - Becas para empleados
  - Concursos
  - Excursiones

FIGURA 5. Modelo de Prestaciones de Pérez & Rodrigo.

Fuente: elaborado por Bacco Antonella con motivo de Trabajo de Grado a partir de Pérez, E., & Rodrigo, B. (1988). **Política de compensación y protección de los RRHH**. Ediciones Pirámide.

2.2.5. Según Dolan, Shuler & Valle (1999)

Para Dolan, Shuler & Valle las remuneraciones indirectas son aquellas que están dirigidas a compensar a los empleados por el simple hecho de formar parte o participar en las empresas.

Los planes de beneficios los clasifican de la siguiente forma:

A. Programas de protección públicos y privados: son aquellos programas o beneficios que están establecidos en la legislación laboral, con la finalidad de garantizar al empleado un mínimo de protección. Los programas de protección privados, por lo general, son ofrecidos por las empresas debido a las deficiencias en los servicios de salud pública o a los elevados costos que implican contratar dichos servicios de forma individual. Están constituidos por los siguientes beneficios:

- Beneficio de retiro
- Beneficio de seguro
- Beneficio de suplemento por desempleo

B. Sueldo correspondiente a tiempo no trabajado: se refiere a pagos que realiza la empresa a sus empleados en períodos que efectúa sus actividades laborales, en donde alguno de ellos pueden ser utilizados por los mismos según su conveniencia. Está formado por dos tipologías de beneficios:

En el trabajo:

- Entrenamiento
- Recesos
- Períodos de descansos por metas cumplidas

Fuera del trabajo:

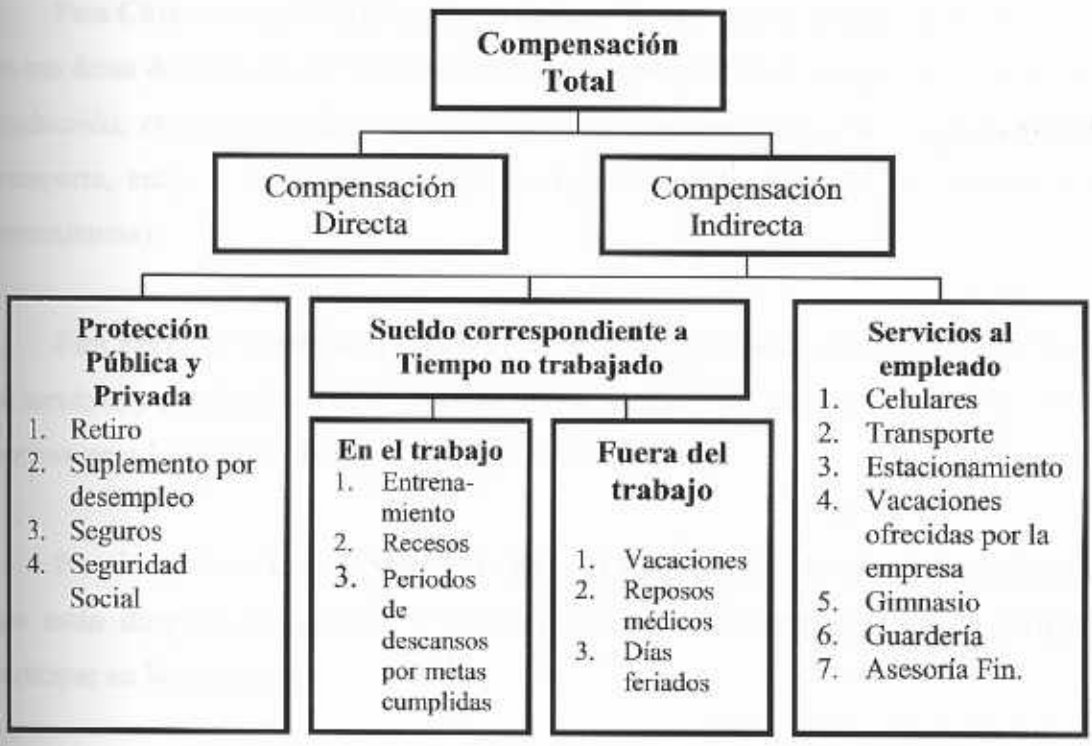
- Vacaciones
- Reposos médicos
- Días feriados

C. **Servicios para los empleados y retribuciones en especie:** son aquellas prestaciones dirigidas a mejorar la calidad de vida personal o de trabajo del empleado. Esta categoría incluye los *emolumentos*, que son aquellos servicios que representan un símbolo de estatus dentro de la compensación al personal ya que están dirigidos únicamente a la alta gerencia y al nivel ejecutivo.

Los beneficios referidos a este rubro son:

- Celulares
- Transporte o vehículo con o sin chofer
- Estacionamiento
- Gimnasio
- Asesoría financiera
- Guardería

FIGURA 6. Modelo de Prestaciones de Dolan, Shuler & Valle



Fuente: elaborado por Bacco Antonella con motivo de Trabajo de Grado a partir de Dolan, S., Schuler, R. & Valle R. (1999). **La gestión de los Recursos Humanos.** España: McGraw- Hill.

Como se puede observar, las clasificaciones son diferentes para cada autor, veamos una definición general de lo que significan los planes de beneficios para cada uno de los autores mencionados anteriormente:

Para **Hay Group (1990)** los planes de beneficios sociales son aquellos factores que forman parte de la compensación indirecta que tienen como objetivo preestablecido garantizar la satisfacción de las necesidades básicas, seguridad, financieras y otras. Los beneficios los clasifican en grupos según su naturaleza.

Para los autores **Morales & Velandia (1999)** los planes de beneficios los consideran como un complemento del salario, que son otorgados a los trabajadores como un derecho adquirido por el hecho de pertenecer a la empresa y no están relacionados con el desempeño de éstos en sus cargos.

Para **Chiavenato (1999)** los planes de beneficios están destinados a auxiliar al empleado en tres áreas de su vida: en el ejercicio del cargo (bonificaciones, seguros de vida, premios de producción, etc.). Fuerza del cargo dentro de la empresa (descanso, refrigerios, restaurante, transporte, etc.). Y fuera de la empresa, dentro de la comunidad (recreación, actividades comunitarias)

Para **Pérez & Rodrigo (1988)** la compensación indirecta está formada por "*un conjunto de servicios y prestaciones que ofrece la organización a sus miembros por el simple hecho de pertenecer a la misma*" (Pérez & Rodrigo, 1988, p. 93).

Para los autores **Dolan, Shuler & Valle (1999)** las retribuciones indirectas son aquellas que están dirigidas a gratificar a los empleados por el simple hecho de formar parte o participar en las empresas.

3. Tipos de planes de beneficios

Existen diferentes tipos de planes de prestaciones, que varían según sus características, componentes, ventajas y desventajas; estos son los planes de beneficios fijos y los flexibles. El enfoque de este estudio es el sistema de beneficios flexibles, sin embargo es pertinente tener conocimiento de la otra tendencia de manera que puedan ser comparados para tomar una

decisión acertada al momento de decidir si aplicar o no un plan de beneficios flexibles como estrategia de control de costos e impuestos en una organización.

3.1. Los planes de beneficios fijos:

Según Quevedo (2000) los planes de beneficios fijos se denominan como aquellos programas que son constituidos por un grupo de beneficios comunes de igual extensión para todos los empleados, sin poder escoger entre los beneficios que se le otorgan.

"Este tipo de programas llamado tradicional fue diseñado pensando principalmente en el hombre sostén de familia con esposa e hijos dependientes proporcionándole una cantidad de beneficios estándar para que éste y su familia contaran con ciertos servicios en caso de imprevistos" (Quevedo, 2000, p. 37).

Esto indica que estos tipos de planes se dan en un esquema paternalista, donde se cubren solo las necesidades mínimas que tenga un empleado y su núcleo familiar, sin otorgarle la opción de escoger otros beneficios, esto puede ser motivador sin embargo no del todo. Actualmente con el mundo globalizado, los mercados y empresas cada vez se vuelven mas competitivas, por lo cual al ofrecerle a un trabajador solo un paquete de beneficios fijos, se corre el riesgo que al compararse con otros empleados de otras empresas y ver que ellos solo cuentan con los beneficios mínimos, se proporcione una desmotivación por parte de éste y comience a ser o menos productivo o se vaya a otra empresa que le ofrezca mejores condiciones.

Veamos algunas de las ventajas y desventajas que contiene este método de beneficios fijos:

Ventajas. (Quevedo, 2000, p. 37-38)

- Como ventajas de este tipo de planes podrían establecerse las siguientes.
- Garantizan a los empleados la oportunidad de gozar de ciertos beneficios para solventar imprevistos u otros gastos personales tanto de él como de su familia.

- Sirven de base para el compromiso con la organización al ver los empleados que la empresa se preocupa de sus necesidades.
- Permiten la diferenciación entre empresas al tener distintos esquemas de beneficios entre ellas.
- Son extensibles a todos los empleados.
- Tienen ventajas impositivas.
- Los beneficios no pierden poder adquisitivo.

Desventajas

Tal vez la principal desventaja podría ser su alto costo, ya que al existir una gama de beneficios de igual extensión para todos los empleados, podría resultar en un entramado de servicios y prestaciones caro, complejo y, en buena parte, inútil para la empresa y para sus empleados.

Si la asignación de beneficios se realiza de una manera no planificada, puede resultar en una cantidad de servicios que llegarían a ser hasta innecesarios para los empleados, que resultarían en constantes desembolsos de dinero por parte de la empresa para garantizar la disponibilidad de dichos beneficios, siendo algunos poco o casi nunca utilizados por sus empleados.

Algunos atribuyen la no-utilización o goce de los beneficios por parte de los empleados a la falta de información que estos poseen sobre las oportunidades que le brinda la empresa, lo cierto es que debajo de esto se desenvuelve un juego de preferencias que determinan la actitud de los trabajadores hacia los beneficios que se les brindan.

"Las actividades deportivas interesan a los más jóvenes. Las guarderías sólo interesan a los empleados que tienen hijos pequeños, especialmente si sus cónyuges también trabajan". (Pérez et al., 1988, p. 56)

Esto quiere decir, que al estar construidos para la generalidad de todos los empleados, puede resultar en beneficios que no son demandados por los mismos, pudiendo no ajustarse a sus requerimientos.

3.2. Los Planes de Beneficios Flexibles:

Por lo general, cuando las compañías diseñan estos planes, enfocan los beneficios en situaciones específicas que rara vez cobijan a todo el personal.

Por esta razón, cuando se trata de elaborar programas de bienestar que busquen encontrar el equilibrio empleo-vida, hay que tener en cuenta a todo el personal y todas las situaciones, aunque parece una tarea casi imposible dada la diversidad social que se puede encontrar en una empresa, se deben desarrollar soluciones creativas para lograrlo.

Un plan de beneficios flexibles es aquel en el cual una amplia orden de beneficios es ofrecida, con varios niveles de cobertura disponibles por cada empleado. Los empleados pueden escoger entre beneficios así como entre niveles de beneficios.

Según los estudios realizados por distintas organizaciones como Hewitt Associates se llega al consenso que las **ventajas y desventajas** de los planes de beneficios flexibles son las siguientes:

Ventajas:

Para la Empresa:

- Ofrecer un programa de beneficios diseñado de acuerdo con las necesidades de sus empleados.
- Mejorar el nivel de satisfacción de los empleados, reafirmando elementos de atracción y retención.
- Mejorar la competitividad del programa de remuneraciones y beneficios.
- Incorpora elementos que ayudan al adecuado control en el costo de los beneficios.
- Facilita el acceso a distintas herramientas de protección, destacando el rol del empleado

Para el Empleado:

- Opciones de beneficios que se adapten a necesidades específicas.
- Acceso a programas grupales que presentan condiciones superiores a planes individuales.
- Portabilidad de algunos componentes del programa.
- Rol participativo del empleado.
- Elección sobre los componentes del programa de beneficios.
- Autonomía y responsabilidad sobre las elecciones realizadas.
- Orientación y asesoría en la elección de los planes.

Desventajas:

- Que los empleados escojan solo aquellos beneficios que tienen mayores probabilidades de utilizar. Esta selección adversa podría incrementar los costos de un plan de beneficios flexibles, siendo una manera de evitarlo colocar restricciones o requerimientos de elección.
- La enorme tarea de llevar un control de todas las selecciones hechas por los empleados.
- La necesidad de comunicar todas las elecciones a los empleados en una forma satisfactoria.

4. Visión de los Planes de Beneficios Flexibles (Flex) según Hewitt Associates.

Para Hewitt Associates (1990) los Planes de Beneficios Flexibles son un mecanismo para definir un valor total de compensación y pone a disposición de los usuarios los recursos en diversas maneras para maximizar el valor real y/o hacer que el control de los costos sea fácil para las compañías. Es un sistema que separa la metodología de compensación de su costo.

5. Como funciona un Plan de Beneficios Flexibles

Para Morales & Velandia (1999) Los sistemas de planes de beneficios flexibles trazan paquetes teniendo en cuenta los sub-grupos o tipologías posibles de los empleados, la empresa define un grupo de prestaciones básicas obligatorias para todos los empleados destinada a atender las necesidades de ellos y por otro lado se implanta una opción de unos beneficios adicionales o complementarios basándose en las características de los empleados, prestaciones

con base en un número de créditos equivalentes a los costos posibles, de las cuales el trabajador tiene derecho a un tope máximo de créditos de acuerdo a la combinación que este escoja.

6. Consideraciones relevantes en los Planes de Beneficios Flexibles

Según Hewitt Associates (1990) los temas claves, al momento de pensar en planes de beneficios flexibles son:

Elegibilidad: Tener en cuenta que la cobertura de algunos beneficios puede no ser inmediata, sino que requiere un tiempo variable de espera. En estos casos, hay que definir si el empleado deberá optar por todo el paquete de beneficios independientemente de la cobertura de alguno o algunos de ellos y, en este caso, habrá que prever si resultará necesario o no contar con un programa de cobertura para la transición.

La otra posibilidad es que se le ofrezca al beneficiario la suscripción a los beneficios a medida que estos se hagan elegibles para ellos. En este caso se debe tener en cuenta que se requiere una mayor carga administrativa.

Posibilidades de elección: Si bien los planes de beneficios flexibles aumentan la posibilidad de elección del empleado, puede ser necesario establecer algunas limitaciones para controlar elecciones adversas. Las restricciones serán necesarias o no de acuerdo a cómo se logre el equilibrio entre el costo que los beneficios le reporten a la empresa, las posibilidades en cuanto a la carga administrativa que involucran y la reacción adversa que estas restricciones puedan generar en la percepción del plan por parte de los empleados.

Comunicación: Un plan de beneficios cuidadosamente diseñado, puede fracasar si no es comunicado apropiadamente. Es importante planificar la comunicación, estableciendo los objetivos y los medios que sean apropiados y estén dentro del presupuesto disponible. Al momento de establecer cómo vamos a comunicar el plan diseñado resulta de importancia fundamental conocer la opinión de los empleados. Encuestas, grupos testigo e incluso

simulacros de suscripción, pueden ser herramientas muy útiles para identificar qué elementos se deberán tener en cuenta en la campaña de comunicación.

Generalmente se espera que los niveles gerenciales más altos hagan el anuncio oficial de lanzamiento del plan transmitiendo un mensaje que destaque los valores y las ventajas que tiene el nuevo plan. Por último, debemos tener en cuenta que un plan de beneficios flexibles no necesariamente debe implementarse en su totalidad en el primer año y, en algunos casos, una implementación gradual a lo largo de algunos años puede ayudar a su comunicación y administración.

7. Etapas de la implementación de un sistema de Beneficios Flexibles, basados en la experiencia de Chile

En cuanto a las etapas que una empresa debe seguir para implementar un sistema de beneficios flexibles, figuran:

Primera Etapa: Se enfoca en la planificación del proyecto, comprender la cultura de la organización, determinar cuáles son los objetivos perseguidos, definir la filosofía de compensaciones y recoger los datos de la misma. Asimismo, resulta imprescindible acordar cuáles serán los beneficios por otorgar a los trabajadores. Éstos, a juicio de los expertos, no deben superar la cantidad de 10 ó 12, pues podría empezar a generar confusión para los trabajadores y a hacer más compleja la administración del plan.

Segunda Etapa: Es necesario valorizar los beneficios a conceder, diseñar el modelo a implementar, realizar simulaciones e iteraciones del mismo, y efectuar los ajustes necesarios al modelo diseñado. Este es un trabajo que debe realizarse de manera muy minuciosa por lo que es recomendable contar con el apoyo de especialistas experimentados.

Tercera Etapa: Hay que realizar la prueba piloto, y de ser necesario, implementar nuevos ajustes al modelo preliminar.

Cuarta Etapa: Una vez aprobado, se debe realizar un detallado y efectivo plan comunicacional para facilitar el enrolamiento del personal y una buena comprensión del nuevo sistema. La puesta en marcha y el seguimiento posterior del plan constituyen el eslabón final en la aplicación del sistema de "beneficios flexibles" en una empresa.

Si bien se considera que la implementación de un sistema de beneficios flexibles conlleva alguna necesidad de adaptación de los empleados - en particular en lo que a la etapa de enrolamiento (inscripción) se refiere valoran muy rápidamente el sistema por cuanto comprenden que las ventajas que pueden obtener de los beneficios que escogen son mayores que las que implica un sistema tradicional, mediante el cual se termina muchas veces recibiendo beneficios que no son de real necesidad o interés del personal.

Algunas de las barreras iniciales que puede enfrentar una empresa que desea modificar su sistema de beneficios, son el que existan contratos que limiten los tipos y montos de los beneficios ofrecidos o que no se comunique bien este nuevo modelo a los trabajadores. Por otra parte, suele ocurrir que el primer ciclo de enrolamiento sea menos despejado que los siguientes. Después, es recomendable realizar el seguimiento correspondiente, pues podrían ser necesarios ajustes adicionales ante, por ejemplo, cambios en la legislación laboral.

8. Implantación de un Plan de Beneficios Flexibles

Para implantar un Plan de Beneficios Flexibles en una empresa de forma exitosa, se debe seguir una cierta metodología de forma ordenada. A continuación se describe paso a paso este proceso:

- **Estudio de factibilidad**: Los resultados permiten valorar si la implantación de un programa de este tipo es la mejor opción en términos de las estrategias de recursos humanos y de negocios.

- **Diseño del programa**: Esta etapa incluye el diseño preliminar del programa, la negociación con proveedores, el punto de vista de la empresa y de los empleados para arribar al diseño

1. El empleado elije los beneficios en el mismo momento del registro: se ubica una fecha en que el empleado debe efectuar la inscripción de todas sus elecciones, conteniendo beneficiarios en caso haberlos, para el período de vigencia del plan.

2. Los empleados eligen los beneficios en la medida en que los vayan necesitando: si el trabajador escoge esta opción, se amerita un mayor trabajo administrativo, ya que es necesaria una constante actualización de las elecciones del empleado, por lo que es más recomendable la primera.

Se debe tomar en cuenta el establecimiento de medidas que limiten la escogencia de beneficios, como monto máximo de beneficios a elegir, monto máximo de puntos o unidades monetarias acumulables por el total de beneficios a escoger, plazos de espera, individuos elegibles para cierto tipo de planes, etc.

- **Administración**: En esta etapa el programa se encuentra ya diseñado y ampliamente comunicado; se tiene la afiliación de los empleados al nuevo programa y las debidas interfases con los proveedores correspondientes. Se inicia entonces la etapa de administración continua del programa, la cual debe resultar exitosa para asegurar, a su vez, el éxito de un programa de este tipo.

Es trascendental destacar que "para crear programas eficaces de beneficios, las organizaciones deben buscar más allá de las alternativas habituales, considerando las características de la fuerza laboral, deben evitar los encasillamientos y adoptar propuestas creativas a la medida de las necesidades de su personal y de las culturas en las cuales viven y trabajan" (Flannery et al., 1997, p. 236).

Dichas necesidades de prestaciones por parte de los empleados dependen de una "serie de factores como son: edad, estado civil, trabajo del cónyuge y duplicidad de prestaciones, y presencia de ancianos y niños en la familia." (Gómez, Balkin & Cardy, 1997, p. 418).

Es necesario también que las organizaciones continúen analizando sus culturas, identificando sus características, estudiando sus recursos humanos y económicos con los que

cuenta y seguidamente cerciorarse de que todos sus beneficios sean congruentes. Si la empresa pretende una fuerza laboral móvil y flexible, entonces tendrá que diseñar planes que permitan al personal dejar la compañía sin una pérdida importante en su inversión. (Flannery et al., 1997, p. 238).

8.1. Razones de por qué implantar un plan de beneficios flexibles desde el punto de vista de la empresa:

Es evidente que los programas de beneficios flexibles resulta el vehículo idóneo para que cada empleado diseñe y seleccione el programa que mejor se ajuste a sus necesidades particulares. Ahora bien, desde el punto de vista de la empresa, también se obtienen importantes ventajas: Las empresas que los implantan son más competitivas en cuanto a la atracción y retención del capital humano; permiten optimizar los recursos financieros de la empresas, pueden originar ahorros en los impuestos de éstas y auxilian a la contención de costos; facilitan el replanteamiento de las políticas de beneficios; apoyan en cambios de cultura corporativa y de integración por la compra de empresas; permiten ofrecer más beneficios de los que podría financiar únicamente la empresa, ya que es posible compartir costos.

La implantación de un programa de Beneficios Flexibles conlleva un cambio no solo en la cultura de las empresas tradicionales que suelen ser las tomadoras de decisiones en materia de beneficios, sino también en los empleados que deben empezar a decidir por ellos mismos qué beneficios cubren sus necesidades y las de su familia, explica María Dundas, consultora especialista en Beneficios Flexibles de Mercer Human Resource Consulting.

Existen diferentes factores que inciden en las elecciones de los beneficios desde el punto de vista de los empleadores, según Milkovich & Newman (1999), estos son los siguientes visto de forma esquematizada:

FIGURA 7. Factores empresariales

Factores desde el punto de vista de los empleadores

1. Relación con los costos totales de compensación
2. Costo relativo de beneficios
3. Ofertas de los competidores
4. Rol de beneficios en:
   - Atracción
   - retención
   - motivación
5. Requerimientos legales

Fuente: Tokman & Martínez (1999). **Costo laboral y competitividad en el sector manufacturero de América Latina, 1990-1998**. Chile: NU. CEPAL.

9. Condiciones para que sea exitosa la aplicación de un Plan de Beneficios Flexibles

Para Hewitt & Associates (1990), existen cinco puntos básicos que se deben tomar en cuenta para aplicar un sistema de beneficios flexibles:

1. Vincular los beneficios flexibles con las necesidades del negocio: se refiere a que antes de implantar los beneficios se debe realizar un análisis exhaustivo y un estudio de los recursos financieros con los que cuenta la empresa y de esta manera lograr de forma eficiente la implantación del plan y el seguimiento del mismo.
2. Conocer las necesidades de los empleados: como se ha dicho anteriormente las necesidades de prestaciones por parte de los empleados dependen de una serie de factores como son: edad, estado civil, trabajo del cónyuge y duplicidad de prestaciones, y presencia de ancianos y niños en la familia, por lo tanto se debe conocer concretamente estos factores que se encuentren presentes en cada uno de los empleados. Las vías que se pueden utilizar para obtener esta información es a través de

métodos como encuestas, cuestionarios, entrevistas directas entre otros. Es indispensable conocer las reales necesidades de los empleados para no invertir dinero en beneficios que no sean necesarios realmente.

3. Definir objetivos claros: la empresa debe precisar cuales son los resultados que pretende obtener con la implantación del plan, puede ser lograr mas competitividad en relación a otras empresas, lograr retención , ser mas atractiva, motivar mas a los empleados para que aumente la productividad, reducir costos etc. A su vez hay que establecer un plazo de tiempo, si los resultados se verán a corto, mediano o largo plazo. Definiendo objetivos se puede saber a través de los resultados si los objetivos se están alcanzando y qué tan eficiente está siendo el plan.
4. Definir los indicadores del éxito: este punto está estrechamente relacionado con el punto anterior, al definir los objetivos de forma clara, se consigue definir los indicadores que permitirán ver si el plan esta resultando. Entre estos indicadores pueden estar: niveles de rotación del personal, posición de la empresa en relación con el mercado, productividad de los trabajadores, niveles de ausentismo, comparación de costos entre otros.
5. Comunicar: se refiere a la promoción interna a los empleados en relación al plan de beneficios. Esta comunicación debe tener información como: los beneficios ofrecidos, la manera de realizar las elecciones, los cambios que se han realizado con respecto al plan previo, trámites necesarios, plazos de espera, etc. Para ello se puede utilizar encuestas, página electrónica interna de la empresa, vídeo conferencias, charlas entre otros. Es importante no subestimar la capacidad de los empleados de adaptarse. Con una educación y comunicación apropiadas, se observa que los empleados se amoldan fácilmente al concepto "flexible".

10. Principales obstáculos para la implementación de un Plan de Beneficios Flexibles

A pesar de las ventajas que se pueden tener con la implementación de los planes de beneficios flexibles, nombrados anteriormente, la mayoría de las empresas venezolanas se rigen por un sistema de beneficios tradicional, debido a que en Venezuela existen elementos obstaculizantes al momento de pensar implantar este tipo de planes.

Quevedo (2000) en su Trabajo de Grado, pudo detectar algunos de estos elementos con sus respectivos resultados, entre los cuales están:

a) **Entorno legal**: este se refiere a todas aquellas las normas, dictaminadas a través de leyes y reglamentos, que tienen como finalidad el establecer y limitar las acciones de los individuos en relación a ciertas situaciones, indicando cuales son aceptadas y cuales no lo son. En este caso, el entorno legal delimita situaciones de carácter laboral entre el patrono y el empleado. El entorno legal venezolano se caracteriza por ser muy rígido y por colocar gran cantidad de inconvenientes a los empleadores como son los derechos adquiridos irrevocables de los trabajadores, vinculaciones salariales entre otros, esto induce a que si se quiere implantar un sistema de beneficios flexibles, los empresarios deben montarlo de forma minuciosa.

Según el estudio elaborado por este autor un 66.67% de los encuestados (10 empresas de 15) consideran en forma general, que el entorno legal venezolano es un elemento obstaculizante para la implementación de este tipo de planes… hay un posible riesgo laboral al existir derechos adquiridos irrevocables en la LOT, pudiéndole traer inconvenientes a la empresa, al tener el trabajador la potestad de alegar disminución de beneficios, y poder considerar esto como despido indirecto. (Quevedo, 2000, p. 90).

Esto indica que hay que tener cuidado con el monto del paquete total que se le da al trabajador para que esto no sea causal de reducción de salario integral y pueda traducirse en despido indirecto según la LOT en el artículo 103 Parágrafo Primero:

Se considerará despido indirecto:

a) La exigencia que haga el patrono al trabajador de que realice un trabajo de índole manifiestamente distinta de la de aquel a que está obligado por el contrato o por la Ley, o que sea incompatible con la dignidad y capacidad profesional del trabajador, o de que preste sus servicios en condiciones que acarreen un cambio de su residencia, salvo que en el contrato se haya convenido lo contrario o la naturaleza del trabajo implique cambios sucesivos de residencia para el trabajador, o que el cambio sea justificado y no acarree perjuicio a éste;

b) La reducción del salario;

c) El traslado del trabajador a un puesto inferior;

d) El cambio arbitrario del horario de trabajo; y

e) Otros hechos semejantes que alteren las condiciones existentes de trabajo.

A su vez se debe garantizar que cada beneficio presente el mismo valor, ya que se puede dar el escenario que al momento que el trabajador realice sus elecciones, escoja uno o varios beneficios que sean de menor valor del que poseía inicialmente y esto podría traducirse a desmejoras de condiciones laborales. También se debe tomar en cuenta que no se deben dejar de lado las prestaciones obligatorias por la Ley ya explicados, debido a que inevitablemente las empresas deben cumplir con estos deberes, por este motivo deben ser siempre situados en la mezcla de beneficios ofrecidas a todos los trabajadores por igual.

b) **Políticas de la Casa Matriz**: no todas las empresas tienen las mismas políticas, esto depende en gran medida del tamaño de la empresa, de su estado financiero, de la posición que quiera tener en el mercado, en líneas generales, las políticas de una organización dependen de su visión y los objetivos a los que aspire. En el estudio de Quevedo el 26.67% de las empresas encuestadas opinó que uno de sus principales obstáculos para la implementación de este sistema son las políticas de la Casa Matriz.

c) **Carga operativa y administrativa del plan:** evidentemente a la hora de pensar efectuar esta estrategia de beneficios, se requiere de un arduo trabajo operacional y administrativo para los Departamento de Recursos Humanos y Compensación y Beneficios, Entre las actividades que deben hacer están: realizar análisis exhaustivos de los estados financieros de la empresa a ver si pueden cubrir los costos del plan, hacer un análisis poblacional para por edades, sexo, estado civil, número de hijos entre otros para poder conocer las necesidades de cada uno de los trabajadores debido a que en base a estas necesidades se definen las preferencias y los paquetes a utilizar en el plan, son los encargados de implementarlo, hacer seguimiento y verificar los resultados de los mismos, en pocas palabras amerita un gran esfuerzo por parte

del equipo del proyecto, sin embargo los resultados pueden llegar a ser muy favorables y lucrativos, tanto para los trabajadores como para la organización.

Igual que el elemento de las políticas de la Casa Matriz un 26.67% de las empresas utilizadas en la muestra del estudio de Quevedo opinaron que este es otro obstaculizante importante en la constitución del plan de beneficios flexibles, sin embargo piensan que pueden ser disminuidas con una buena planificación (Quevedo, 2000, p. 92).

d) Comunicación del plan: solo el 6.67% de las empresas consideraron que este elemento podía ser un obstaculizante relevante en el establecimiento de un plan flexible, el porcentaje es bajo, sin embargo cabe resaltar que la complejidad de promocionar internamente el proyecto va a depender en gran medida del tamaño de la empresa y del número de trabajadores que ésta tenga; a medida que la empresa tenga más número de trabajadores se hace más arduo comunicarlo y hacer que cada uno de los beneficiarios entienda el proyecto. Además, el departamento de Recursos Humanos debe encargarse de asesorar de la manera más correcta posible a los empleados al momento de sus elecciones de manera que no se presenten inconvenientes en un futuro y que el objetivo de motivar sea cumplido a cabalidad.

e) Falta de confiabilidad en el control de costos: el 33.33% de las empresas venezolanas, opinaron que este sistema de beneficios no reduciría los costos de personal debido a que consideran que pueden inducir a un aumento de costos indirectos, mientras el 66.67% consideran que con una buena administración, organización y estudios si se lograría reducir costos indirectos. Cabe destacar que verificar este elemento es parte esencial de esta investigación.

f) Aumento del ISLR según el beneficio que escoja: existen beneficios gravables que inciden directamente en la renta neta gravable del beneficiario, hay algunas opiniones respecto a este punto: existe un 33.33% de los encuestados que consideran que la Ley de Impuesto Sobre la Renta, también obstaculiza la implementación de los planes de beneficios flexibles, al no brindar las suficientes posibilidades libres de impuestos, y al ser la tendencia, las de reducir el espectro de conceptos con desgravamen fiscal, y por ende aumentar la renta bruta neta

gravable de los empleados. (Quevedo, 2000, p. 90). Sin embargo existen otras opiniones que indican que con un buen control y manejo de estos elementos se puede lograr efectividad impositiva:

Dos empresas expresaron que la ley de Impuestos Sobre la Renta no es elemento obstaculizante para la implementación de este plan ya que a pesar de que el concepto de salario es muy amplio, de los riesgos laborales, y de los pocos elementos con desgravamen fiscal, estos pueden ser bien implantados, siempre y cuando la construcción sea bien meticulosa. ... y aprovechando las pocas, pero suficientes herramientas desagravables que brinda la Ley de Impuesto Sobre la Renta (Quevedo, 2000, p. 90).

Esto indica que se debe conocer bien cuales son estos desgravámenes fiscales que se pueden utilizar como herramientas para que el plan se pueda implementar con la suficiente efectividad impositiva como para que los beneficiarios no salgan perjudicados y derribar este obstaculizante.

Es importante señalar que este punto es parte esencial de esta investigación, el cual se explicará con más detalle posteriormente.

Adicionalmente, se pueden agregar otros obstaculizantes al momento de implantar el plan como son:

g) **Falta de cultura de beneficios flexibles:** como se pudo explicar anteriormente, la comunicación del plan muchas veces se hace engorrosa debido a la falta de cultura existente que hay en Venezuela en relación a los planes de beneficios flexibles, hay empresas que ni siquiera conocen el término, ni de qué trata, ni cuales son sus ventajas y desventajas y mucho menos como implantarlo; por otro lado los empleados tampoco tienen idea de lo que es el significado de los planes de beneficios flexibles ni cuales son los aportes que les pueden ofrecer este tipo de sistema, es por esto que se considera que la falta de cultura y conocimiento de este tipo de plan de beneficios es un obstaculizante para su implantación.

h) Inversión en nuevas tecnologías: en este mundo globalizado la mayoría de los procesos empresariales en el área de Recursos Humanos y Compensación se rigen por la tecnología dejando atrás la realización de funciones manuales, tal como lo expresa el profesor Josué Bonilla: Sin lugar a dudas, la introducción de la computación en el mundo empresarial, ha traído consigo un nuevo dinamismo que permite una mejor adaptabilidad a los cambios. Esta versatilidad viene dada por la existencia en el mercado de ingeniosas aplicaciones (software), creadas con el objeto de facilitar y racionalizar los métodos utilizados tradicionalmente en la Gerencia de Recursos Humanos y/o Relaciones Industriales. (Bonilla, 2005, p. 7).

Considerando esta afirmación, se concluye que cuando se va a implantar una nueva modalidad en una empresa es necesario hacer inversiones en nuevas tecnologías, por lo tanto deben hacerse cambios en el software de administración en donde se incorporen en las bases de datos los diferentes paquetes de beneficios a escoger por los empleados. Este sistema debe ser confiable y seguro para que se pueda llevar el proyecto a cabalidad y de forma eficiente. Sin embargo se puede adquirir un software de otras empresas y realizar la administración dentro de la organización.

i) Posibles problemas de equidad interna: lo ideal es que el plan de beneficios flexibles sea implementado a todo el personal de la empresa de manera que no se funden sentimientos de injusticia y desconfianza entre los empleados, por otro lado este punto está vinculado con la comunicación del plan, en donde se les debe explicar de la mejor manera a los beneficiarios que sus paquetes de beneficios pueden ser diferentes a otros empleados ya que no todos tienen las mismas preferencias y no por esto se esta tratando de forma diferente a cada trabajador. Esto si no se maneja apropiadamente puede traer problemas de equidad interna y puede ser un obstaculizante para el proyecto.

C. Costos laborales versus beneficios

Como se indicó anteriormente, desde el punto de vista del empleador el costo laboral total es la sumatoria del costo salarial y no salarial, ahora ¿qué tan importante es mantener un

control de costos para las empresas, al momento de implantar planes de beneficios? Respondiendo esta pregunta desde la perspectiva del empleador, su importancia radica en que los modos que las empresas pueden utilizar para aumentar sus ganancias, son a través del aumento de las ventas y/o el mantenimiento o disminución de los costos en un período de tiempo determinado. En la siguiente sección, se explicarán todos los componentes de los costos, otra variable fundamental dentro de la investigación, como mantener un control de costos adecuado, la relación existente entre los costos y los beneficios y a través de qué estados financieros básicos pueden ser medidos.

1. Generalidades de costos

1.1. Definición de costo

El término costo ofrece múltiples significados y hasta el momento no se conoce una definición que abarque todos sus aspectos, si embargo se dará una definición del término a efectos de este estudio.

Se define como *costo* a la valorización monetaria de la suma de recursos y esfuerzos que han de invertirse para la producción de un bien o de un servicio. También representa el precio y gastos que tiene una cosa, sin considerar ninguna ganancia.

1.2. Clasificación y comportamiento de los costos

De acuerdo con la función en que se incurren:

- **De producción:** son los que se generan en el proceso de transformar la materia prima en productos terminados: materia prima (costo de los materiales integrados al producto), mano de obra (que interviene directamente en la transformación del producto) y gastos de fabricación indirectos (intervienen en la transformación del producto, con excepción de la materia prima y la mano de obra directa).
- **De distribución o venta:** son los que se incurren en el área que se encarga de llevar el producto desde la empresa hasta el último consumidor.

- **De administración:** se originan en el área administrativa: existen dos categorías: Costos fijos discrecionales: son susceptibles de ser modificados (sueldos, alquileres). Costos fijos comprometidos: no aceptan modificaciones, son los llamados costos sumergidos (depreciación de la maquinaria)

Según su identificación con alguna unidad de costeo:

- **Directos:** se pueden relacionar o imputar, independientemente del volumen de actividad, a un producto o departamento determinado. Los que física y económicamente pueden identificarse con algún trabajo o centro de costos (materiales, mano de obra, consumidos por un trabajo determinado).
- **Indirectos:** no se vinculan o imputan a ninguna unidad de costeo en particular, sino sólo parcialmente mediante su distribución entre los que han utilizado del mismo (sueldo del gerente de planta, alquileres, etc.).

Un costo que es directo para una sección puede ser indirecto para otra. Los costos se convierten en asignados, puesto que deben asignarse, cargarse o aplicarse a productos, procesos, trabajos u otras secciones del negocio. La asignación de los costos indirectos implica el uso de una base o índice que refleje la manera en que se utiliza el costo indirecto en secciones distintas. Puesto que la selección de una determinada base para asignar los costos a menudo es cuestión de criterio, cuanto mayor sea la proporción de costos totales que puedan clasificarse como directos, tanto más precisos serán los costos.

Los antecedentes doctrinarios coinciden en que la diferencia entre costos directos e indirectos es la posibilidad o conveniencia de su identificación con alguna unidad de costeo.

De acuerdo con el tiempo en que fueron calculados.

- **Históricos:** se incurrieron en un determinado período.
- **Predeterminados:** son los que se estiman con bases estadísticas y se utilizan para elaborar los presupuestos.

De acuerdo con el tiempo en que se cargan o se enfrentan a los ingresos:

- **Del período:** se identifican con los intervalos de tiempo y no con los productos o servicios.
- **Del producto:** se llevan contra los ingresos únicamente cuando han contribuido a generarlos en forma directa, sin importar el tipo de venta (a crédito o al contado). Los costos que no contribuyeron a generar ingresos en un período determinado, quedarán como inventariados.

Según el grado de control:

- **Controlables:** las decisiones permiten su dominio o gobierno por parte de un responsable (nivel de producción, stock, número de empleados). Es decir, una persona, a determinado nivel, tiene autoridad para realizarlos o no.
- **No controlables:** no existe la posibilidad de su manejo por parte de un nivel de responsabilidad determinado (costo laboral).

La controlabilidad se establece en orden a las atribuciones del responsable. A mayor nivel jerárquico existe un mayor grado de variables bajo su control. Los costos controlables no son necesariamente iguales a los costos directos.

Según su cómputo:

- **Costo contable:** sólo asigna las erogaciones que demanda la producción de un bien: materiales, mano de obra y costos indirectos de fabricación.
- **Costo económico – técnico:** computa todos los factores utilizados. Agrega otras partidas que si bien no tienen erogación, sí son insumos o esfuerzos que tienen un valor económico por su intervención en el proceso: el valor locativo del inmueble propio, la retribución del empresario y el interés del capital propio. No significan egresos periódicos, sí son ingresos medidos en términos de costo de oportunidad, que se renuncian a percibir por ser utilizados en provecho del propio titular de dichos factores.

De acuerdo con la importancia sobre la toma de decisiones:

- **Relevantes:** se modifican o cambian de acuerdo con la opción que se adopte, también se los conoce como costos diferenciales, por ejemplo: cuando se produce la demanda de un pedido especial existiendo capacidad ociosa. En este caso, la depreciación del edificio permanece constante, por lo que es un elemento relevante para tomar la decisión.
- **Irrelevantes:** son aquellos que permanecen inmutables sin importar el curso de acción elegido.

De acuerdo con el tipo de costo incurrido:

- **Desembolsables:** implicaron una salida de efectivo, por lo cual pueden registrarse en la información generada por la contabilidad.
- **De oportunidad:** se origina al tomar una determinada decisión, la cual provoca la renuncia a otro tipo de opción. El costo de oportunidad representa utilidades que se derivan de opciones que fueron rechazadas al tomar una decisión, por lo que nunca aparecerán registradas en los libros de contabilidad.

De acuerdo con el cambio originado por un aumento o disminución en la actividad:

- **Diferenciales:** son aquellos aumentos o disminuciones en el costo total, o el cambio en cualquier elemento del costo, generado por una variación en la operación de la empresa: Costos decrementales: cuando los costos diferenciales son generados por disminuciones o reducciones en el volumen de operación. Costos incrementales: cuando las variaciones en los costos son ocasionados por un aumento en las actividades u operaciones de la empresa
- **Sumergidos:** independientemente del curso de acción que se elija, no se verán alterados.

De acuerdo con su relación a una disminución de actividades:

- **Evitables:** son aquellos plenamente identificables con un producto o departamento, de tal forma que si se elimina el producto o departamento, estos costos se suprimen.

- **Inevitables:** son los que no se suprimen, aunque el departamento o producto sea eliminado de la empresa.

2. Costos laborales

Es el precio de la fuerza de trabajo desde el punto de vista de la demanda, es decir, lo que le cuesta a la empresa emplear una persona. El costo laboral abarca no solo la remuneración por el trabajo cumplido, sino también la remuneración por el tiempo no trabajado (días festivos, vacaciones) la inversión en seguridad social, los gastos de formación profesional a cargo de los empleadores, los costos de los servicios de bienestar y los gastos de contratación y despido.

Otros costos a considerar que bien podríamos denominar indirectos, son aquellos que se refieren a costos de oportunidad difíciles de cuantificar en términos monetarios y que se relacionan con diferenciales de productividad por ausentismo, permiso o reemplazos.

Los diferentes componentes de los costos laborales se originan a partir de la formalidad legal y de los mecanismos de protección del mercado de trabajo que intentan de algún modo garantizar la estabilidad al trabajador, al reducir la incertidumbre de sus ingresos futuros, y mejorar su posición económica. Sin embargo estas medidas se traducen en costos para el empleador.

3. Los costos laborales como herramienta de apoyo para la toma de desiciones

Las decisiones de la administración y de recursos humanos, implican una selección entre cursos de acción opcionales. Los costos juegan un papel muy importante en el proceso de la toma de decisiones. Cuando se puedan asignar valores cuantitativos a las opciones, la administración cuenta con un indicador acerca de cuál es la opción más conveniente desde el punto de vista económico. Esto no representa necesariamente la decisión final, puesto que los factores no cuantitativos, como el prestigio en la industria, relaciones obrero – patronales, necesidades de ocupación de un puesto vacante, pueden también influenciar en las desiciones.

4. Estructura del costo laboral según Tokman & Martínez

Según la metodología propuesta Tokman & Martínez (1999) el costo laboral se estructura de la siguiente manera:

4.1. Costos salariales:

Son aquellos que comprenden el salario corriente y el salario diferido. Por salario corriente se entiende la remuneración de que puede disponer periódicamente el trabajador como contra-prestación de sus servicios. Esta definición de salarios abarca sueldos por hora, salarios propiamente dichos, comisiones, bonificaciones, honorarios, tarifas por trabajo a destajo y pagos de incentivos. Los salarios diferidos son los beneficios o compensaciones monetarias que se garantizan al trabajador pero que no son inmediatamente disponibles para él, tales como utilidades y pago de vacaciones.

4.2. Costos no salariales:

Consisten en aquellas contribuciones adicionales necesarias para financiar los beneficios sociales, estos constituyen uno de los costos de mantenimiento de personal de mayor importancia para las organizaciones empresariales, "los beneficios sociales son aquellas facilidades, comodidades ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones" (Chiavenato, 1999, p. 459), estos beneficios están sujeto a la legislación de cada país, entre estos podemos distinguir tres categorías:

a) Cargos del empleador: podemos mencionar las erogaciones de carácter no salarial en que incurren los empleadores tales como las contribuciones a los sistemas de salud pública, fondos de pensiones, subsidios para desempleados y capacitación laboral.

b) Costos de antigüedad: en general las legislaciones otorgan el beneficio de una compensación por antigüedad, independientemente de la causa de la terminación de la relación laboral. Esto se lleva a cabo mediante el depósito por parte de la empresa, de una determinada

fracción del salario en un fideicomiso, o como es el caso de Venezuela, el empleador tiene la opción de pagar al empleado un determinado múltiplo de su salario mensual.

c) Otros costos: en esta categoría se incluyen los permisos de pre y post natal en los casos de maternidad, los pagos de guardería y alimentación, los costos de despido etc.

También se pueden clasificar de la siguiente manera:

- **Costos Variables:** mantienen una relación directa con las cantidades producidas, son proporcionales al volumen de trabajo (materiales, energía).
- **Costos Semivariables:** en determinados tramos de la producción operan como fijos, mientras que en otros varían y, generalmente, en forma de saltos (pasar de un supervisor a dos supervisores); o que están integrados por una parte fija y una variable (servicios públicos).
- **Costos Fijos:** (estructurales) en períodos de corto a mediano plazo, son constantes, independientes del volumen de producción (alquiler de la fábrica, cargas sociales de operarios mensualizados).

Características de los costos fijos.

1. Controlabilidad. Son controlables respecto a la duración del servicio que prestan a la empresa.
2. Están relacionados estrechamente con la capacidad instalada.
3. Están relacionados con un nivel relevante. Permanecen constantes en un amplio intervalo.
4. Regulados por la administración.
5. Están relacionados con el factor tiempo.
6. Son variables por unidad y fijos en su totalidad.

Características de los costos variables.

1. Controlabilidad. Son controlables a corto plazo.
2. Son proporcionales a una actividad. Tienen un comportamiento lineal relacionado con alguna medida de actividad.
3. Están relacionados con un nivel relevante, fuera de ese nivel puede cambiar el costo unitario.
4. Son regulados por la administración.
5. En total son variables, por unidades son fijos.

En este estudio se enfoca en los costos laborales que generan los beneficios otorgados por las empresas a sus trabajadores, es decir los costos no salariales, tomando como base que "los beneficios comprenden entre un 30% y un 60% de la remuneración percibida por los trabajadores" (Quevedo, 2000, p. 71) y concluir a través de esta afirmación que las prestaciones poseen gran peso en los costos laborales. Con el pasar del tiempo se ha observado muy claramente dentro de las organizaciones que los costos por beneficios se han incrementado, pasando a ser un factor de suma importancia en la remuneración al trabajo.

5. Formas para determinar los costos de los beneficios

La siguiente fórmula se utiliza para determinar que porcentaje que los costos de los beneficios sociales representan sobre los costos laborales totales:

- **Para un plan de beneficios fijos:**

$$\% = BSE / RB+RV+BSE+OP.$$

BSE = Monto en dinero que representan los Beneficios Socioeconómicos.

RB = Total pagado por Remuneración Básica.

RV = Total pagado por Remuneración Variable.

OP = Total por Otros Pagos (Primas, Bonos, Horas Extras, etc.). (Quevedo, 2000, p. 73)

Esto indica que el costo del beneficio aplica para todos los empleados de la empresa, independientemente de que los usen o no, esto puede llevar a la empresa a tener gastos innecesarios en beneficios que no están siendo utilizados, en caso de que el empleado no lo use.

- **Para un plan de beneficios flexibles:**

$$CPBF = (CB1 \times EE) + (CB2 \times EE) + (CB3 \times EE) + \ldots + (CBn \times EE).$$

CPBF= representa el Costo Total de Plan de Beneficios Flexibles.

CB1 x EE= representa el costo del beneficio 1 por los empleados que eligieron el mismo, así como CB2 x EE, CB3 x EE, etc.

En cambio con un plan de beneficios flexibles, los costos del beneficio se calcula dependiendo de la cantidad de empleados que hayan solicitado dicho plan, y esto permite que no se incurran gastos en beneficios que no vayan a ser utilizados.

Para estipular el valor en dinero de los beneficios no se halla una forma estándar, cada organización puede fijar su forma específica de hacerlo, lo que es importante es saber el número de personas que aplican para el beneficio para así realizar la estimación del costo del mismo.

Por otro lado, es importante aclarar que existen otras variables que pueden afectar los costos salariales y no salariales con el tiempo, como es el caso de la inflación y el tipo de cambio. En épocas de altos niveles inflacionarios, estos costos son uno de los más afectados. Las empresas le dan mucha importancia a este factor para tomar decisiones de carácter compensatorio, como otorgar incrementos salariales a sus empleados y dar algunos beneficios que ajustan su valor según la inflación existente. En caso de que los sueldos y salarios y los

beneficios se calculen con base en dólares, también se van a ver afectados por el tipo de cambio que se presente.

6. Control de costos y los planes de beneficios

Aunque una empresa cuente con una estructura organizacional adecuada, una dirección eficaz, y buenas estrategias gerenciales, no se puede identificar cuál es la situación real de la organización y no existe un mecanismo que garantice e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos, es por esto que el control es una etapa importante en la administración de una compañía, ya que este sirve para evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico.

Es importante aclarar que control de costos constituye la gestión para el cumplimiento de las metas propuestas, mientras que reducción de costos se refiere al esfuerzo orientado a lograr una disminución en los niveles o magnitud de los costos.

Según Chiavenato (1999) el control es una función administrativa, es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso básicamente regulador.

Al momento de implantar un plan o paquetes de beneficios en una empresa, es primordial mantener un control de costos, ya que nos permite evaluar si está siendo beneficioso, adecuado y conveniente tanto para los trabajadores como para la empresa en sí. Una de las razones más evidentes de la relevancia del control es porque hasta el mejor de los planes se puede desviar.

6.1. Objetivos del control de costos.

- Crear mejor calidad: Las fallas del proceso se detectan y el proceso se corrige para eliminar errores.
- Enfrentar el cambio: Este forma parte inevitable del ambiente de cualquier organización. Los mercados cambian, la competencia entre empresas aumenta, se

aprueban o enmiendan reglamentos gubernamentales nuevos. La función del control sirve a los gerentes para responder a las amenazas o las oportunidades de todo ello, porque les ayuda a detectar los cambios que pueden afectar el plan en marcha.

- Agregar valor: Otra punto aplicado por el experto de la administración japonesa Kenichi Ohmae, es agregar valor. Tratar de igualar todos los movimientos de la competencia puede resultar muy costoso y contraproducente. Ohmae, advierte, en cambio, que el principal objetivo de una organización debería ser "agregar valor" a lo que ofrecen (en el caso de la investigación, los paquetes de beneficios ofrecidos a los empleados). Con frecuencia, este valor agregado adopta la forma de una calidad por encima de la medida lograda aplicando procedimientos de control. Esto a su vez permite la retención del personal, de forma que se encuentren satisfechos con los beneficios que le ofrezca la empresa.

6.2. Consideraciones para un adecuado control de costos

Un control de costos efectivo se caracteriza por la correcta observación de los siguientes aspectos:

- Diseño de centros de responsabilidad: Un "centro de costo" simboliza una actividad relativamente similar para la cual existe una clara definición de autoridad.

- Delegación de autoridad: delegarlo a una persona responsable, capacitada y eficiente. La controlabilidad se establece en orden a las atribuciones del responsable. A mayor nivel jerárquico existe un mayor grado de variables bajo su control.

- Delineación de estándares de costos: El control de costos supone la existencia de un juicio razonable para medir la intervención. El individuo cuya responsabilidad se evalúa debe participar en la elaboración de los estándares.

- Determinación de costos controlables: Sólo los costos que son controlables directamente por un individuo deben considerarse en la evaluación de su responsabilidad.

- Informe de costos: Se requieren informes de costos explicativos y pertinentes, los cuales deben compararse con los resultados reales y los estándares.
- Reducción de costos: El control de costos alcanza su máximo nivel de perfección cuando existe un plan formal para eliminar las desviaciones de las normas de costos.

6.3. Control de costos en los Planes de Beneficios Flexibles

Para analizar el impacto de los beneficios flexibles en los costos laborales y su vez en la estructura de la empresa, Hewitt Associates nos ofrece la siguiente visión en relación a estos costos:

¿Como un plan de beneficios flexibles puede constituir una herramienta para el control de los costos?

Constituye una herramienta porque mediante la implantación de un sistema de beneficios flexibles se logra separar la compensación total concedida por la empresa de los costos de una cobertura, a su vez reduce la presión del empleado por nuevos beneficios ya que se cuenta con la gama de beneficios necesaria, incentiva la escogencia de niveles más bajos de cobertura aumentando la conciencia del empleado con respecto al costo / valor del beneficio, y disminuye la tasa de incremento de costos médicos.

Por otro, al momento de la implantación de este tipo de planes hay que tener en cuentas algunas recomendaciones para mantener el control de costos:

"Los costos que la empresa incurra por beneficios deben de corresponderse con niveles adecuados de producción, de no ser así, es necesario una reevaluación del plan" (Dolan et al., 1999, p. 208).

Por otro lado es importante diseñar el plan adecuadamente, donde se realice un trabajo conjuntamente con el departamento de finanzas y administración evaluando constantemente si la empresa puede financiar los paquetes de beneficios a ofrecer.

Otra recomendación es que se puede utilizar la opción de compartir los costos de los beneficios entre el empleado y el trabajador, esto no solo permite un mayor control de costos, sino que también los empleados toman conciencia de la relación costo / valor del beneficio.

Es importante tomar en cuenta la importancia de la comunicación del plan a los trabajadores, este tiene que ser comunicado de forma tal que todos lo entiendan apropiadamente para que hagan buen uso de los beneficios.

7. Clasificación de los Planes de Beneficios Flexibles y su control de costos

Existen tipificaciones para los Planes de Beneficios Flexibles, Quevedo en su obra identificó dos clasificaciones para estos planes, la clasificación realizada por *American Compensation Association (ACA)* y por el autor *Richard Johnson* en su obra titulada *Implementing Benefits, A How to Guide,* de los cuales resultó interesante utilizar la de Richard Johnson por representar una clasificación mas simple y aplicable al contexto venezolano, para entender con mayor facilidad la dinámica de estos sistemas de planes de beneficios y los efectos que estos pueden tener en los costos laborales de una empresa:

7.1. Add-On Approach.

Bajo este esquema, se le proveen al empleado con un cierto número de créditos, en donde se especifica una lista de opciones de beneficios, cada una con su precio los cuales éste debe decidir como deben ser usados antes de comenzar el período efectivo del plan anual. Las opciones que se establecen pueden complementar el nivel básico de los beneficios provistos bajo el programa tradicional. Si el costo del beneficio complementario es menor que los créditos del empleador, el excedente de dinero es otorgado al empleado en efectivo. Por el

contrario si el costo es mayor, el empleado debe de costear el excedente con dinero previo a los impuestos. (Quevedo, 2000, p. 48).

Haciendo un análisis, se puede afirmar que este modelo es el más rígido, debido a que el empleado no tiene la total libertad para escoger el número de créditos que desee y a su vez se le otorga una lista de los beneficios a escoger, independientemente si estos son de su agrado o no, sin embargo es importante aclarar que de igual manera este esquema es flexible ya que de igual manera se le está ampliando la gama de beneficios; esto desde el punto de vista del empleado.

Por otro lado, desde el punto de vista de la empresa, los Add-On Approach representan uno de los mejores modelos para controlar los costos debido a que es la misma organización la que establece el crédito y la mezcla de beneficios que se le va a otorgar al beneficiario, dándole la facilidad de medir mejor los riesgos financieros, y las ganancias que pueda obtener.

7.2. Opt-Up/Opt-Down Approach.

Bajo este esquema, para cada área incluida bajo el plan de beneficios flexibles, el empleador establece opciones de beneficios por encima y por debajo del nivel estándar. Si un empleado elige un nivel de beneficio por debajo del nivel estándar, ese empleado recibirá créditos, los cuales podrá usar para obtener beneficios mayores en otra área. Si al contrario, un empleado elige un nivel de beneficio por encima del nivel estándar, el empleado debe de pagar ese excedente por medio de una deducción salarial. (Quevedo, 2000, p.48)

Este esquema es muy parecido al anterior, la diferencia está en que es menos rígido al proporcionarle la opción al empleado de escoger más beneficios del nivel estándar, sin embargo sigue siendo una topología rígida pero de igual manera es ventajosa para la empresa desde el punto de vista financiero porque le permite un adecuado control de costos.

7.3. Core-Plus-Options Approach.

Este es el más popular de todos, bajo este esquema, a los empleados se le presenta un nivel básico de beneficios que el empleador considera que cada empleado debe tener. Adicional a esto, al empleado se le muestra una cantidad de opciones, las cuales deben ser compradas por medio de créditos otorgados por el empleador junto con deducciones salariales previo impuestos para adquirir los beneficios complementarios por encima del nivel básico. (Quevedo, 2000, p. 48).

El Core-Plus-Options Approach es uno de los más convenientes para las dos partes (empleado y empleador), ya que da cierta flexibilidad al empleado en la escogencia de sus beneficios y a su vez permite un efectivo control de los costos laborales, seguramente por esta razón es el mas popular y el más utilizado por las empresas que implantan beneficios flexibles actualmente.

7.4. Full Flex Approach.

A través de un full flex approach no existe un nivel básico de beneficios, sino que el valor total de todos los beneficios es flexible. Cada año al empleado se le presenta una lista de opciones, en donde estos pueden decidir tomar el valor total de los beneficios en efectivo. (Quevedo, 2000, p. 48-49)

Como bien lo indica el autor, el Full Flex Approach representa la topología más riesgosa para la empresa debido a que le da una flexibilidad total al empleado y se puede perder totalmente el control de costos, de manera que se puede llegar a un punto donde la organización no tenga la capacidad financiera para cubrir los planes de beneficios flexibles para todos los empleados, ocasionando problemas financieros y de personal indeseados.

Por otro lado es mucho más riesgoso para empresas dentro del contexto venezolano porque como bien indica el autor los riesgos de este esquema son grandes debido a que puede aumentar la probabilidad de selección adversa, y que el empleado pueda elegir el cambio de

estos beneficios por efectivo, y bajo la legislación laboral venezolana, esto sea considerado como salario, lo cual impactaría sobre otros conceptos como prestaciones, utilidades, vacaciones, etc. y serían un 100% gravables. (Quevedo, 2000, p. 49). Es decir, en las empresa venezolanas no solo traería problemas financieros y de personal, sino también problemas legales.

En todo caso, sea cual sea el esquema que las empresas estén dispuestas a efectuar existe un problema que se da la mayoría de las veces en las empresas, el cual es la falta de participación del personal y la falta de un estudio de análisis sociodemográfico de ellos.

Una vez diseñado el programa de prestaciones, los empleados se encuentran en muchos casos con condiciones que no se ajustan a sus necesidades reales. Existe, por otra parte, una fuerte tendencia entre los integrantes de una organización a prestar atención solamente a una fracción de los servicios que reciben.

Esa falta de conocimientos, así como la imposibilidad práctica de seleccionar beneficios adecuados, conduce con frecuencia a continuas solicitudes de más beneficios. Normalmente, el resultado de estas presiones es un paquete de beneficios poco equilibrado, junto a mayores costos para la organización. Es por este motivo que antes de diseñar un paquete de beneficios se deben hacer estudios sociodemográficos de los trabajadores de la organización de manera que los beneficios que se les ofrezcan puedan cubrir sus necesidades lo mejor posible.

8. Los estados financieros básicos

Debido a la globalización que caracteriza este siglo, el mundo de los negocios se ha vuelto más complejo, es por esto que la información financiera cumple un rol muy importante al producir datos necesarios para la administración y el desarrollo del sistema económico. Los dueños y gerentes de negocios necesitan tener información financiera actualizada para tomar las decisiones correspondientes sobre sus futuras operaciones. La información financiera de un negocio se encuentra registrada en las cuentas del mayor. Sin embargo, las transacciones que

ocurren durante el período fiscal alteran los saldos de estas cuentas. Los cambios deben reportarse periódicamente en los estados financieros

Los estados financieros son los documentos que la empresa debe preparar al terminar el ejercicio contable, con la finalidad de conocer la situación financiera y los resultados económicos obtenidos en las actividades de su empresa a lo largo de un período de tiempo.

8.1. Clasificación de los estados financieros:

Los estados financieros básicos son:

1. El balance general
2. El estado de ganancias y pérdidas
3. El estado de cambios en el patrimonio
4. El estado de cambios en la situación financiera
5. El estado de flujos de efectivo

8.1.1. Balance general

Es el documento contable que informa en una fecha determinada la situación financiera de la empresa, presentando en forma clara el valor de sus propiedades y derechos, sus obligaciones y su capital, valorado y elaborado de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados.

En el balance solo aparecen las cuentas reales y sus valores deben corresponder exactamente a los saldos ajustados del libro mayor y libros auxiliares. El balance general se debe elaborar por lo menos una vez al año y con fecha a 31 de diciembre. Lo importante de este estado financiero es que permite observar el estado del patrimonio, y los derechos y obligaciones de la empresa. Por otro lado el Balance General indica la salubridad del negocio, sin embargo una empresa puede estar sana pero no ser rentable.

FIGURA 8. Esquema del Balance General:

BALANCE GENERAL		
ACTIVO		
ACTIVO CORRIENTE		
DISPONIBLE		
DEUDORES		
INVENTARIOS		
ACTIVO NO CORRIENTE		
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		
INTANGIBLES		
DIFERIDOS		
VALORIZACIONES		
TOTAL ACTIVO		
PASIVO		
PASIVO CORRIENTE		
OBLIGACIONES FINANCIERAS		
PROVEEDORES		
CUENTAS POR PAGAR		
IMPUESTOS GRAVÁMENES Y TASAS		
OBLIGACIONES LABORALES		
DIFERIDOS		
PASIVOS NO CORRIENTE		
OTROS PASIVOS DE LARGO PLAZO		
BONOS Y PAPELES COMERCIALES		
TOTAL PASIVO		
PATRIMONIO		
CAPITAL SOCIAL		
SUPERÁVIT DE CAPITAL		
RESERVAS		
REVALORIZACIÓN DEL PATRIMONIO		
UTILIDAD DEL EJERCICIO		
TOTAL PATRIMONIO		

8.1.2. Estado de Ganancias y Pérdidas

Es un documento contable que muestra el resultado de las operaciones (utilidad, pérdida remanente y excedente) de una entidad durante un periodo determinado.

Presenta la situación financiera de una empresa a una fecha determinada, tomando como parámetro los ingresos y gastos efectuados; proporciona la utilidad neta de la empresa. Generalmente acompaña a la hoja del Balance General. Éste muestra la diferencia entre el total de los ingresos en sus diferentes modalidades; venta de bienes y servicios, cuotas y aportaciones y los egresos representados por costos de ventas, costos de servicios, prestaciones y otros gastos y productos de las entidades del Sector Paraestatal en un periodo determinado.

El estado de ganancias y pérdidas, también conocido como estado de resultados, está compuesto por las cuentas nominales, transitorias o de resultados, o sea las cuentas de ingresos, gastos y costos. Los valores deben corresponder exactamente a los valores que aparecen en el libro mayor y sus auxiliares, o a los valores que aparecen en la sección de ganancias y pérdidas de la hoja de trabajo.

FIGURA 9. Esquema del Estado de Ganancias y Pérdidas

ESTADO DE RESULTADOS	
VENTAS	
(-) Devoluciones y descuentos	
INGRESOS OPERACIONALES	
(-) Costo de ventas	
UTILIDAD BRUTA OPERACIONAL	
(-) Gastos operacionales de ventas	
(-) Gastos Operacionales de administración	
UTILIDAD OPERACIONAL	
(+) Ingresos no operacionales	
(-) Gastos no operacionales	
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	
(-) Impuesto de renta y complementarios	
UTILIDAD LÍQUIDA	
(-) Reservas	
UTILIDAD DEL EJERCICIO	

En esta investigación, el estado de ganancias y pérdidas juega un papel importante debido a que a través de este estado financiero se puede medir la rentabilidad de la empresa, ya que muestra la diferencia existente de lo que entra y lo que sale de la misma en un momento determinado, el área de gastos incluye la parte de las salidas directas laborales (sueldos y salarios de los empleados) y de las salidas indirectas laborales (beneficios otorgados), de esta forma se puede medir el costo total laboral dentro de la Compañía.

8.2. Relación de los costos laborales empresariales con los estados financieros básicos

Como bien se puede observar en la explicación de los estados básicos financieros, los sueldos, beneficios y demás componentes de la compensación, se registran e inciden en estos estados financieros sobre todo en una parte del Estado de Ganancias y Pérdidas específicamente en los gastos operacionales de administración, la cual se encuentra resaltada en la figura 9.

Evidentemente, si los costos en los gastos operacionales administrativos aumentan o disminuyen, tendrán un efecto sobre la utilidad de la empresa. Los costos laborales tienen dos tipos de impacto en las operaciones y en las finanzas de la empresa:

a.- Afecta el costo de producción por vía del costo de la Mano de Obra Directa. En este caso, las variaciones se referirán al costo del producto terminado (Inventario de Mercancías) y, por consiguiente, la utilidad o pérdida dependerá de la posibilidad de variar los precios. Esto se refiere al tipo de mercado o de que haya precios controlados.

b.- Afecta los gastos operacionales. Esto trae como consecuencia una disminución en la utilidad. Desde luego, debe considerarse la opción descrita anteriormente de aumentar (rara vez disminuir) los precios.

Ahora bien, el aumento de salario y/o de los beneficios, acarrea un incremento en los costos, si se refiere a los costos de producción y en los gastos operacionales si se relaciona con este tipo de gastos. Representa, en ambos casos, una disminución de la utilidad, si no es posible manipular los precios.

Por otro lado, si aumentan los beneficios y/o los salarios, se debe considerar que los beneficios pueden calcularse como valores relativos del salario (por ejemplo: porcentajes); en consecuencia el impacto es ponderado por el porcentaje referido a los beneficios laborales.

Para medir esto se pueden utilizar diferentes indicadores, recordando que los indicadores son comparaciones entre dos (2) o más variables. Entre ellos tenemos:

a.- Compara la variación con respecto al monto original (cociente)
b.- Compara el salario más los beneficios (costo laboral) con las utilidades (cociente)
c.- Compara la variación con los costos totales (cociente)
d.- Costo laboral como % de las ventas.

D. El papel de los impuestos en el diseño de los planes de beneficios

Al momento de pensar en implantar un sistema de Beneficios Flexibles, no se puede dejar de lado las consideraciones legales, impositivas y el marco regulatorio del país, ya que si éstas son muy rígidas, las posibilidades de poder aplicar el sistema pueden reducirse debido al alto riesgo que podrían significar para las empresas.

Por otro lado, la ley tributaria tiene un papel importante, ya que la misma debe garantizar las suficientes opciones de beneficios que no le adquieran al empleado un agregado en su renta bruta, teniendo como consecuencia que la persona tenga que cancelar una mayor cantidad de dinero por razón de Impuestos Sobre la Renta al fisco nacional, por lo que se debe buscar la manera de que lo que se le vaya a ofrecer al trabajador sea favorable con el fin de evitar que al trabajador se le brinde un beneficio que sea de carácter gravable y no le permita gozar por completo del valor del mismo.

1. Beneficios establecidos por la Ley Orgánica del Trabajo

Se sabe que la oferta de los beneficios por parte de las empresas es voluntaria, es decir, ellas pueden decidir ofrecerlos o no, según los recursos económicos y los objetivos que ambicionen; sin embargo, la legislación venezolana establece ciertas regulaciones con respecto a algunos beneficios que son obligatorios por la Ley Orgánica del Trabajo (LOT). Estos beneficios obligatorios son denominados por esta ley, específicamente en el artículo 133, parágrafo tercero como *"beneficios sociales de carácter no remunerativo"* los cuales no serán considerados como salario, salvo que en las convenciones colectivas o contratos individuales de trabajo, se hubiere estipulado lo contrario. Siendo éstos los siguientes:

1) Los servicios de comedores, provisión de comidas y alimentos y de guarderías infantiles.

2) Los reintegros de gastos médicos, farmacéuticos y odontológicos.

3) Las provisiones de ropa de trabajo.

4) Las provisiones de útiles escolares y de juguetes.

5) El otorgamiento de becas o pago de cursos de capacitación o de especialización.

6) El pago de gastos funerarios.

Por otra parte el Reglamento de la Ley Orgánica del Trabajo (artículo 73) establece que estos beneficios: revisten carácter excepcional", en referencia a la voluntad que tienen las empresas en ofrecer estos beneficios; "deberán guardar proporción o adecuación con las necesidades que se pretenden satisfacer", para que no se gasten recursos económicos en ofrecimientos que no satisfagan las necesidades del empleado y la de su familia, ya que "deberán aprovechar al trabajador, su cónyuge o concubino, o a sus familiares" es decir estos beneficios deben ser extensibles a los familiares del trabajador y por último, "no revisten carácter salarial cualquiera fuere la modalidad de cumplimiento y fuente de la obligación, salvo que se hubiere pactado lo contrario en convenciones colectivas o contratos individuales de trabajo.

2. Generalidades impositivas

Los Ingresos Fiscales son todos los recursos monetarios que percibe el Estado a través de la aplicación de las leyes que sustentan el cobro de los impuestos, tasas, recargos, etc. Así como los ingresos que derivan de la vena de bienes y servicios, donaciones y préstamos.

2.1. Clasificación de los Ingresos Fiscales:

2.1.1. Ingresos Ordinarios: son aquellos que obtiene el fisco nacional con carácter recurrente. Entre ellos se encuentran: los impuestos, las tasas y las contribuciones. Las tasas y contribuciones implican transacciones voluntarias, por otro lado los impuestos son de carácter obligatorio

2.1.2. Ingresos Extraordinarios: son aquellos que obtiene el fisco nacional sin carácter de recurrencia. Entre ellos están: el endeudamiento público, los ingresos provenientes por privatizaciones, etc.

3. Los impuestos

Los impuestos se pueden definir como las contribuciones, en dinero o especie, que el gobierno de un país cobra a sus habitantes con objeto de sostener su gasto y los servicios que les proporciona. Los impuestos son una parte de la riqueza obtenida, que tanto los hombres y mujeres como las compañías anónimas y las sociedades de responsabilidad limitada, dan al fisco nacional por inoperativo de la ley para que el estado esté en capacidad de satisfacer las necesidades del pueblo en general. (Ruiz, 2000 p. 3)

3.1. Clasificación de los impuestos:

- Pueden incurrir sobre el vendedor o el comprador del mercado.
- Pueden incurrir sobre las familias o empresas.
- Pueden incurrir sobre el mercado de productos o sobre el mercado de factores.
- Pueden introducirse en el lado de las fuentes o en el de los usos en la cuenta del contribuyente.

3.2. Características de los impuestos:

- Se establece mediante un instrumento legal que es sancionado por la autoridad competente (Parlamento o Congreso).
- Es un pago forzoso, establecido por el estado en virtud de su poder soberano y de aceptación obligatoria para todos los ciudadanos.
- No se establece la contraprestación inmediata al contribuyente de un servicio, ya que entre sus finalidades está principalmente la redistribución del ingreso y brindar servicios colectivos a quienes económicamente no pueden costearlos.
- Es un pago irreversible y definitivo, ya que no se le otorga al contribuyente que lo debe pagar un privilegio exclusivo ni la obligación de retribuírselo.

3.3. Tipos de impuestos:

3.3.1. Impuestos positivos y negativos: los pagos de transferencia por parte del Estado pueden ser considerados como impuestos negativos, mientras que los impuestos positivos provienen del sector privado sin que exista a cambio una contraprestación directa. Las transferencias representan un pago sin que exista un servicio a cambio.

3.3.2. Impuestos reales y personales: los impuestos personales son aquellos que se ajustan a la capacidad del pago personal del contribuyente. Por su parte, los impuestos reales ("sobre las cosas") en cambio recaen sobre las actividades u objetos como tales, es decir, las compras, las ventas o la posesión de la propiedad, independientemente de las características del que realiza la operación o del propietario. Pueden aplicarse a la familia o a la empresa. La distinción entre impuestos personales y reales es importante cuando se considera la equidad del sistema impositivo; la equidad debe ser valorada en términos de justicia en la distribución de la carga entre personas.

3.3.3. Impuestos directos e indirectos: los impuestos directos se aplican inicialmente sobre el individuo o la familia que se entiende soporta la carga, los impuestos personales tales como el impuestos sobre la renta personal son por lo tanto directos. Por su lado los impuestos indirectos son los que se aplican en un punto del sistema pero que son trasladados a cualquiera que soporte finalmente la carga, la mayoría de los impuestos reales como los impuestos sobre las ventas y específicos, son indirectos.

3.4. Principios que rigen los impuestos según Adam Smith:

Para Adam Smith, al momento de imponer cargas tributarias a los ciudadanos, se debían tomar en consideración los siguientes principios:

3.4.1. Principio de Justicia: según este principio todos los ciudadanos de un país deben contribuir en la medida de sus posibilidades y en proporción con su capacidad económica el sostenimiento del estado y a la creación y mantenimiento de las instituciones de interés

colectivo. Este principio esta íntimamente unido al principio de igualdad en el sentido de que ésta obligación no debe quedar exenta para ningún ciudadano por escasos que sean sus recursos y su condición social, ya que su contribución estará en proporción a estos factores.

3.4.2. Principio de Certeza: se basa en que un impuesto que se establezca a cada persona debe ser cierto y no arbitrario. Solo aquellos tributos establecidos en una ley sancionada por la autoridad competente son los que deben cumplir los contribuyentes.

3.4.3. Principio de Economicidad: al fijarse un tributo debe estructurarse una unidad administrativa eficiente, que implique bajo costeen la recolección y administración del impuesto, de modo que no sean más los costos de recolectarlo que los ingresos que se obtienen de él.

3.4.4. Principio de Comodidad: indica que el Estado procura que la contribución en su totalidad debe ser recaudada cuando le resulte más cómodo y factible al contribuyente. Una crítica de este principio es que podría dejar a la libre voluntad del contribuyente el cumplimiento de sus obligaciones, por lo que se ha establecido un criterio de que el contribuyente responda en el momento de disponibilidad del ingreso, lo cual ha generado métodos como el de la retención de la fuente.

4. Ley de Impuesto Sobre la Renta

El Impuesto Sobre la Renta grava la renta, es decir, la ganancia que produce una inversión o la rentabilidad del capital. También puede ser el producto del trabajo bajo relación de dependencia o lo producido por el ejercicio de una profesión.

El Impuesto Sobre la Renta tiene como fuente, objeto y base de cálculo los ingresos netos percibidos por las personas naturales, las personas jurídicas y otras entidades económicas, por ello es el impuesto más justo y ecuánime, pues grava un signo cierto y seguro de riqueza, o sea, la riqueza ganada o renta.

Para Forte Fracesco, en su revista "Comment on Schedular and Global Taxes" Rivista di distritto finanziaro (1961) este tributo representa la forma más directa, creciente, general y segura de medir tal capacidad de pago, y por ello, es el mejor impuesto directo y constituye el gravamen más utilizado en los nuevos sistemas tributarios, no sólo por su mayor productividad, sino también por su generalidad, elasticidad y equidad.

El Impuesto Sobre la Renta no solamente es el impuesto de mayor suficiencia financiera, sino que arroja mayores ingresos fiscales que otros tributos o ingresos públicos del Estado; y esto sucede hasta en Venezuela, cuyo fisco obtiene importantes ingresos derivados de la industria petrolera, en razón de que parte de los pagos fiscales de tal actividad, aún después de nacionalizada en nuestro país la citada industria, se hacen principalmente por el canal impositivo del impuesto sobre la renta.

Como se ha dicho anteriormente, para diseñar un plan de beneficios flexibles se debe tomar en cuenta el evitar que los impuestos de los empleados (específicamente el Impuesto Sobre la Renta, que es en el que se enfoca esta investigación) se incrementen con el otorgamiento de un beneficio gravable, y esto conlleve a que el trabajador no pueda disfrutar por completo el valor del mismo, y por el contrario lo perjudique.

Para facilitar una visión más amplia al lector de la dinámica del Impuesto Sobre la Renta, a continuación se dará una breve reseña histórica del desarrollo de este impuesto, us sistemas y sus características:

4.1. Reseña histórica del Impuesto Sobre la Renta

Desde tiempos de la colonia ya existía un tributo parecido al Impuesto Sobre la Renta, pero no es sino hasta los años 1937-1940 cuando se puede discutir sobre un verdadero sistema de tributación directa, ya que es en este periodo cuando el Dr. Alberto Adriani presentó tres (3) proyectos de leyes de Impuesto sobre la Renta, sin embargo ninguno de ellos fue aprobado por el Parlamento. Posteriormente en 1942, durante el gobierno de Isaías Medina Angarita, le presento al Congreso una síntesis de los tres (3) proyectos del Dr. Adriani, y el diez (10) de

julio de 1942 se sancionó la primera ley del Impuesto Sobre la Renta, la cual empezó a ejecutarse el diecisiete (17) de julio de ese mismo año y entró en vigencia el primero (1) de enero de 1943.

En el año 1.961, según la Gaceta Oficial número 669, extraordinario, del 17 de febrero de ese año, se reformó la Ley del de 1.958, y ésta, a su vez, vino a ser derogada por una nueva versión, la cual quedó publicada en la Gaceta Oficial de la República de Venezuela número 1.069, extraordinario, del 23 de diciembre de 1.966, vigente a partir del primero de enero de 1967.

En el año 1.978 se derogó la Ley de Impuesto sobre la Renta del año 1.966 y sus reformas parciales. Esta ley estableció la estructura del Impuesto que hoy conocemos, en el sentido de que todas las personas naturales debían declarar la totalidad de sus rentas, independientemente de su origen, aplicándoseles una tarifa progresiva única; de igual forma se comenzó a gravar a las personas jurídicas, previendo un capítulo especial sólo para las rentas de origen petrolero y minero, aún vigente.

Actualmente se encuentra vigente la Ley publicada en la Gaceta Oficial número 5.566, extraordinario, del 28 de diciembre de 2001, cuya característica principal respecto de las versiones anteriores, es el cambio del factor de conexión, conjugando el principio de territorialidad del impuesto con un sistema de tributación basado en la renta mundial, gravando subsidiariamente la renta extranjera, y reconociendo los créditos por impuestos pagados en el extranjero a través del método de acreditamiento.

4.2. Sistemas del Impuesto Sobre la Renta

Forte Francesco (1961) explica tres sistemas del Impuesto Sobre la Renta:

1. Sistema Cedular: consiste en calificar los enriquecimientos por su origen (cedular) para gravarlos con una tasa fija de imposición. En Venezuela nunca ha existido éste como un sistema puro.

2. Sistema Global: se presenta cuando solamente se mide el volumen del monto total del enriquecimiento que una persona natural o jurídica ha obtenido durante el año fiscal, y sobre dicho monto se aplica una tarifa progresiva de imposición. Es el sistema que se aplica en Venezuela actualmente y se inició con la ley que entró en vigencia el primero (1) de enero de 1967.
3. Sistema Mixto: es la combinación del Sistema Cedular y Global. Establece además de impuesto cedular, el llamado complementario o progresivo, que se calcula sobre la suma de todos los enriquecimientos de cada contribuyente y su producto se suma con el impuesto cedular, para así obtener el gravamen total de cada depositario por año. Una de las principales críticas de este sistema es la discriminación cualitativa por tipo de ingreso gravable. Este sistema fue aplicado en la primera ley de Impuesto Sobre la Renta desde el primero (1) de enero de 1943 hasta el treinta y uno (31) de diciembre de 1966.

Para observarlo y analizarlo de una forma esquematizada, se realizó el siguiente cuadro de diferencias entre los sistemas más utilizados en Venezuela:

TABLA 2. Diferencias de los sistemas de ISLR

Sistema Global	Sistema Mixto
1. Grava a tres tipos de contribuyentes: personas naturales, personas jurídicas y no mineras ni petroleras (siendo estas últimas una categoría especial)	**1.** Grava básicamente a dos tipos de contribuyentes: personas naturales y personas jurídicas.
2. Solo grava el enriquecimiento global del contribuyente con tarifas progresivas	**2.** Establece diferenciación de las rentas por su origen a fin de gravarlas con diferencias porcentuales (cedular)
3. Amplia los incentivos según el tipo de actividad que realice el contribuyente.	**3.** Contempla pocos incentivos según el tipo de actividad que desarrolle el contribuyente.
4. No prevé exenciones de base para el cálculo del impuesto con algunas excepciones que tenga la ley.	**4.** Fija exenciones de base para el cálculo del impuesto complementario y cedular al tratarse de personas naturales y residentes.
5. Contempla deducciones según el tipo de contribuyente (natural o jurídico)	**5.** Contempla deducciones específicas para cada tipo de renta.
6. Se establece como condición para que proceda la deducción de algunas partidas, la retención previa del impuesto	**6.** No establece la retención del impuesto en algunos enriquecimientos para que procedan como deducción
7. Se establece el Registro de información Fiscal (RIF) tanto de los declarantes como de los contribuyentes potenciales. Se lleva un control fiscal.	**7.** No se establece el control fiscal mediante el Registro de Información Fiscal (RIF) de los contribuyentes declarantes o potenciales.

4.3. Características del Impuesto Sobre la Renta Vigente

Analizando la actual Ley de Impuesto Sobre la Renta, se puede concluir que tiene estas características principales nombradas a continuación:

- Permite la globalización de los enriquecimientos, ya que si un contribuyente percibe ingresos por diferentes actividades, éstas se agrupan para poder apreciar la capacidad contributiva del sujeto.

- Es un sistema progresivo, es decir, a mayor renta mayor será la tasa de tributación.
- Es un impuesto personal, es decir paga el tributo el que obtiene el enriquecimiento.
- Es un impuesto directo
- Constituye un impuesto a nivel nacional; tiene aplicación solo en el país.
- Permite estimular la iniciativa privada a través de desgrávameles, exenciones, rebajas, deducciones, etc.

Obligaciones de Personas Naturales Residentes y no Residentes.

1- Contribuyentes Residentes o domiciliados en Venezuela: De acuerdo al Artículo 51 de la Ley de Impuesto Sobre la Renta, son aquellas cuya estadía en el país excede de 180 días durante el ejercicio anual, si permanece menos de este tiempo se le considera como no residente, a los fines del Impuesto sobre la Renta. También son residentes aquellas personas que en el ejercicio inmediatamente anterior, hayan permanecido en el país más de 180 días. Por otro lado el artículo 80 de la Ley de Impuesto Sobre la Renta, señala que las personas naturales residentes en el país y las herencias yacentes que obtengan un enriquecimiento global neto anual superior a mil unidades tributarias (1.000 U.T.) o ingresos brutos mayores de mil quinientas unidades tributarias (1.500 U.T.) deberán declararlos bajo juramento ante un funcionario, oficina o por ante la institución que la Administración Tributaria señale en los plazos y formas que prescriba el Reglamento.

2- Contribuyentes no Residentes o no domiciliados en el país: Son aquellas personas naturales que hayan permanecido menos de 180 días en el país, durante un ejercicio anual.

Las personas naturales no residentes tributan por cualquier suma que perciban, con excepción de las rentas sujetas a retención total que son sueldos y salarios, renta profesional y dividendos.

A los no residentes asalariados, se les debe retener el 34% sobre el total de las remuneraciones que perciban, el mismo porcentaje se retendrá cuando se trate de renta profesional. En este caso tales contribuyentes no gozan de rebajas de impuesto ni

desgravámenes que se les concede a los residentes que cobren sueldos y honorarios profesionales.

4.4. La Unidad Tributaria

Según el Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT) la unidad tributaria es la medida de valor creada a los efectos tributarios como una medida que permite equiparar y actualizar a la realidad inflacionaria, los montos de las bases de imposición, exenciones y sanciones, entre otros, con fundamento en la variación del Índice de Precios al Consumidor (IPC).

Ahora veamos gráficamente la evolución de la unidad tributaria desde 1.994 hasta la actualidad:

FIGURA 10. Evolución de la Unidad Tributaria en Venezuela

http://www.mintra.gov.ve/estadísticas/2007/indicadores/unidad_tributaria/grafico_unidad.htm, consultado el día 14 de septiembre de 2007.

Como se puede observar en la figura 10, durante los primeros tres años la unidad tributaria se mantiene sin cambios bruscos, es a partir del año 1.997 que la unidad tributaria da un incremento brusco de dos mil setecientos bolívares (Bs. 2.700,00) a cinco mil cuatrocientos bolívares (Bs. 5.400,00). Los siguientes años tenia un variación de dos mil bolívares (Bs. 2.000,00) aproximadamente, hasta el año 2.003 cuando la variación aumentó a cinco mil bolívares (Bs. 5.000,00) aproximadamente por año hasta llegar actualmente a treinta y siete mil seiscientos treinta y dos bolívares (Bs. 37.632,00).

La variación de la unidad tributaria en los últimos trece (13) años ha sido de treinta y seis mil seiscientos treinta y dos bolívares (Bs. 36.632,00).

Este gráfico parte del año 1.994 porque fue a partir de ese año que con la reforma del Código Tributario crearon la figura de la unidad tributaria, la razón de esto la da Juan y Miren Garay los cuales indican que en la Ley del Impuesto Sobre la Renta de 1.991 se estableció que la exención de base, o sea, aquella cantidad de renta por debajo de la cual no se declara impuesto alguno, se fijara de acuerdo con el salario mínimo urbano… este sistema resultó imperfecto por varias razones, una de las cuales es que ligar dos cosas tan dispares como son la legislación laboral (que tiene un fin social) y la tributaria (que persigue recaudar dinero) era inconveniente. … esa y otras razones hicieron que el legislador en la reforma hecha al Código Tributario de 1.994 implantara el concepto de unidad tributaria. (Garay & Garay, 2007, p.69).

La ventaja que tiene la unidad tributaria es que ésta al cambiar su valor de acuerdo con la inflación del momento, le permite al Fisco que sus ingresos suban con dicha inflación en vez de quedar detenidos, a su vez esto beneficia a las personas naturales que tengan ingresos bajos pues la exención de base sube de acuerdo con el valor de la unidad tributaria.

Garay (2007) no ofrece un ejemplo simple de esto:

Para el año 1.994 la exención era de Bs. 1.000.000 (1.000 UT x Bs. 1.000)
Para el año 2.007 la exención es de Bs. 37.632.000 (1.000 UT x Bs. 37.632) esto indica que los que ganaron esa cantidad o menos están exentos de declarar impuesto.

4.5. Relación existente entre los Planes de Beneficios Flexibles y el Impuesto Sobre la Renta

Como se mencionó anteriormente en el punto llamado Principales obstáculos para la implementación de un Plan de Beneficios Flexibles (ver Pág. 73), el Impuesto Sobre la Renta puede llegar a ser un elemento negativo para el beneficiario al momento de buscar implementar un plan de Beneficios Flexibles, como se indicó, este puede aumentar el monto de la cancelación del impuesto si el trabajador llegase a escoger un beneficio que sea gravable y consecuentemente aumente su renta neta. Si el empleado no tiene esto claro, ciertamente le producirá un descontento debido a que se hallará en una situación inesperada y seguramente poco deseada, es por este motivo que la empresa que procure utilizar este tipo de planes de beneficios debe tomar en cuenta este elemento; una manera de hacerlo es haciendo un análisis de beneficios gravables y no gravables, para luego crear los paquetes que van a ser ofrecidos a los trabajadores y aclararle a cada uno cuales de estos beneficios inciden en el pago del ISLR, de manera que escojan los beneficios de forma conciente y teniendo el conocimiento de lo que puede conllevar su elección.

Sin embargo, uno de los fines de esta investigación, es proporcionar al lector herramientas para que la implementación del plan de beneficios flexibles posea efectividad impositiva, es decir que se le ofrezca al trabajador un beneficio que sea de carácter no gravable y le permita disfrutar del mismo plenamente. Para esto, se definirán algunos conceptos claves que permitirán facilitar herramientas para conseguir esta efectividad impositiva:

-Desgravámenes: este término se utiliza en la ley para significar aquellos gastos de tipo personal o familiar y que da su justificación, se permite al contribuyente que los reste de su renta antes de calcularse el impuesto, de esta forma el impuesto se calcula sobre una cantidad menor. (Garay et al., 2007, p. 71). El desgravámen al permitir rebajar estos gastos de su renta previamente al cálculo del impuesto, permite disminuir la base sobre la cual se paga impuestos.

El contribuyente puede escoger dos (2) tipos de desgravámenes que la ley permite en sus artículos 60 y 61. A continuación se explicarán cada uno de ellos:

Desgravámenes personales

Artículo 60: Las personas naturales residentes en el país, gozarán de los desgravámenes siguientes:

1. Lo pagado a los institutos docentes del país, por la educación del contribuyente y de sus descendientes no mayores de veinticinco (25) años. Este límite de edad no se aplicará a los casos de educación especial.

2. Lo pagado por el contribuyente a empresas domiciliadas en el país por concepto de primas de seguro de hospitalización, cirugía y maternidad.

3. Lo pagado por servicios médicos, odontológicos y de hospitalización, prestados en el país al contribuyente y a las personas a su cargo, a que se contrae el artículo 62.

4. Lo pagado por concepto de cuotas de intereses en los casos de préstamos obtenidos por el contribuyente para la adquisición de su vivienda principal o de lo pagado por concepto de alquiler de la vivienda que le sirve de asiento permanente del hogar. El desgravámen autorizado no podrá ser superior a mil unidades tributarias (1.000 U.T) para ejercicio en el caso de cuotas de intereses de préstamos obtenidos por el contribuyente para la adquisición de su vivienda principal o de ochocientas unidades tributarias (800 U.T.) por ejercicio en el caso de lo pagado por concepto de alquiler de la vivienda que le sirve de asiento permanente del hogar.

Esto indica que los únicos beneficios que no se gravan por la Ley de Impuesto Sobre la Renta en Venezuela, si el contribuyente escoge este tipo de desgravamen, son: Chequeo médico, Seguros de hospitalización, cirugía y maternidad (HCM), pagos por educación, sea de

cualquier tipo cursos, bachillerato, nivel universitario, post- grados etc. y préstamos para adquisición de vivienda (hasta 1.000 UT) y por alquiler de la misma (hasta 800 UT).

Desgravamen único alternativo

Artículo 61: Las personas naturales residentes en el país, podrán optar por aplicar un desgravamen único equivalente a setecientas setenta y cuatro unidades tributarias (774 UT). En este caso, no serán aplicables los desgravámenes previstos en el artículo anterior.

El contribuyente puede, si le conviene, descartar todo lo dispuesto en el desgravamen personal (art. 60) y optar por el desgravamen único alternativo (art. 61). Ahora si el contribuyente observa que tuvo más de lo que autoriza el desgravamen único (más de 774 UT) le conviene acogerse al desgravamen personal.

En una de las entrevistas realizadas a expertos en materia de Impuesto Sobre la Renta, el profesor Omar Bedoya (Bedoya, conversación personal, 03 de septiembre, 2007) indicó que el único camino de implementar este tipo de planes de beneficios con efectividad impositiva, es que solo se le ofrezca al empleado estos cuatro (4) beneficios incluyendo cursos, y pago de estudios de educación especial. La otra vía seria que se propusiera una reforma en esta ley que permita más desgrávamenes.

-Renta: llamada también enriquecimiento según la Ley de Impuesto Sobre la Renta, y es aquella ganancia proveniente de tanto actividades comerciales, como de la relación de trabajo.

Existen rentas que son gravables y otras que no. Así, existen lo que se denomina **renta exenta** que es cuando la propia ley dispone que una renta no se grava, estas exenciones se muestran en el Art. 14 de la Ley.

A efectos de este estudio, las rentas exentas que conciernen al mismo se expresan en las siguientes numerales:

Artículo 14 de la Ley de ISLR. Están exentos de impuesto:

4. Los trabajadores o sus beneficiarios, por las indemnizaciones que reciban con ocasión del trabajo, cuando les sean pagadas conforme a la Ley o a contratos de trabajo, por los intereses y el producto de los fideicomisos constituidos conforme a la Ley Orgánica del Trabajo y por los productos de los fondos de retiro y de pensiones;

5. Los asegurados y sus beneficiarios, por las indemnizaciones que reciban en razón de contratos de seguros; pero deberán incluirse en los ingresos brutos aquéllas que compensen pérdidas que hubieren sido incluidas en el costo o en las deducciones;

6. Los pensionados o jubilados, por las pensiones que reciban por concepto de retiro, jubilación o invalidez, aun en el caso de que tales pensiones se traspasen a sus herederos, conforme a la legislación que las regula…

8. Los afiliados a las cajas y cooperativas de ahorro, siempre que correspondan a un plan general y único establecido para todos los trabajadores de la empresa que pertenezcan a una misma categoría profesional de la empresa de que se trate, mientras se mantengan en la caja o cooperativa de ahorros, a los fondos o planes de retiro, jubilación e invalidez por los aportes que hagan las empresas u otras entidades a favor de sus trabajadores, así como también por los frutos o proventos derivados de tales fondos;

9. Las personas naturales, por los enriquecimientos provenientes de los intereses generados por depósitos a plazo fijo, cédulas hipotecarias, certificados de ahorro y cualquier otro instrumento de ahorro previsto en la Ley General de Bancos y otras Instituciones Financieras o en leyes especiales, así como los rendimientos que obtengan por inversiones efectuadas en fondos mutuales o de inversión de oferta pública.

También la Ley establece aquellos elementos de la remuneración que no son gravables lo cual está expresado en los artículos 16 en sus parágrafos tercero y sexto; y en el 12 numerales 2, 4, 6 y 8.

Artículo 16:

Parágrafo Tercero: Los ingresos obtenidos a título de gastos de representación por Gerentes, Directores, Administradores o cualquier otro empleado que por la naturaleza de sus funciones deba realizar gastos en representación de la empresa, se excluirán a los fines de la determinación del ingreso bruto global de aquellos, siempre y cuando dichos gastos estén individualmente soportados por los comprobantes respectivos y sean calificables como normales y necesarios para las actividades de la empresa pagadora.

Parágrafo Sexto: Los viáticos obtenidos como consecuencia de la prestación de los servicios personales bajo la relación de dependencia, se excluirán a los fines de la determinación del ingreso bruto global. ... siempre y cuando el gasto esté individualmente soportado con el comprobante respectivo y sea normal y necesario.

Existe también lo que se denomina **renta exonerada**, que es cuando el Ejecutivo, por diversas razones, exime a un tipo de renta del pago de impuestos.

La **renta bruta**, es aquel producto de restar al precio por el que se vende una mercancía, el costo de la misma, este se aplica para las personas jurídicas. En el caso de las personas naturales, la renta bruta está constituida por los ingresos provenientes de la relación de trabajo.

La **renta neta**, "es aquella que es resultado de restar a la renta bruta todos los gastos que se han incurrido" (Garay et al., 2007. p. 72). En el caso de las personas naturales, la renta neta es el resultado de restar a los ingresos provenientes de la relación de trabajo, los desgravámenes. Este concepto es parte fundamental del estudio, ya que esta enfocado a personas naturales donde se analizarán los desgravámenes.

- **Rebajas de impuestos.** Hay casos en que la Ley dispone que el impuesto resultante de la aplicación de la Tarifa goce de una rebaja. Esto queda de manifiesto en el artículo 62 de la Ley.

Artículo 62: Las personas naturales residentes en el país, gozarán de una rebaja de impuesto de diez (10) unidades tributarias (UT.) anuales. Además, si tales contribuyentes tienen personas a su cargo, gozarán de las rebajas de impuestos siguientes:

1. Diez (10) unidades tributarias por el cónyuge no separado de bienes.

2. Diez (10) unidades tributarias por cada ascendiente o descendiente directo residente en el país. No darán ocasión a esta rebaja los descendientes mayores de edad a menos que estén incapacitados para el trabajo, o estén estudiando y sean menores de veinticinco (25) años.

Parágrafo Primero. La rebaja concedida en el numeral 1) de este artículo no procederá cuando los cónyuges declaren por separado. En este caso, sólo uno de ellos podrá solicitar rebaja de impuesto por concepto de cargas de familia.

Parágrafo Segundo. Cuando varios contribuyentes concurran al sostenimiento de algunas de las personas a que se contrae el numeral 2) de este artículo, las rebajas de impuesto se dividirán entre ellos.

-Ingresos Brutos. "Los ingresos brutos están constituidos por el total de los ingresos del contribuyente siempre que consista en renta gravable". (Garay et al., 2007, p. 71).

5. Visión socioeconómica y visión del contribuyente en el Impuesto Sobre la Renta

Las ventajas del pago del Impuesto Sobre la Renta varían según el punto de vista en el que se vea, es decir, es ventajoso según en la posición en que se esté. Si se observa desde una visión global o socioeconómica para un país, evidentemente es beneficiosa para todos los ciudadanos de dicha nación debido a que la ganancia recaudada por este tributo va directamente a mejoras en bienes y servicios de los cuales los mismos ciudadanos disfrutan. Es por esto que cuando se habla de efectividad impositiva hay que aclarar desde que punto de vista se esta apreciando. Desde este enfoque, efectividad impositiva implica un cumplimiento efectivo y puntual de la cancelación del tributo por parte de las personas jurídicas y naturales, y una disminución de la evasión de impuestos.

Ahora bien, si lo apreciamos desde el punto de vista del contribuyente, para él efectividad impositiva indicará una disminución o mantenimiento en el pago de este impuesto, haciendo la salvedad de que no se trata de evasión de impuestos sino de una disminución o mantenimiento de los mismos en el cumplimiento de su cancelación.

6. Procedimiento para obtener el ISLR de una persona natural

El artículo 50 de la ley otorga la base sobre la cual gravará a los contribuyentes

TABLA 3: Tarifa Nº 1

Para personas naturales tarifa 1				
				Sustraendo
1. De 0	hasta	1.000 UT	6%	0
2. De 1.001	hasta	1.500 UT	9%	30
3. De 1.501	hasta	2.000 UT	12%	75
4. De 2.001	hasta	2.500 UT	16%	155
5. De 2.501	hasta	3.000 UT	20%	255
6. De 3.001	hasta	4.000 UT	24%	375
7. De 4.001	hasta	6.000 UT	29%	575
8. De 6.001	en adelante		34%	875

Garay (2007) ofrece un ejemplo claro del proceso para sacar el impuesto de una persona natural:

Ejemplo:

Supongamos que un contribuyente, persona natural residente en Venezuela, ha ganado neto en el año, 6.700 UT y decide utilizar el desgravamen único alternativo, tendremos:

Renta neta del año	6.700 UT
Menos: Desgravámen único	- 774 UT
Renta tarifable	5.926 UT

Aplicando la Tarifa Nº 1, que es la que corresponde por ser persona natural residente, vemos que la cantidad de la renta tarifable (5.926 UT) cae en la fila 7. Por lo tanto, aplicamos el 29% y luego le restamos 575 UT, así:

5.926 x 29%	1.718,54 UT
- Sustraendo	- 575 UT
	1.143,54 UT

A este resultado se le restará las **rebajas de impuestos**, es decir, 10 UT por rebaja personal y otras 10 UT por su esposa y por cada descendiente o ascendiente a su cargo. Suponiendo que no tenga cargas familiares, restará solo su rebaja personal:

1.143,54 – 10 = **1.133, 54 UT**

Este será el impuesto que le corresponde cancelar. Para convertirlo en bolívares multiplicamos el monto (1.133,54) por el valor de la unidad tributaria vigente durante al menos 183 días continuos del ejercicio.

E. Consideraciones teóricas relevantes para la investigación

En el marco teórico anteriormente presentado, hay ciertas consideraciones teóricas que son tomadas en cuenta en este estudio, las cuales permiten tener un mayor entendimiento y comprensión del uso de teorías en la investigación de campo. Se presentan a continuación:

1. Esquemas de los planes de beneficios flexibles

Como se indicó previamente, los planes de beneficios se pueden dar en cuatro (4) esquemas diferentes excluyentes entre sí, entre los cuales están: el esquema paternalista, el tradicional, el semi-flexible y el esquema full flex. Se consideró que para la investigación se utilizaría un esquema semi-flexible, como se explicó con anterioridad, este esquema se caracteriza porque la empresa suministra solo algunos beneficios y es en base a este paquete que los empleados escogen los que más necesiten, como es bien sabido Venezuela tiene una legislación laboral muy rígida y limitante por lo tanto trabajar con un esquema full flex puede llegar a ser perjudicial para la empresa debido a que si luego deciden eliminar y/o sustituir algún beneficio por razones de costos u otros motivos, los empleados pueden alegar

desmejoras de las condiciones de trabajo o derechos irrenunciables, por lo tanto se mantendrán los beneficios obligatorios por la Ley Orgánica del Trabajo, más los beneficios adicionales no obligatorios. A su vez ofrecer opciones y dejar que el empleado elija equivale a control de costos y satisfacción de los mismos, es por esta razón que este esquema se consideró el más adecuado.

2. Clasificación de beneficios

Se realizaron varias clasificaciones de beneficios según autores y empresas importantes, y se decidió adoptar la clasificación realizada por la empresa internacional de consultoría Hay Group (1990), debido a que cubre diferentes categorías de necesidades básicas, financieras, recreacionales, de transporte entre otras; a su vez se fundamentó en un estudio de mercado realizado en el 2005, para tener una aproximación actualizada a los beneficios que ofrecen las empresas venezolanas, así como también, se tomaron en cuenta otros beneficios que, a pesar de no ser considerados por Hay Group, formaban parte de la mezcla de beneficios de otras empresas venezolanas que no participaron en ese estudio.

3. Características poblacionales de la empresa

Para realizar la investigación práctica o de campo, se hizo un análisis poblacional de la empresa en estudio, mediante la clasificación de los empleados por perfiles, con la finalidad de poder medir sus necesidades, preferencias y estimar sus costos, tanto laborales como impositivos.

Los perfiles que se utilizaron para la investigación son los perfiles preestablecidos por el Trabajo de Grado realizado por **Isis V Márquez A, Mariana E. Morett G, 2003.** Explicados a continuación:

Se construyeron diez (10) perfiles de características personales, de carácter demográfico y composición familiar que son excluyentes, es decir, un empleado no puede estar es dos perfiles a la vez y a continuación se definen:

Perfil 1 soltero I: Etapa dependiente, es aquella en donde el empleado debía vivir con sus padres o familiar (es)

Perfil 2 soltero II: Etapa independiente, definida como aquella en donde el empleado no viviera ni con sus padres, ni con un familiar (es), ni con su pareja y no tuviera hijos. En este perfil también se incluyó a los empleados divorciados que vivieran solos, es decir, que no vivieran ni con sus padres, familiar (es), pareja y no tuvieran hijos.

Perfil 3 solteros, divorciados o viudos I: etapa de escolar I, referida a la fase en donde el empleado no viviera con su pareja y tuviera hijos. El hijo mayor debía tener menos o igual a seis (6) años de edad.

Perfil 4 solteros, divorciados o viudos II: etapa escolar y adolescente, es aquella en donde el empleado no viviera con su pareja y tuviera hijos. El hijo mayor debía tener una edad comprendida entre los siete (7) y veinte y cinco (25) años

Perfil 5 solteros, divorciados o viudos III: etapa superviviente, es aquella en la cual el empleado no viviera con pareja y tuviera hijos, en donde desde el primer hasta el último hijo del empleado hubiesen abandonado el hogar. En esta categoría se incluyó aquellos empleados en donde al menos un hijo se haya ido del hogar y no dependiera más del mismo, ya sea el mayor o el menor o cualquier hijo que se encuentre entre ambos.

Perfil 6 empleado con pareja sin hijos: etapa de edad madura, referida a la fase en donde el empleado tuviese más de cincuenta (50) años de edad, que fuese casado o viviera con su pareja y no tuviera ni deseara tener hijos.

Perfil 7 empleado con pareja: inicialmente se definió como la etapa de recién casados o iniciación de la convivencia menor o igual a dos (2) años, en la cual el empleado debía tener menos o igual a cincuenta (50) años edad, no tuviera hijos y deseaba tenerlos en un futuro, sin embargo se decidió definir nuevamente este perfil para incluir a los empleados que tuvieran

una convivencia mayor a dos años con su pareja ya sea cónyuge o concubino, que no tuviera hijos y pensaba tenerlos en un futuro, dándole un carácter más amplio al perfil.

Perfil 8 nido lleno I: etapa de escolar II, se definió como la fase en donde el empleado debía estar casado o vivir con su pareja y tener hijos, en donde el hijo mayor debía tener menos o igual a seis (6) años de edad.

Perfil 9 nido lleno II: etapa escolar y adolescente, es aquella en donde el empleado debía estar casado o vivir con su pareja y tener hijos, cuyo hijo mayor debía tener una edad comprendida entre los siete (7) y veinte y cinco (25) años.

Perfil 10 nido vacío I: etapa de alejamiento, referida a la fase en la cual el empleado debía estar casado o vivir con su pareja y tener hijos, en donde desde el primer hasta el último hijo haya abandonado el hogar. En este perfil se incluyó aquellos empleados en donde al menos un hijo se haya ido del hogar y no dependiera más del mismo, ya sea el mayor o el menor o cualquier hijo que se encuentre entre ambos." (Márquez & Morett, 2003, p. 109-110)

Las autoras de estos perfiles, revelan en relación a su investigación que los resultados obtenidos en el presente estudio proporcionan datos que pueden ser de utilidad para posteriores investigaciones así como para las empresas participantes, ya que pueden disponer de una información actualizada y confiable sobre los paquetes de beneficios que desean los empleados de acuerdo a sus características personales, de carácter demográfico y laboral y composición familiar (Márquez et al., 2003, p. 312).

Sería interesante realizar un estudio sobre las brechas entre los paquetes de beneficios deseados por los empleados según sus características personales de carácter demográfico y laboral y composición familiar y el paquete de beneficios que ofrecen sus organizaciones y comparar los costos que ambos representan para éstas. (Márquez et al., 2003, p. 312).

En base a estas recomendaciones se decidió darle provecho a sus resultados ya que se consideró que es un estudio bien preparado, bien ejecutado, actual y confiable. A su vez

resultó interesante utilizarla en una empresa específica para analizar las brechas de paquetes deseados y los otorgados con sus costos como se indica en el párrafo anterior, y adicionalmente a estas recomendaciones, también indagar la efectividad impositiva de estos planes de beneficios.

4. Preferencias de los empleados

Para abordar el tema de las preferencias de los empleados, de igual manera que los perfiles se siguieron utilizando los resultados de Isis V Márquez A, Mariana E Morett G, 2003, debido a que estos perfiles se crearon para obtener las preferencias de beneficios, dos elementos que están íntimamente unidos uno con el otro.

Los perfiles mencionados, dieron como resultado una mezcla de beneficios distintos para cada uno de los diez (10) perfiles preestablecidos

Cabe señalar que en los paquetes colocaron un límite de nueve (9) beneficios por perfiles, de los cuales, de igual manera serán con los que se trabajaran en esta investigación.

La razón por la cual se delimito a nueve (9) beneficios es la siguiente: Se creyó necesario colocar un límite de nueve (9) beneficios para la escogencia de aquellos que conformarían el paquete deseado para cada empleado, en virtud de que los empleados podrían querer disfrutar de todos los beneficios que se ofrecían en la lista conformada para este estudio, a pesar de que no los necesitaran, les interesaran o los prefirieran. Este límite estuvo determinado por la mediana o punto medio, medida de tendencia central, que divide las observaciones en dos mitades y debajo de la cual queda la mitad de los valores de la muestra. (Márquez et al, 2003, p. 131)

A continuación se mostrarán los nueve (9) beneficios por perfil, indicando su orden de preferencia desde el más deseable al menos deseable. Estos son los siguientes:

TABLA 4. Beneficios del paquete deseado por los empleados del perfil 1

Lugar de preferencia	Beneficio
1	Seguro HCM Básico para empleado
2	Planes de Ahorro
3	Seguro HCM Básico para familiar Directo
4	Pago de Estudios para empleados (Post-Grado)
5	Préstamo para la Adquisición de Vivienda
6	Planes de Jubilación/Pensión
7	Préstamo para la Adquisición de Vehículos
8	Programas de Inglés
9	Seguro de Vida

TABLA 5. Beneficios del paquete deseado por los empleados del perfil 2

Lugar de preferencia	Beneficio
1	Préstamo para la adquisición de Vivienda
2	Días de disfrute por vacaciones
3	Seguro HCM Básico para empleado
4	Planes de Ahorro
5	Seguro HCM Básico para familiar Directo
6	Préstamo para la adquisición de Vehículos
7	Pago de estudios para Empleados (Post-Grado)
8	Chequeo médico
9	Programas de alimentación

TABLA 6. Beneficios del paquete deseado por los empleados del perfil 3

Lugar de preferencia	Beneficio
1	Seguro HCM Básico para empleado
2	Seguro HCM Básico para familiar Directo
3	Seguro de vida
4	Guardería
5	Planes de ahorro
6	Asignación por nacimiento de Hijos
7	Chequeo médico
8	Préstamo para diversos Fines
9	Programas de ingles

TABLA 7. Beneficios del paquete deseado por los empleados del perfil 4

Lugar de preferencia	Beneficio
1	Seguro HCM Básico para empleado
2	Seguro HCM Básico por familiar Directo
3	Chequeo médico
4	Planes de Jubilación/Pensión
5	Planes de ahorro
6	Seguro de automóvil
7	Préstamos para la adquisición de Vivienda
8	Préstamos para la adquisición de Vehiculos
9	Pago de estudios para hijos

TABLA 8. Beneficios del paquete deseado por los empleados del perfil 5

Lugar de preferencia	Beneficio
1	Planes de jubilación/pensión
2	Seguro HCM Básico para empleado
3	Préstamo para la adquisición de Vehículos
4	Planes de Ahorro
5	Días de disfrute por vacaciones
6	Programas de alimentación
7	Seguro de vida
8	Seguro HCM Básico para familiar Directo
9	Seguro HCM Exceso para el empleado

TABLA 9. Beneficios del paquete deseado por los empleados del perfil 6

Lugar de preferencia	Beneficio
1	Seguro HCM Básico para empleado
2	Seguro HCM Básico para familiar Directo
3	Seguro HCM Exceso para el empleado
4	Chequeo médico
5	Planes de jubilación/pensión
6	Planes de Ahorro
7	Días de disfrute por vacaciones
8	Préstamo para la adquisición de Vivienda
9	Gastos funerarios para empleados y familiares

TABLA 10. Beneficios del paquete deseado por los empleados del perfil 7

Lugar de preferencia	Beneficio
1	Planes de jubilación/pensión
2	Planes de ahorro
3	Seguro HCM Básico para empleado
4	Pago de estudios para empleados (Post-Grado)
5	Préstamo para la adquisición de Vivienda
6	Días de disfrute por vacaciones
7	Seguro de vida
8	Seguro HCM Básico para familiar Directo
9	Seguro de automóvil

TABLA 11. Beneficios del paquete deseado por los empleados del perfil 8

Lugar de preferencia	Beneficio
1	Seguro HCM Básico para empleado
2	Seguro HCM Básico para familiar Directo
3	Préstamo para la adquisición de Vivienda
4	Planes de jubilación/Pensión
5	Guardería
6	Préstamo para la adquisición de Vehículos
7	Planes de ahorro
8	Seguro HCM exceso para familiar Directo Afiliado
9	Préstamo para diversos Fines

TABLA 12. Beneficios del paquete deseado por los empleados del perfil 9

Lugar de preferencia	Beneficio
1	Planes de jubilación/Pensión
2	Seguro HCM Básico para familiar Directo
3	Planes de ahorro
4	Préstamo para la adquisición de Vivienda
5	Seguro HCM Básico para empleado
6	Días de disfrute por vacaciones
7	Seguro de vida
8	Préstamo para la adquisición de Vehículos
9	Programas de alimentación

TABLA 13. Beneficios del paquete deseado por los empleados del perfil 10

Lugar de preferencia	Beneficio
1	Seguro HCM Básico para empleado
2	Planes de jubilación/Pensión
3	Seguro HCM Básico para Familiar Directo
4	Chequeo Médico
5	Días de disfrute por vacaciones
6	Seguro HCM Exceso para el Empleado
7	Planes de Ahorro
8	Seguro de Vida
9	Préstamo para la Adquisición de Vivienda

5. Definiciones de la legislación laboral venezolana

A fines de la investigación, se deben tomar en cuenta algunas definiciones de la legislación laboral venezolana.

Según el artículo 39 de la Ley Orgánica de Trabajo "Se entiende por trabajador la persona natural que realiza una labor de cualquier clase, por cuenta ajena y bajo la dependencia de otra." Esto indica que las empresas están compuestas por trabajadores, sin embargo existen diferencias entre tipos de trabajadores que dependen del prototipo de funciones y el esfuerzo físico que realicen, esto se evidencia en los artículos 41 y 43 de esta misma Ley donde indican las diferencias conceptuales entre empleados y obreros. **Artículo 41**. Se entiende por empleado el trabajador en cuya labor predomine el esfuerzo intelectual o no manual. El esfuerzo intelectual, para que un trabajador sea calificado de empleado, puede ser anterior al momento en que presta sus servicios y en este caso consistirá en estudios que haya tenido que realizar para poder prestar eficientemente su labor, sin que pueda considerarse como tal el entrenamiento especial o aprendizaje requerido para el trabajo manual calificado.

Artículo 43. Se entiende por obrero el trabajador en cuya labor predomina el esfuerzo manual o material.

Se hace esta aclaratoria porque en la población utilizada en el Trabajo de Grado se tomaron en cuenta todos los empleados y obreros de la empresa.

En cuanto a la muestra, se tomaron en cuenta solo los trabajadores de dirección y confianza. De igual manera es pertinente definirlos según la Ley Orgánica del Trabajo a fin de evitar posteriores confusiones. **"Artículo 42.** Se entiende por empleado de dirección el que interviene en la toma de decisiones u orientaciones de la empresa, así como el que tiene el carácter de representante del patrono frente a otros trabajadores o terceros y puede sustituirlo, en todo o en parte, en sus funciones". **Artículo 45.** Se entiende por trabajador de confianza aquel cuya labor implica el conocimiento personal de secretos industriales o comerciales del patrono, o su participación en la administración del negocio, o en la supervisión de otros trabajadores".

6. Efectividad impositiva desde el punto de vista del trabajador

En esta investigación se busca obtener efectividad impositiva desde el punto de vista del contribuyente de la persona natural, el cual es el trabajador, es decir que pueda obtener sus beneficios con una disminución o mantenimiento del monto cancelado por concepto de Impuesto Sobre la Renta.

7. Definición conceptual de los beneficios a utilizar en el estudio

Como se puede observar anteriormente en el punto 4, las preferencias de los empleados determinan los beneficios a utilizar en la investigación. A continuación se mencionarán y se les dará una definición conceptual, de manera que el lector pueda tener un conocimiento más amplio de cada uno de ellos:

7.1. Beneficios actualmente obligatorios por la legislación laboral venezolana

Programas de alimentación

Este beneficio se encuentra regulado por la Ley de Programa de Alimentación, y está orientado a la nutrición y alimentación del trabajador, tal como lo indica en su artículo 1 tiene por objeto crear un programa de alimentación para mejorar el estado nutricional de los trabajadores, a fin de fortalecer su salud, prevenir las enfermedades profesionales y propender a una mayor productividad laboral y están dirigidos a todos los trabajadores que desempeñan su labor en empresas que operan dentro de los límites del país.

Hay diferentes maneras que el empleador puede utilizar para otorgar este programa, los cuales se ven reflejados en el artículo 4 de esta misma Ley, estos pueden ser: mediante la instalación de comedores propios de la empresa, operados por ella o contratados con terceros, en el lugar de trabajo o en sus inmediaciones; mediante la contratación del servicio de comida elaborada por empresas especializadas en el ramo; mediante la provisión o entrega al trabajador de "cupones" o "tickets" con los que podrá obtener a través del canje comidas o alimentos en restaurantes o establecimiento similares; mediante la instalación de comedores comunes por parte de varias empresas, próximos a los lugares de trabajo, para que atiendan a los beneficiarios del Programa y por último, mediante la utilización de los servicios de los comedores administrados por el Instituto Nacional de Nutrición.

Es importante aclarar que este beneficio deben otorgarlos todas aquellas empresas que posean más de cincuenta (50) trabajadores a su cargo, si poseen menos de esta cantidad pueden otorgarlo de manera voluntaria, esto queda en manifiesto en el artículo 2, parágrafo tercero de esta Ley. A su vez en este mismo artículo se indica que solo es de carácter obligatorio para aquellos empleados que devenguen hasta dos (2) salarios mínimos mensuales.

Guardería

El objetivo de otorgar este beneficio a los trabajadores es el de garantizar la protección y el cuidado de sus hijos pequeños mientras éstos se encuentran desempeñando sus funciones laborales. La Ley Orgánica del Trabajo en su artículo 391 establece la obligación por parte de

las empresas que ocupen más de veinte (20) trabajadores, del mantenimiento de una guardería infantil.

Al igual que los Programas de Alimentación este establece diferentes maneras que el empleador puede utilizar para otorgar este beneficio, los cuales se ven reflejados en el artículo 127 del Reglamento de la Ley Orgánica del Trabajo, éstos pueden ser: mediante la instalación y mantenimiento de una guardería infantil dentro de la empresa; la instalación y mantenimiento de una guardería compartida a cargo de varias empresas de una misma zona, previa autorización del Ministerio del Trabajo; mediante el pago de la guardería infantil, hogares de cuidado diario, multihogares, maternales de la Fundación del Niño, o en cualquier otra institución autorizada al efecto por el Ministerio de la Familia.

Por otro lado el artículo 391 de la LOT pone una limitante de que este beneficio es solo de carácter obligatorio para aquellos empleados que tengan hijos menores de cinco años de edad y que devenguen una remuneración igual o inferior a cinco (5) salarios mínimos mensuales.

Días de disfrute por vacaciones

Todo empleado tiene derecho a días de disfrute por vacaciones, esto se encuentra de manifiesto en el artículo 219 de la Ley Orgánica del Trabajo: Cuando el trabajador cumpla un (1) año de trabajo ininterrumpido para un patrono, disfrutara de un periodo de vacaciones remuneradas de quince (15) días hábiles. Los años sucesivos tendrá derecho además a un (1) día adicional remunerado por cada año de servicio, hasta un máximo de quince (15) días hábiles. Este beneficio es de carácter obligatorio para todas las empresas del sector privado o público, que operen dentro de las fronteras venezolanas.

7.1. Beneficios de carácter voluntario

Seguros HCM

Se refiere a las pólizas de seguros que ofrecen las empresas, donde se cubren necesidades de hospitalización, intervenciones quirúrgicas o cirugías y maternidad. El objetivo

de este seguro es brindar respaldo económico al asegurado para afrontar los gastos que éste incurra por concepto de una hospitalización y/o intervención quirúrgica y/o tratamientos médicos; mediante reembolso de los gastos razonables cubiertos y hasta por la cantidad máxima contratada como suma asegurada. Existen diferentes tipos de planes HCM (básicos y exceso), entre los cuales pueden estar dirigidos a titulares y/o familiares directos.

Seguros de vida

El seguro de vida es un contrato por el cual una de las partes (el asegurador) se obliga, mediante una prima que le abona la otra parte (el asegurado), a resarcir un daño o cumplir la prestación convenida si ocurre el evento previsto, como es el caso de una muerte. Estos se pueden dar en tres (3) modalidades:

1. Seguros en caso de muerte: En los seguros de este tipo, al fallecimiento del asegurado, el asegurador abona al beneficiario instituido por aquél el importe del seguro.
2. Seguros en caso de vida: En estos seguros la entidad aseguradora abona al asegurado el importe del seguro, siempre que viva al vencimiento de un determinado período de tiempo. También puede convenirse el pago de una renta periódica mientras viva el asegurado, a partir de una fecha establecida de antemano.
3. Seguros mixtos: Constituyen una combinación de los seguros de muerte y de vida. Por lo tanto, el importe del seguro se paga a los beneficiarios si el asegurado muere antes de vencer el contrato, y se le entrega a él si supervive a esa fecha.

Seguro de gastos funerarios para empleados y familiares

El Seguro de Gastos Funerarios es un instrumento de protección tanto para el asegurado como para sus familiares, pues representa un una solución inmediata a los gastos ocasionados por el fallecimiento de uno de los miembros de la familia inscritas en el programa. Cubre mediante una póliza los gastos que conlleva un sepelio. Representa un beneficio de mucha utilidad para los trabajadores en momentos difíciles, debido a que el fallecimiento de un miembro de la familia puede darse en momentos imprevistos.

Seguro de vehículos

Es un plan de protección para los automóviles de los trabajadores, el cual ofrece diferentes alternativas que le permiten obtener la indemnización oportuna en caso de que el vehículo se vea afectado por un evento amparado según las coberturas y alcances determinados por la aseguradora. Hay diferentes coberturas para diferentes eventos como: seguro en caso de robo, en caso de accidentes bien sea pérdida parcial o total, entre otros.

Planes de jubilación y pensión

Se refiere a los ingresos que recibe el trabajador cuando cesa o se jubila de una empresa con la finalidad de garantizarle protección contra las contingencias generadas por la vejez. Según Morales & Velandia (1999) forma parte de las prestaciones comunes debido a que son parte del paquete de beneficios comunes en las empresas del mercado.

Planes de ahorro

También conocido como caja o fondos de ahorro. Este programa tiene como objetivo incentivar a los empleados a ahorrar para su uso personal. Este permite generar un capital futuro en caso de que lo necesite para cubrir cualquier necesidad. La modalidad de este beneficio es que el trabajador aporta mensualmente un porcentaje de su salario y la empresa contribuye otro porcentaje de ese aporte que realiza el empleado, hasta cierto limite, estos porcentajes dependerán de las políticas que tenga la empresa en relación a este concepto.

Préstamo para adquisición de vivienda

A través de la figura del préstamo se le otorga al empleado opciones para adquisición de vivienda de manera que estos puedan cubrir esta necesidad en caso de requerirlo. Normalmente las organizaciones colocan rangos mínimos y máximos de los montos que pueden otorgar al empleado para el préstamo colocando una tasa de interés y plazos de tiempos adecuados de manera que se pueda garantizar que el trabajador pueda pagarlo.

Préstamo para adquisición de vehículo

Al igual que el préstamo para adquisición de vivienda, las empresas mediante la figura del préstamo, le ofrecen al empleado opciones para adquisición de vehículo de manera que

estos puedan cubrir esta necesidad en caso de requerirlo. De igual forma, las organizaciones colocan rangos mínimos y máximos de los montos que pueden otorgar al empleado para el préstamo colocando una tasa de interés y plazos de tiempos adecuados de manera que se pueda garantizar que el trabajador pueda pagarlo.

Préstamo para diversos fines

A fin de cubrir cualquier necesidad económica, de salud, o personal que pueda tener el trabajador, se le ofrece el beneficio de préstamos para diversos fines. Las organizaciones colocan rangos mínimos y máximos de los montos que pueden otorgar al empleado para el préstamo colocando una tasa de interés y plazos de tiempos (el cual normalmente es de un (1) año en promedio) adecuados de manera que se pueda garantizar que el trabajador pueda pagarlo.

Pago de estudios para hijos

Este beneficio le concede al empleado una ayuda monetaria para pagar parcialmente la educación de sus hijos. Se da en dos (2) modalidades: pago de estudios de educación primaria y pago de estudios de educación secundaria. En algunos casos incluye la matricula y en otros no la incluye.

Pago de estudios para empleados (postgrados)

A fin de que el empleado se capacite y supere, las empresas pagan los estudios de postgrado a sus trabajadores. Este beneficio no solo favorece al trabajador sino también a la empresa a largo plazo ya que puede llegar a contar con un personal más calificado que permita traducir su desempeño en el éxito y mejor productividad.

Programas de inglés

En la actualidad, el idioma inglés forma parte esencial del mundo empresarial, es por esto que las empresas otorgan programas para que el trabajador aprenda, domine y maneje este idioma de manera que se pueda contar con personal altamente competitivo.

Chequeo médico

El chequeo médico le permite al trabajador mantener su salud en buen estado a través de la prevención y así evitar enfermedades futuras o conocer enfermedades que le están afectando y éste desconoce. El tipo de chequeo médico depende de la edad y del sexo del paciente. Las empresas lo que ofrecen son exámenes tutoreales anuales.

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

1. FACTIBILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Viabilidad de la investigación:

Esta investigación es viable, pues se dispone de los recursos necesarios para llevarla a cabo, y las variables tomadas en cuenta son de fácil acceso y medición por lo cual permite llevar a cabo la investigación. Entre los recursos tenemos:

- **Recursos financieros:** Toda investigación requiere de costos para llevarla a cabo, en el caso de este estudio no se requiere de costos muy elevados, debido a que se utilizaran materiales pocos costosos y fáciles de adquirir. Por otro lado los gastos que se realicen correrán por cuenta propia ya que no se cuenta con el financiamiento de ninguna empresa u organización.

- **Recursos Institucionales:** Se cuenta con el apoyo de Kimberly Clark Venezuela (empresa privada) para realizar el estudio, se tomará esta empresa como unidad de análisis para aplicar el instrumento de medición.

- **Recursos humanos:** con respecto al recurso humano utilizado para el proyecto, se dispondrá de los trabajadores de confianza y dirección (personal ejecutivo) de Kimberly Clark Venezuela. En cuanto a la asesoría, se cuenta con profesores de la Universidad Católica Andrés Bello como son José Naranjo, Omar Bedoya, Federico López, Lorenza Lupo, Raúl Briceño, y la colaboración del Psicólogo Industrial Euclides Manrique. La orientación y evaluación del tutor Eduardo Quevedo y Constantino Pineda (Profesor de seminario de tesis).

- **Recursos materiales:** No existe mucho material bibliográfico, puesto que es un tema poco investigado, sin embargo se cuenta con algunas literaturas que lo mencionan, se utilizará toda la información que se pueda recopilar vía Internet, y la información en cuanto a los costos, nómina y material que interese que otorgue Kimberly Clark Venezuela.

1. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación utilizado **correlacional**. De acuerdo con Sampieri (1998) la utilidad y propósito de los estudios correlacionales son saber como se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas, en pocas palabras, lo fundamental es determinar el grado de relación o asociación existente. En este estudio se desea medir la influencia de la relación existente en las variables seleccionadas.

El diseño de la investigación es **no experimental transeccional.** En cuanto a la dimensión temporal es transeccional debido a que se estudia una situación en un momento determinado y único. Por otro lado es no experimental ya que no se manipularán directamente las variables a considerar, sino que se observará, examinará y explicará una situación ya existente en su estado natural, sin provocar cambios intencionales en las variables y seguidamente hacer un análisis del mismo.

2. FUENTES DE INFORMACIÓN

Durante la investigación hubo dos etapas para la recolección de información. La primera etapa consistió en obtener información documental, a través de bibliografías como libros de relaciones industriales, compensación y beneficios y las tendencias actuales en relación a los beneficios laborales, libros de administración y finanzas, documentos de relaciones laborales, diferentes tesis de grado e investigaciones previas relacionadas al tema. También se utilizó la consulta a páginas web, revistas electrónicas y físicas; de ésta manera se logró obtener un conocimiento más amplio del tema a investigar, sus bases teóricas, los antecedentes que éste

posee, el entendimiento de la base del estudio y adquirir de manera asertiva las variables mas adecuadas para el desarrollo de la investigación.

La segunda etapa, consiste en la investigación práctica o investigación de campo para demostrar la aceptación o rechazo de las hipótesis propuestas. En primer lugar se obtuvo a través del Coordinador del Departamento de Compensación y Beneficios de la empresa, la data de los empleados a analizar con la respectiva información necesaria para llevar a cabo el desarrollo de la investigación de campo, de esta manera se pudieron clasificar a los trabajadores según los perfiles utilizados. Seguidamente se realizó un estudio de mercado a las diferentes compañías (centros médicos, colegios, cursos de inglés etc.) relacionadas con los beneficios escogidos mediante llamadas telefónicas con el fin de averiguar los costos unitarios de los mismos para realizar el estudio.

También se optó por la búsqueda de la asesoría de profesores expertos en la materia de forma que pudieran solventar las interrogantes que se pudieran presentar en el transcurso de la realización del trabajo de grado.

3. POBLACIÓN, MUESTRA Y UNIDAD DE ANÁLISIS

4.1. Población o universo: la población está representada por empleados y obreros de la empresa de consumo masivo Kimberly Clark – Venezuela, con un total de seiscientos sesenta y un (661) trabajadores, de los cuales trescientos treinta y nueve (339) son empleados y trescientos veintidós (322) son obreros.

4.2. Muestra: constituida por los trabajadores de dirección y confianza de Kimberly Clark - Venezuela. que devengan ingresos brutos anuales superiores a las 1.000 UT (Bs. 37.632.000), compuesta por ciento treinta y un (131) trabajadores, divididos por tipo funcional en las siguientes categorías:

- Gerentes
- Ejecutivos
- Vendedores

- Empleados

El tipo de muestreo utilizado, es una **muestra no probabilística**, en la cual la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con características del investigador o del que hace la muestra. ... depende de los objetivos del estudio, del esquema de la investigación y de la contribución que se piensa hacer con ella (Sampieri, 1998, p. 207-208). Se decidió utilizar este muestreo debido a que los elementos fueron seleccionados intencionalmente tomando en cuenta el siguiente criterio:

- Personal que devengue como mínimo mil unidades tributarias (1.000 UT.), característica presente en los trabajadores de dirección y confianza de la empresa, con el fin de poder medir el impacto de los Planes de Beneficios Flexibles en el Impuesto Sobre la Renta,

4.3. Unidad de análisis:

- Costo en materia de beneficios que genera cada trabajador a la empresa.
- Monto del pago por motivo de Impuesto Sobre la Renta de cada trabajador.

5. DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES

Se presentan a continuación las variables seleccionadas, a razón de la relación que muestran con las preguntas del estudio. Luego de haber realizado la investigación documental, se concluyó que eran las más adecuadas para obtener resultados óptimos.

5.1. Costo laboral:

Representan la sumatoria de las erogaciones que debe hacer el patrono por todos los conceptos vinculados con la relación laboral.

El costo laboral total es se divide en:

- Costos laborales directos: que son aquellos que comprenden el salario corriente y el salario diferido.
- Costos laborales indirectos: que aquellas contribuciones adicionales necesarias para financiar los beneficios sociales, siendo generalmente establecidos en especie.

En esta investigación, estos costos se orientaron directamente a los costos laborales indirectos que representan la parte correspondiente a los beneficios y la incidencia que éstos tienen sobre el costo laboral total.

5.2. Preferencias de los empleados:

Las preferencias pueden definirse como "la inclinación hacia algo o alguien que incita a escogerlos entre todos los demás" (Diccionario Larousse, p. 453). Es importante señalar que las preferencias de los empleados son directamente proporcionales y van en relación directa a las necesidades de los mismos.

Para abordar el tema de las preferencias de los empleados, tal como se mencionó en el marco teórico, específicamente en el punto E. Consideraciones teóricas relevantes para la investigación (ver Pág. 123) se utilizaron las mezclas de beneficios obtenidos por Isis V Márquez A, Mariana E Morett G, 2003.

5.3. Planes de beneficios:

Es una metodología mediante la cual la empresa otorga los beneficios a sus trabajadores, en función a la misión, visión, cultura, valores, estrategias, objetivos y capacidad financiera de la organización. Se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Planes tradicionales: En esta categoría se encuentran aquellos programas que son constituidos por un grupo de beneficios comunes de igual extensión para todos los empleados, sin poder escoger entre los beneficios que se le otorgan. Al establecerse

una estrategia de este tipo el trabajador debe de ajustarse a lo que el patrono le ofrece, actuando como usuario de beneficios, y la empresa como garantizadora de beneficios.

- Planes flexibles: es aquel en el cual una amplia orden de beneficios es ofrecida, con varios niveles de cobertura disponibles por cada empleado. Los empleados pueden escoger entre beneficios así como entre niveles de beneficios. "Los planes flexibles están basados en la escogencia de los empleados según sus gustos y preferencias siguiendo una serie de parámetros específicos" (Quevedo, 2000, p. 79).

5.4. Impuestos:

Son contribuciones que el gobierno de un país cobra a sus habitantes con objeto de sostener su gasto y los servicios que les proporciona.

Otra definición es que es un instrumento que utiliza el Estado el cual se basa en la recaudación de dinero que usa para realizar inversiones y atender gastos. Estos impuestos pueden ser directos o indirectos.

Entre los diferentes tipos de impuestos existentes en Venezuela, se tomará como enfoque de esta investigación el Impuesto Sobre la Renta acreditado por personas naturales, el cual es el gravamen aplicado sobre las ganancias anuales netas y disponibles obtenido en dinero o en especie.

El motivo del análisis de este impuesto es con el fin de evitar que se le brinde al empleado un beneficio que sea de carácter gravable y no le permita disfrutar completamente del mismo al aumentar sus ganancias netas anuales.

6. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

TABLA 14. Definición operacional de las variables

Variable	Dimensiones	Indicadores
Costo Laboral Total	Costo Salarial	% Del costo laboral total / los ingresos.
	Costo de Beneficios	% costo de beneficios / costo laboral total
	Variación costo de beneficios	((Costo Final – Costo Inicial) / Costo Inicial) * 100
Preferencias del personal	Preferencias de beneficios en función a los perfiles demográficos del personal.	Tipos y número de beneficios escogidos por perfil de empleados.
Planes de beneficios	Tradicionales vs. flexibles	Existencia de un paquete de beneficios flexibles o no
Impuestos	Impuesto sobre la Renta	Beneficios Gravables y no Gravables
	Impacto de los beneficios en el ISLR	% del gasto en beneficio / Renta Neta Gravable
	Impacto de los beneficios en el ISLR por perfil	% del gasto en beneficio / Renta Neta Gravable

7. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

7.1 Instrumento:

Una vez realizada la respectiva técnica de investigación documental, se procede a elaborar la técnica de investigación de campo, para ello se utilizaron dos (2) instrumentos, los cuales son **la entrevista directa (apoyada por un cuestionario) y un estudio de mercado.** A continuación se explicarán cada uno de ellos:

7.1.1. Entrevista directa:

A través de este método se obtuvo toda la información necesaria para llevar a cabo la investigación. Tanto los cuestionarios como las entrevistas están basadas en la información verbal por parte de los sujetos. La entrevista es un instrumento de recolección de información que consta de un grupo de preguntas que el investigador realiza al sujeto investigado, en cuyas respuestas surgen datos de interés (Bonilla, 2005, p. 106). Por su parte "La entrevista que se obtiene a través del cuestionario se limita a las respuestas escritas de los sujetos ante preguntas ya preparadas" (Bonilla, 2005, p. 107). Este instrumento utilizó la asistencia de un cuestionario, el cual esta dividido en dos (2) partes, dirigido al Coordinador de Compensación y Beneficios de Kimberly Clark – Venezuela: (Anexo A)

En la primera parte, la entrevista está dirigida a recolectar la información de la empresa en función de las políticas compensatorias existentes y los paquetes de beneficios que se ofrecen en la organización. El cuestionario que se aplicó en esta fase está compuesto por preguntas abiertas y cerradas con la finalidad de tener conocimiento de la situación de la empresa ante este tipo de planes de beneficios, se hicieron preguntas orientadas a el grado de conocimiento que tiene la organización en relación a los planes de beneficios flexibles, si lo aplican actualmente, si lo han considerado como una estrategia de compensación para el control y/o disminución de costos, observar también si consideran que los planes de beneficios flexibles pueden lograr efectividad impositiva en cuanto al Impuesto Sobre la Renta de los trabajadores.

Se utilizó el estudio de beneficios realizado por Hay Group en el 2005 donde se tomó en cuenta esta lista de beneficios para conocer cuales de estos se otorgan dentro de la empresa y adicionalmente se agregaron beneficios de importancia para el estudio que no estaban contenidos en los de Hay Group, como son: guarderías, pago de estudios para empleado, programas de inglés, entre otros. Esto se manifiesta específicamente en la pregunta 4.

En la segunda parte del cuestionario, se trabajó en conjunto con el Coordinador para clasificar a cada uno de los trabajadores de la muestra en los perfiles preestablecidos, donde se

utilizó la ayuda de la nómina de los trabajadores de dirección y confianza, en la cual había información suficiente para determinar las características sociodemográficas de los mismos, y así realizar un análisis poblacional de Kimberly Clark – Venezuela. Luego se costeó la lista de beneficios otorgados por la empresa según los perfiles y seguidamente el Coordinador proveyó la información del porcentaje del Impuesto Sobre la Renta que devenga cada uno de los empleados contenida en los registros de la compañía.

7.1.2. Estudio de mercado:

El segundo instrumento es el estudio de mercado. Éste es un método que permite la recolección y análisis sistemático de información con relación a las características de un mercado específico. Permite conocer hechos y circunstancias de interés particular que afectan a diferentes empresas, en cuanto a la composición del mismo y otras variables. La finalidad de utilizarlo es el de indagar los costos de los beneficios asociados a cada perfil. El estudio de mercado se efectuó vía telefónica con cada una de las empresas y/o proveedores de servicios que facilitan el beneficio en observación, se llamaron a tres (3) empresas por beneficio preguntando los costos mensuales de cada uno de ellos, luego se sacó un promedio, obteniendo de esta forma los costos reales de los mismos y así ir ponderando cada beneficio, y de esta manera poder costear el paquete según perfil. También se contó con información de la empresa en relación a los costos y de encuestas de mercado ya realizadas por organizaciones especializadas en la materia provistas por Kimberly Clark – Venezuela.

7.2. Validación del instrumento:

Para la validación del instrumento de recolección de información, se utilizó la opinión corrección y aprobación de expertos en materia de compensación y relaciones industriales. El instrumento evaluado fue el cuestionario que se utilizó para realizar la entrevista al Coordinador de Compensación y Beneficios de la empresa, el cual fue el que suministró la información necesaria para el estudio.

Se tomaron en cuenta cuatro (4) expertos, a los cuales se les hizo una breve entrevista donde se les explicó la finalidad de la investigación, las variables consideradas y el instrumento construido para la recolección de la información, y seguidamente éstos procedieran a evaluar el mismo.

A continuación se presentan el grupo de expertos que evaluaron y validaron el instrumento de recolección:

TABLA 15. Composición del panel de expertos

Código asignado	Experto	Especialidad	Institución o Empresa
A1	José Naranjo	Industriólogo	UCAB
A2	Raúl Briceño	Industriólogo	UCAB
A3	Lorenza Lupo	Industriólogo	UCAB
A4	Euclides Manrique	Psicólogo	Yamin Family Center

Como se puede observar en la tabla 15, se entrevistó a tres (3) profesores de la Universidad Católica Andrés Bello, expertos en materia de Compensación y Relaciones Industriales y a su vez la colaboración de un (1) Psicólogo Industrial, actualmente Gerente de Recursos Humanos de la empresa Yamin Family Center. A cada experto se le asignó un código para poder apreciarlos fácilmente en las explicaciones de sus correcciones y comentarios en la matriz de validación.

TABLA 16. Matriz de validación por panel de expertos

Panel de Expertos	Preguntas									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A1	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	**MF**	**MF**	SM
A2	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	**MF**	SM
A3	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM
A4	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	**MF**	SM

LEYENDA: MC: MODIFICAR CONTENIDO
MF: MODIFICAR FORMA
E: ELIMINAR
SM: SIN MODIFICACION

7.2.1. Correcciones, comentarios y sugerencias de los expertos

A1: José Naranjo: sugirió que se trabajara clasificando a los empleados de la muestra por área funcional como son gerentes, ejecutivos, vendedores y empleados, de manera que se pudieran clasificar a los trabajadores por perfil bajo estas cuatro modalidades. En base a esta sugerencia, las preguntas número 8 y 9 del cuestionario, modificarían su forma en la matriz dividiendo a los empleados en estas cuatro categorías. Considera que el contenido de las demás preguntas es apropiado por lo tanto sugirió mantenerlas sin modificaciones y sin eliminar ninguna pregunta.

A2: Raúl Briceño: Indicó que en líneas generales el instrumento esta bien diseñado y es adecuado y pertinente para lo que requiere la investigación, solo recomendó redactar de otra manera la pregunta número 9 de manera que se pueda entender más claramente.

A3: Lorenza Lupo: Consideró que el instrumento es adecuado y correcto, tanto en su contenido como en su redacción y sugirió no eliminar ninguna de las preguntas, la única observación que hizo fue que se realizara una pequeña introducción dentro del instrumento con la definición de los beneficios flexibles para efectos de la investigación de manera que se evitara que la(s) persona(s) que contesten el cuestionario puedan asumir distintas acepciones del término.

En relación a la pregunta número 8, indicó que se verifique que la información de las características necesarias para clasificar a los empleados de la muestra dentro de los perfiles, se encuentre actualizada para el momento del estudio, ya que normalmente las empresas tienen esta información a partir del momento en que ingresaron a la organización y no la tienen en tiempo presente.

A4: Euclides Manrique: Este experto consideró que la primera parte del cuestionario es apropiada, sencilla y de fácil entendimiento, en cuanto a la segunda parte considera que es compleja debido a que se debe elaborar con mayor detalle las respuestas al tener que clasificar a los empleados en los perfiles, indagar los costos de cada uno de ellos y buscar los registros

del Impuesto Sobre la Renta, por lo tanto toma más tiempo, sin embargo opina que son las preguntas pertinentes para la recolección de esta información indispensable para el desarrollo de la investigación. Es por esto que sugiere que no se modifique ninguna pregunta a excepción de la pregunta número 9 en la cual recomienda hacer un cambio de redacción de manera que sea más fácil de entender su finalidad pero sin modificar su contenido.

Por otro lado, hizo énfasis en que al inicio de la entrevista se le explique al entrevistado detalladamente el significado, las características y el trasfondo de los planes de beneficios flexibles, ya que si éste carece del conocimiento de estos términos o no domina el tema, puede existir una alta posibilidad que suministre respuestas poco confiables en las preguntas 3, 6 y 7 del cuestionario.

7.2.2 Preguntas de validación

Otro método empleado para garantizar la confiabilidad del instrumento, fue la elaboración de preguntas de validación aplicados al mismo panel de expertos anteriormente mencionados.

Estas preguntas tratan de medir en relación al cuestionario, el *grado de complejidad de las preguntas, nivel de pertinencia, extensión del cuestionario y nivel de comprensión.* A continuación se muestran los resultados obtenidos de las preguntas de validación, divididas en sus respectivas categorías, las cuales se pueden observar con más detalle en el Anexo B y B.1.:

- *Grado de complejidad de las preguntas:* en esta categoría el 91,67% de los expertos respondieron que eran sencillas.
- *Nivel de pertinencia:* esta categoría obtuvo el menor porcentaje, en el cual el 83,33% de los expertos consideraron que las preguntas del cuestionario eran muy oportunas para recolectar la información requerida.
- *Extensión del cuestionario:* al igual que el grado de complejidad, el 91,67% del panel de expertos consideró la opción ideal de que el cuestionario es corto.

- *Nivel de comprensión:* de igual forma a la categoría anterior, el 91,67% del grupo de expertos opinó que el cuestionario se entendió de inmediato.

En base a estos porcentajes, se concluye que el instrumento evaluado tiene un porcentaje de validez de 91,60%, indicando un alto grado de confiabilidad en el mismo a efectos de esta investigación.

8. PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS DE DATOS

8.1. Fases para el análisis de datos:

Una vez obtenida la información sociodemográfica, se realiza el análisis poblacional. Para hacer este análisis se llevaron a cabo las siguientes fases:

8.1.1. Fase I. Estratificación de los trabajadores de la muestra: se estratificó a los trabajadores según las siguientes variables:

Tipo de nómina
Edad
Estado civil
Persona (s) con las que vive
Número de hijos
Edad del hijo mayor

Esta información permitió clasificar a los empleados según perfiles de características personales y de composición familiar para así determinar las necesidades de cada uno de los empleados.

8.1.2. Fase II. Clasificación de los empleados de la muestra: Una vez llevada a cabo la estratificación, se clasificaron a los empleados dentro de los diez (10) perfiles preestablecidos de características personales y composición familiar de Isis V Márquez A, Mariana E Morett

G, 2003 (ver Pag. 120). Para realizar esta clasificación se utilizó la información suministrada por el Coordinador de Compensación y Beneficios en la nómina de empleados.

8.1.3. Fase III. Cuantificación de costos de beneficios: A través del estudio de mercado, e información suministrada por otros estudios realizados en empresas especializadas se lograron obtener los costos anuales promedio de los beneficios utilizados en la investigación. A continuación se detalla el procedimiento para obtener los costos anuales de los beneficios por empleado:

Planes de beneficios:

Programas de Alimentación

La empresa señaló que los programas de alimentación son pagados a través de cupones o cestatickets por jornada laboral, en donde el costo promedio diario por este concepto se corresponde a las disposiciones de la Ley Programa de Alimentación, se otorga una cantidad igual a 0,25 unidades tributarias lo cual es lo mínimo que establece la Ley y esto equivale a nueve mil cuatrocientos ocho bolívares (Bs. 9.408,00) diarios, teniendo en cuenta que para el momento de la investigación la unidad tributaria tiene un valor de treinta y siete mil seiscientos treinta y dos bolívares (Bs. 37.632,00). En base a esto se calcula que el costo mensual es de ciento trece mil setecientos sesenta bolívares (Bs. 113.760,00), y un costo anual de un millón trescientos sesenta y cinco mil ciento veinte bolívares (Bs. 1.365.120,00) por empleado. Es importante aclarar que este es un beneficio obligatorio por la ley, sin embargo se tomo en cuenta debido a que según los resultados del estudio de Márquez & Morett (2003) los empleados consideran a los programas de alimentación como un beneficio importante en caso de que estuviese fuera de los límites legales, como es el caso de ésta investigación donde los empleados que devengan más de dos (2) salarios mínimos mensuales

Guardería

La empresa señaló que por este concepto sólo paga lo que indica el Reglamento de la Ley Orgánica del Trabajo en el artículo 126, es decir, hasta un monto igual a 38% del salario mínimo, a saber un monto equivalente doscientos treinta y tres mil seiscientos veinte con dos

céntimos (Bs.233.620,2) mensuales tomando en cuenta que para el momento de realizar el estudio el salario mínimo era de seiscientos catorce mil setecientos noventa bolívares (Bs.614.790,00) por empleado, y dando un monto anual de dos millones ochocientos tres mil cuatrocientos cuarenta y dos bolívares (Bs. 2.833.442,00) se le preguntó a la empresa sobre el porcentaje adicional que podría financiar y ésta indicaron que solo se limitan a lo mínimo dispuesto por la Ley. Es importante aclarar que este es un beneficio obligatorio por la ley, sin embargo se tomo en cuenta debido a que según los resultados del estudio de Márquez y Morett (2003) los empleados consideran la guardería como un beneficio importante en caso de que estuviese fuera de los límites legales, como es el caso de ésta investigación donde los empleados que devenguen mas de cinco (5) salarios mínimos mensuales.

Seguro HCM básico y exceso

Para obtener el costo anual de este beneficio, se tuvo que obtener la información de las primas que otorga la empresa por empleado tanto para el HCM básico y HCM exceso.

TABLA 17. Primas del plan HCM Básico

APORTES MENSUALES	EMPLEADOS	GERENTES
TITULAR MASCULINO	74.962	79.902
TITULAR FEMENINO	94.452	100.676
CONYUGES MASCULINO	74.962	79.902
CONYUGES FEMENINO	94.452	100.676
HIJOS MENORES (HASTA 18 AÑOS)	52.473	55.931
HIJOS MAYORES (19 A 25 AÑOS)	63.717	67.916
PADRES HASTA 65 AÑOS	103.897	110.744
PADRES ENTRE 66 Y 75 AÑOS	129.871	138.429
PADRES ENTRE 76 Y 85 AÑOS	168.833	179.958

TABLA 18. Primas del plan HCM Exceso

PRIMAS MENSUALES	EMPLEADOS	GERENTES
TITULAR MASCULINO	12.727	10.371
TITULAR FEMENINO	11.571	9.435
CONYUGES MASCULINO	12.727	10.371
CONYUGES FEMENINO	11.571	9.435
HIJOS MENORES (HASTA 18 AÑOS)	6.254	5.098
HIJOS MAYORES (19 A 25 AÑOS)	6.947	5.659
PADRES HASTA 65 AÑOS	15.623	12.738
PADRES ENTRE 66 Y 75 AÑOS	34.725	28.295
PADRES ENTRE 76 Y 85 AÑOS	47.741	38.906

Una vez obtenida las primas mensuales por empleado y familiares, se sacó de la muestra la proporción de personas aseguradas por empleado, bien sean padres, cónyuges o hijos para así sacar un promedio de personas por trabajador y seguidamente con las primas obtener los costos mensuales, luego se anualizan multiplicándolos por doce (12) meses. Evidentemente el monto anual de este rubro va a depender del número de afiliados que tenga el empleado, sin embargo se obtuvo un monto anual promedio de un millón ochenta mil trescientos ochenta y dos bolívares con ocho céntimos (Bs. 1.080.382,08).

Seguro de vida

La empresa tiene como política ofrecer al personal ejecutivo una prima por el seguro de vida de un millón quinientos diecisiete mil novecientos bolívares (Bs. 1.517.900,00) anuales, y a los gerentes, empleados y vendedores una prima de doscientos ochenta y dos mil cuatrocientos bolívares (Bs. 282.400,00) anuales.

Seguro de gastos funerarios para empleados y familiares

La empresa ofrece tres (3) planes funerarios:

- Plan medio: tiene un costo de quince mil doscientos setenta y siete bolívares con setenta y ocho céntimos (Bs. 15.277,78) mensuales. Este lo cubre la empresa completamente, dando un costo anual de ciento ochenta y tres mil trescientos treinta y tres bolívares con treinta y seis (Bs. 183.333,36) por trabajador.
- Plan superior: el cual tiene un costo mensual de veintidós mil ochenta y tres bolívares con treinta y tres céntimos (Bs. 22.083,33), dando un costo anual de doscientos sesenta

y cuatro mil novecientos noventa y nueve bolívares con noventa y seis céntimos (Bs. 264.999,33). Si el empleado opta por este plan, la empresa solo cubrirá ciento ochenta y tres mil trescientos treinta y tres bolívares con treinta y seis (Bs. 183.333,36) anuales y el empleado cancelará la diferencia.

- Plan lujo: tiene un costo mensual de veintiocho mil cuatrocientos setenta y dos bolívares con veintidós céntimos (Bs. 28.472,22) y un costo anual de trescientos cuarenta y un mil seiscientos sesenta y seis bolívares con sesenta y cuatro céntimos (Bs.341.666,64). De igual manera que el plan superior si el empleado opta por este plan, la empresa solo cubrirá ciento ochenta y tres mil trescientos treinta y tres bolívares con treinta y seis (Bs. 183.333,36) anuales y el empleado cancelará la diferencia. (Anexo C)

Seguro de vehículo

La empresa posee un seguro de flota específicamente para motos, autos particulares y autos rústicos, en la cual se estima un valor promedio de cuarenta millones de bolívares (Bs. 40.000.000,00) a una tasa del ocho por ciento (8%) lo cual equivale a tres millones doscientos mil bolívares (Bs. 3.200.000,00) anuales por vehículo. La empresa descuenta el monto de esta prima al trabajador de manera mensual, ya que la figura es mediante préstamo. (Anexo D)

Planes de jubilación y pensión

Consultando a varios expertos en este tipo de planes, indicaron que no era pertinente adquirir el costo de un plan de pensión y jubilación sin tener información pertinente para realizar cálculos actuariales adecuados, como son edad, años de antigüedad del empleado, expectativa de vida etc. La sugerencia de los expertos fue entonces, establecer un plan donde se tomara el salario básico mensual de cada empleado y se multiplicara mensualmente por un porcentaje, el cual se depositaría cada mes en un fideicomiso creado para tal fin. Se sugirió un 10% del salario básico mensual para un plan de este tipo. Basado en esta sugerencia se determina el costo de este plan de forma anual donde los montos serán diferentes para cada empleado dependiendo de su salario básico.

Planes de ahorro

Para calcular el monto anual de este beneficio, se le preguntó a la empresa cuanto estaría dispuesta a aportar por trabajador, indicando que para el plan de ahorro el empleado aportaría un 10% de su salario y la empresa un 70% del aporte del trabajador siendo éste no mayor de noventa mil bolívares (Bs. 90.000,00) mensuales, es decir lo máximo que costaría para la empresa este beneficio anualmente serian un millón ochenta mil bolívares (Bs. 1.080.000,00) por empleado.

Préstamo para adquisición de vivienda

Para permitir que este beneficio fuera desgravable según la Ley de Impuesto Sobre la Renta, se decidió utilizar 1.000 unidades tributarias, lo cual indica que se utilizó un monto de treinta y siete millones seiscientos treinta y dos mil bolívares (Bs. 37.632.000,00) anuales, considerando que para el momento en que se realizó este estudio, la unidad tributaria se encontraba en treinta y siete mil seiscientos treinta y dos bolívares (Bs. 37.632,00).

Préstamo para adquisición de vehículo

Al igual que para el préstamo de vivienda, se utilizó el mismo estudio de mercado realizado por Mercer Human Resource Consulting (2007) para determinar el costo de este beneficio, en el cual el promedio del mercado general otorga un monto mínimo para el préstamo de tres millones seiscientos ochenta y ocho mil setecientos cuarenta bolívares (Bs. 3.688.740,00) y un monto máximo concedido de veintiséis millones de bolívares (Bs. 26.000.000,00) por empleado, se tomó el promedio de estos dos montos para ajustar el costo, resultando un costo anual de catorce millones ochocientos cuarenta y cuatro mil trescientos setenta bolívares (Bs. 14.844.370,00) por trabajador. (Anexo E).

Préstamo para diversos fines

La empresa Kimberly Clark Venezuela tiene como política que para este beneficio el costo se determina por un monto de tres (3) salarios básico por trabajador al año, evidentemente el monto varia en función del salario básico mensual del empleado.

Pago de estudios para hijos

En base al estudio realizado por Mercer Human Resource Consulting (2007) el promedio del mercado general otorga un monto anual para los empleados de un millón siete mil quinientos bolívares (Bs. 1.007.500,00) por hijo, sin tomar en cuenta la matrícula. (Anexo F).

Pago de estudios para empleados (postgrados)

Para calcular el costo anual de este beneficio por empleado, se tuvo que realizar un estudio de mercado en tres (3) universidades ubicadas en Caracas Venezuela, las cuales son: Universidad Católica Andrés Bello, Universidad Santa María y Universidad Metropolitana, seguidamente se promedió el costo para realizar un estudio de postgrado de estas tres instituciones y así obtener el costo promedio por semestre, dando como resultado un monto de dos millones cien mil bolívares (Bs. 2.100.000,00) y un costo anual, es decir dos semestres de cuatro millones doscientos mil bolívares (Bs. 4.200.000,00) por empleado. (Anexo G)

Programas de inglés

Para obtener el costo anual de estos programas por empleado, se realizó un estudio de mercado en tres (3) institutos especializados en programas de inglés ubicados en Caracas Venezuela, entre los cuales están: Loscher Ebbinghaus, Wall Street Institute Venezuela y Laico Languages in Company CA. Seguidamente se promediaron estos montos de estos tres institutos para así obtener el costo promedio anual de un millón trescientos ochenta y dos mil bolívares (Bs. 1.382.000,00) por empleado.

Chequeo médico

Para el cálculo de este beneficio, se realizó un estudio de mercado en dos (2) instituciones que ofrecen este servicio, los cuales fueron el Centro Médico Docente la Trinidad y el Hospital de Clínicas Caracas en el cual se les solicitó el monto anual promedio por empleado por concepto de chequeo médico anual, estos costos variaban según la edad y el sexo de la persona. Seguidamente se sumaron los montos otorgados por cada una de las entidades y se promediaron para obtener finalmente, el monto anual por este concepto, los cuales se clasificaron por sexo y edad de la siguiente manera:

- Hombres entre 20 y 49 años de edad: cuatrocientos treinta y seis mil quinientos bolívares (Bs. 436.500,00) anuales por empleado.
- Hombres de 50 años o más: novecientos cincuenta y cinco mil trescientos bolívares (Bs. 955.300,00) anuales por empleado.
- Mujeres entre 20 y 49 años de edad: quinientos cuarenta y cuatro mil trescientos bolívares (Bs. 544.300,00) anuales por empleado.
- Mujeres de 50 años o más: un millón ciento cincuenta y nueve mil doscientos bolívares (Bs. 1.159.200,00) anuales por empleado.

8.1.4. Fase IV. Comparación de costos: con los trabajadores clasificados por perfil, se pasa a cuantificar los beneficios que le corresponden a cada uno; los perfiles tienen como resultado una mezcla de beneficios distintos para los diez (10) perfiles preestablecidos, los cuales están orientados a las necesidades y preferencias de los mismos.

Posteriormente con la información obtenida de los costos por el estudio de mercado, los beneficios se cuantifican y se compara el costo obtenido con la implantación del plan de beneficios flexibles con el costo anterior, de esta forma se observará la variación bien sea aumentando o disminuyendo los costos de la empresa.

8.1.5. Fase V: Efectividad impositiva: según las mezclas de beneficios por perfil, se observa e indaga cuales de éstos son gravables y cuales no lo son, a través del manejo de la Ley de ISLR y la ayuda de expertos en la materia, con el fin de determinar la influencia que tiene el Impuesto Sobre la Renta en cada uno de estos paquetes de beneficios y analizar si hay efectividad impositiva o si por el contrario carece de ella.

8.2. Técnica de análisis de datos empleada:

La técnica para analizar los datos utilizada se le denomina **"proyección"** la cual consiste en comparar una situación real con la proyección y/o estimación de una situación teórica.

En la investigación se utilizó la proyección para adquirir una comparación del costo laboral obtenido con la implementación del Plan de Beneficios Flexibles con el costo laboral inicial. De igual manera se utilizó la proyección para comparar y analizar el Impuesto sobre la Renta inicial y final de cada empleado.

8.3. Técnica estadística utilizada:

Para comprobar o rechazar las hipótesis propuestas se utilizó la **estadística descriptiva**. Una vez recogidos los valores o datos que toman las variables del presente estudio, se procedió al análisis descriptivo de los mismos. Para variables categóricas, es decir cuando se este buscando el número de casos en cada una de las categorías, se expresará en una tabla de **frecuencias** con sus respectivos porcentajes.

Por otro lado, para variables numéricas, se optó por utilizar el método de **medidas de tendencia central**, entre las cuales se seleccionaron la *media o promedio* y la *mediana* para obtener los promedios de costos y montos de ISLR por perfiles y así establecer un patrón de costos que permita comprobar las hipótesis.

Fórmula:

- **Media:**

$$Media(X) = \frac{\sum_{j=1}^{n} X_j}{n}$$

CAPITULO IV: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

A continuación se presenta el análisis de los resultados obtenidos a través de los instrumentos de recolección de información:

1. Conocimiento de los Planes de Beneficios

Cumpliendo con la primera parte del instrumento, la empresa Kimberly Clark Venezuela indicó que si posee un amplio conocimiento de los Planes de Beneficios Flexibles. Actualmente no lo aplican, sin embargo si han considerado utilizarlo como estrategia de compensación para controlar los costos laborales, ya que en piensan que permite direccionar de una mejor manera la mezcla de beneficios, compartiendo el costo con el personal en caso de seleccionar excedentes a las coberturas actuales.

Por otro lado tienen previsto para el año 2008, realizar análisis de los beneficios otorgados a los empleados en función de las necesidades sociodemográficas de éstos.

También consideran que con el Plan de Beneficios Flexibles es difícil lograr efectividad impositiva en relación al pago del ISLR de los trabajadores, debido a que son pocas las opciones que la Ley da para permitir esta efectividad.

Por último, opinan que las principales limitaciones que se pueden presentar al momento de implantar este tipo de planes son los elementos administrativos que permitan controlar costos y elecciones de los trabajadores.

2. Estratificación y clasificación de los empleados de la muestra:

2.1. Datos generales de la muestra:

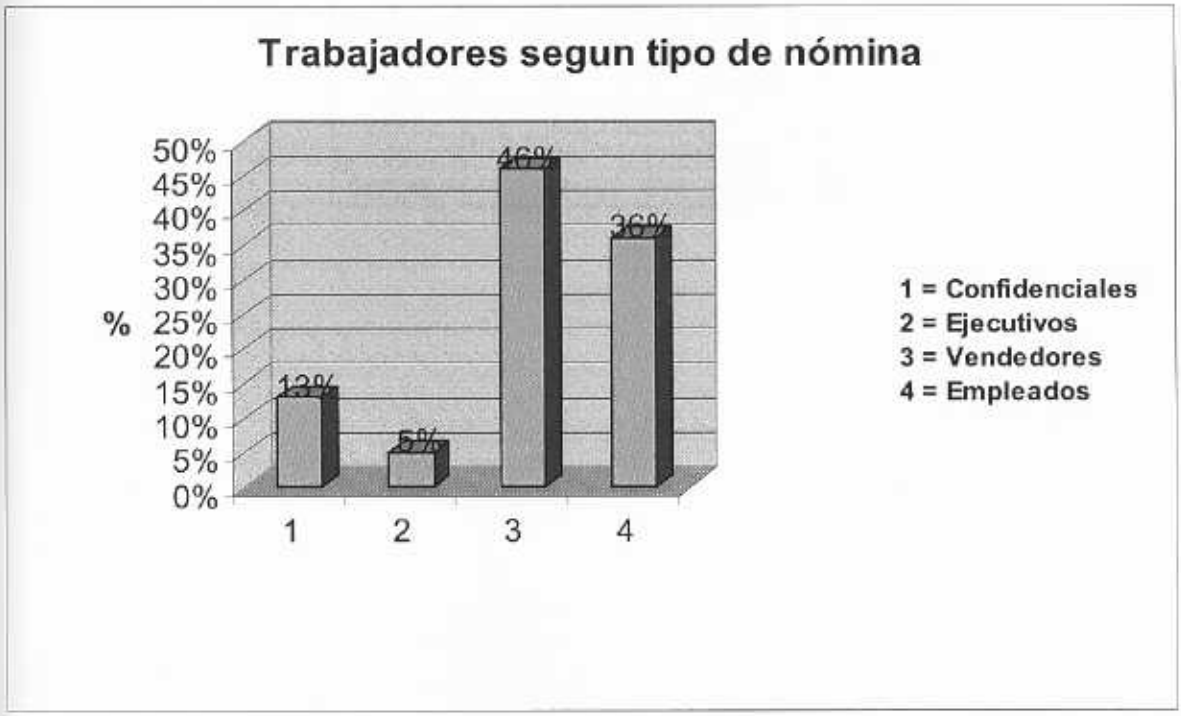
Como se señaló anteriormente, la muestra está constituida por ciento treinta y uno (131) trabajadores de dirección y confianza, éstos se encuentran clasificados en las siguientes categorías:

- Gerentes o llamados también confidenciales: compuesto por diecisiete (17) trabajadores.
- Ejecutivos: compuesto por seis (6) trabajadores.
- Vendedores: compuesto por sesenta (60) trabajadores.
- Empleados: compuesto por cuarenta y ocho (48) trabajadores.

TABLA 19. Distribución de la muestra por categorías

Tipo de trabajador	Frecuencia	Porcentaje
Confidenciales	17	13%
Ejecutivos	6	5%
Vendedores	60	46%
Empleados	48	36%
TOTAL	131	100%

GRÁFICO Nº 1. Distribución de la muestra por categorías



En la tabla número 19 y el gráfico número 1 se puede observar que de los ciento treinta y uno trabajadores utilizados en la muestra del estudio, la categoría de "vendedores" es el que cuenta con el mayor número de miembros dejando claro que la empresa Kimberly Clark – Venezuela en la nómina del personal de dirección y confianza, seguidamente por la categoría "empleados"; luego la categoría "gerentes" y por último la categoría "ejecutivos". Estos resultados en cuanto al peso que tiene cada uno en la nómina.

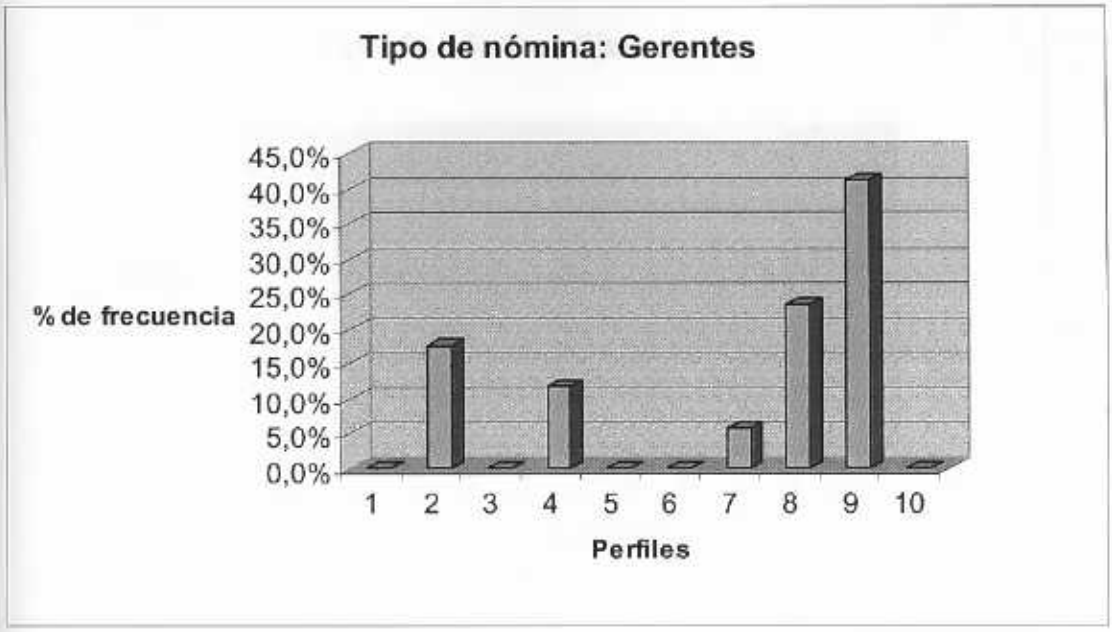
2.2. Clasificación de los trabajadores por perfiles.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la en la clasificación de los trabajadores por perfiles:

TABLA 20. Distribución de los Gerentes por perfiles

TIPO DE NÓMINA: GERENTES		
Perfiles	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0,0%
2	3	17,6%
3	0	0,0%
4	2	11,8%
5	0	0,0%
6	0	0,0%
7	1	5,8%
8	4	23,5%
9	7	41,1%
10	0	0,0%
TOTAL:	**17**	**100%**

GRÁFICO Nº 2. Distribución de los Gerentes por perfiles

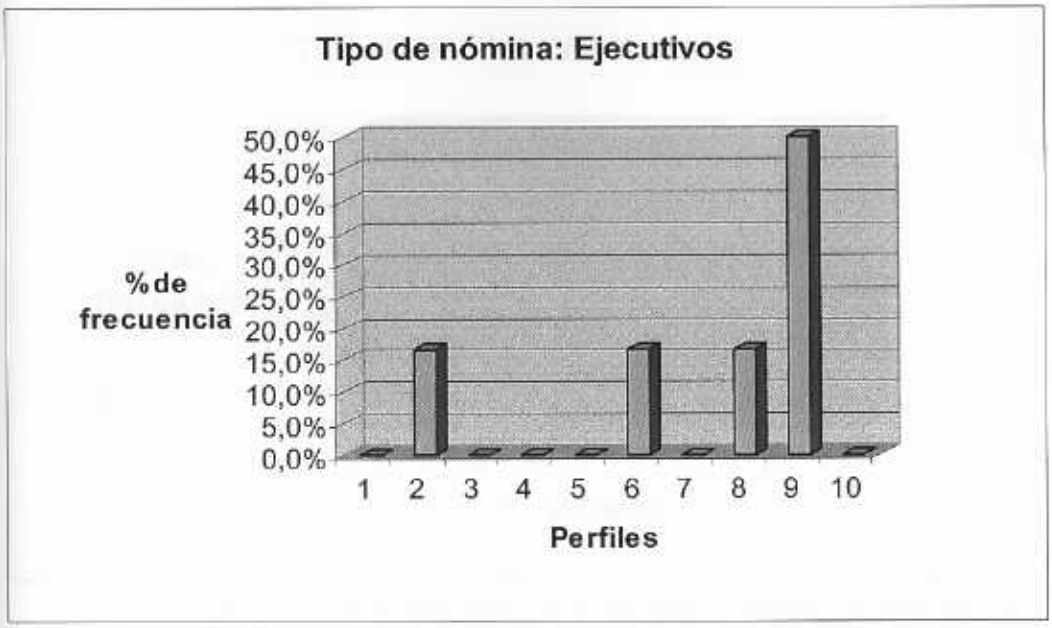


La tabla 20 y gráfico número 2, se evidencia que en la categoría "gerentes" que tienen un peso de 13% en la muestra, el 41,1% de sus miembros pertenece al perfil 9, seguido por el perfil 8 con un 23,5%, luego el perfil 2 se posesiona con un 17,6%, luego con un cuarto lugar se encuentra el perfil 4 con un 11,8% de frecuencia y por último el perfil 7 con un 5,8%. En cuanto a los perfiles 1, 3, 5, 6 y 10 no tuvieron miembros con un 0% para éstos.

TABLA 21. Distribución de los Ejecutivos por perfiles

TIPO DE NÓMINA: EJECUTIVOS		
Perfiles	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0,0%
2	1	16,6%
3	0	0,0%
4	0	0,0%
5	0	0,0%
6	1	16,6%
7	0	0,0%
8	1	16,6%
9	3	50,0%
10	0	0,0%
TOTAL:	**6**	**100%**

GRÁFICO Nº 3. Distribución de los Ejecutivos por perfiles

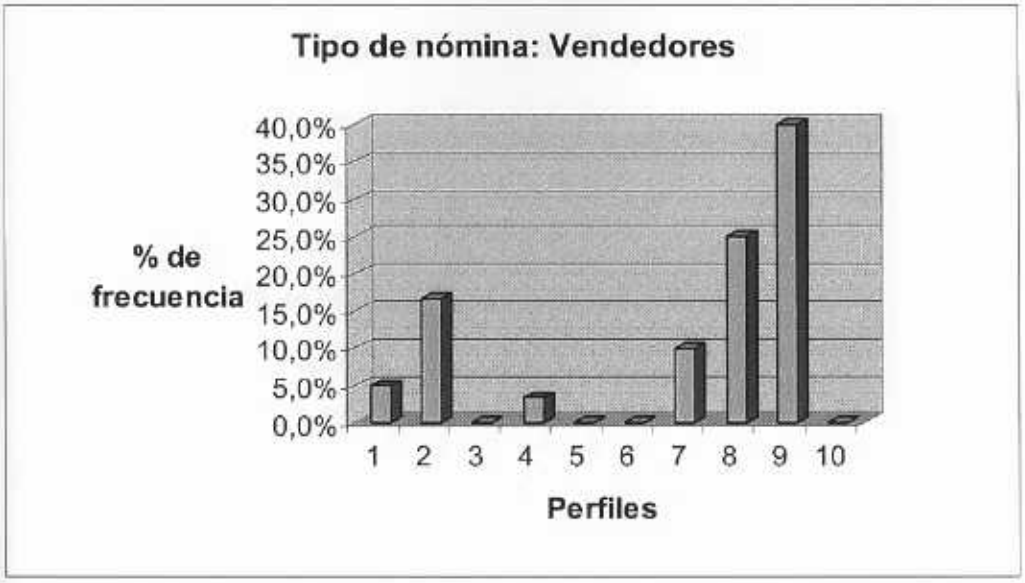


La categoría "ejecutivos" el cual representa el que tiene menos peso en la muestra con un 5%, al observar la tabla y gráfico anteriores se puede visualizar que una vez más el perfil 9 prevalece sobre los demás perfiles con un 50%, seguidos por los perfiles 2, 6 y 8 que tienen un porcentaje de frecuencia de 16,6% y evidenciando que se da una frecuencia que no se había dado anteriormente el cual es el perfil 6. Los perfiles 1, 3, 4, 5,7 y 10 no presentaron miembros en esta categoría.

TABLA 22. Distribución de los Vendedores por perfiles

TIPO DE NÓMINA VENDEDORES		
Perfiles	Frecuencia	Porcentaje
1	3	5,0%
2	10	16,6%
3	0	0,0%
4	2	3,3%
5	0	0,0%
6	0	0,0%
7	6	10,0%
8	15	25,0%
9	24	40,0%
10	0	0,0%
TOTAL:	**60**	**100%**

GRÁFICO Nº 4. Distribución de los Vendedores por perfiles

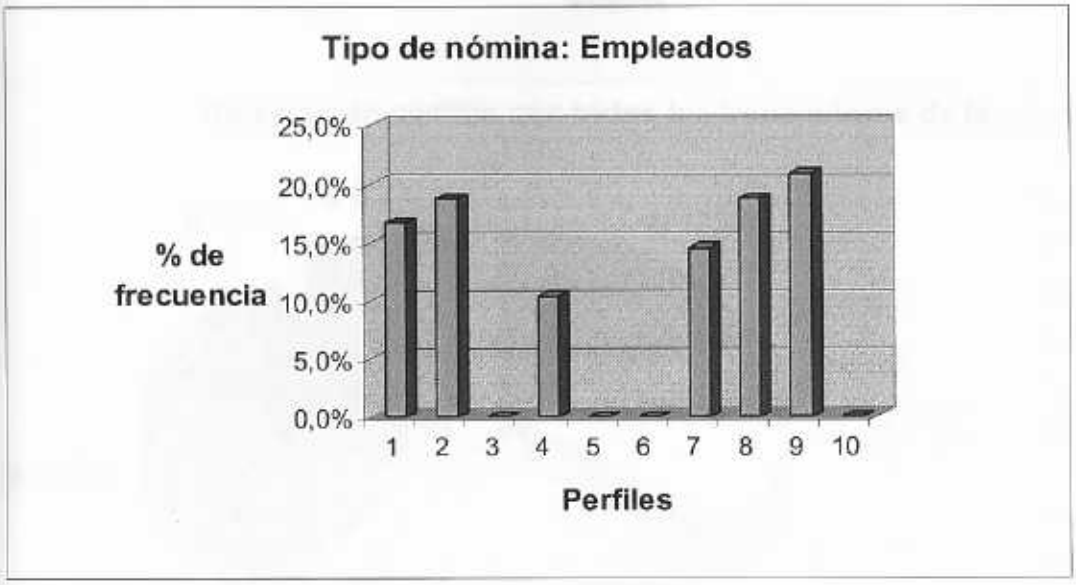


Observando la tabla 22 y el gráfico número 4, se puede apreciar que la categoría "vendedores" que es la más representativa debido a que tiene más peso en la muestra con un 46%, nuevamente predomina el perfil 9 en relación a los demás perfiles con un 40%, luego el perfil 8 con un 25%, en tercer lugar de posición está el perfil 2 con un porcentaje de frecuencia de 16,6%, seguidamente el perfil 7 con 10%, y por último los perfiles 1 y 4 con un 5% y 3,3% respectivamente. Una vez más los perfiles 3, 5, 6 y 10 se encuentran con un porcentaje de 0%.

TABLA 23. Distribución de los Empleados por perfiles

TIPO DE NÓMINA EMPLEADOS		
Perfiles	Frecuencia	Porcentaje
1	8	16,6%
2	9	18,7%
3	0	0,0%
4	5	10,4%
5	0	0,0%
6	0	0,0%
7	7	14,5%
8	9	18,7%
9	10	20,8%
10	0	0%
TOTAL:	**48**	**100%**

GRÁFICO Nº 5. Distribución de los Empleados por perfiles

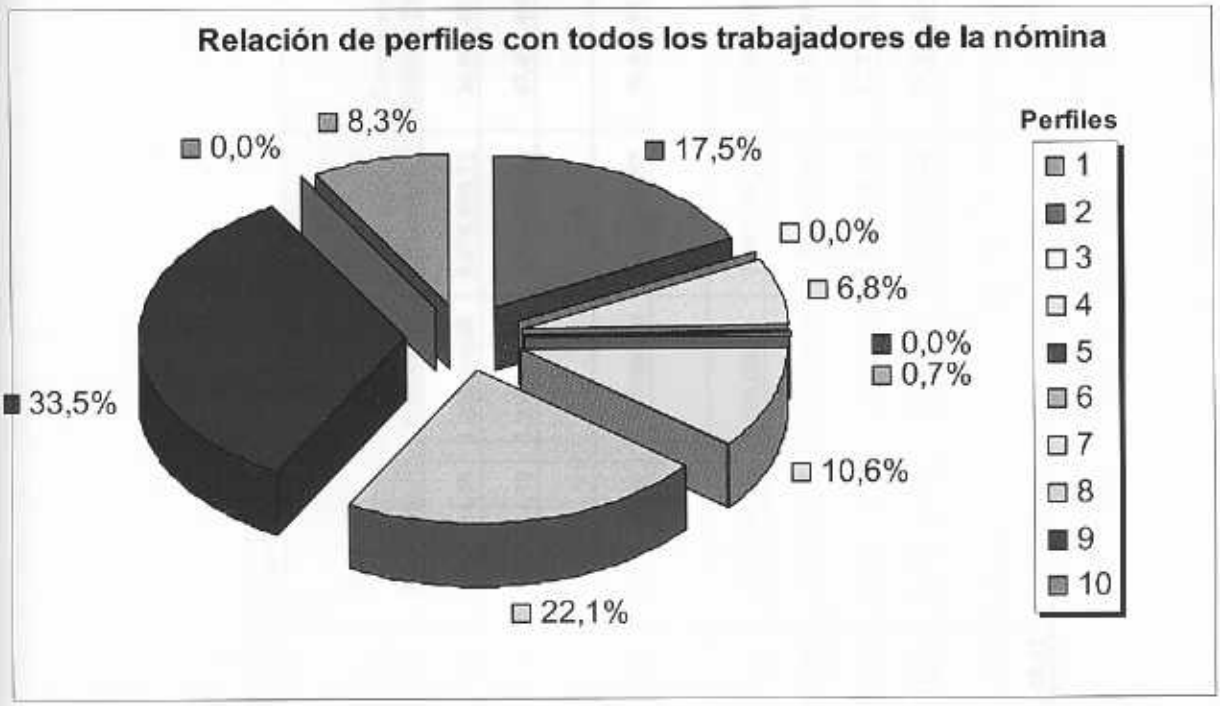


Por último la categoría "empleados" la cual ocupa el segundo lugar de peso en la muestra con un 36%, revela nuevamente la preeminencia del perfil 9 en relación con otros perfiles con un 20,8%, seguido por los perfiles 2 y 8 que presentan el mismo porcentaje de frecuencia dando un 18,7%, evidenciando que la mayoría de los miembros de este perfil forman parte de esta categoría encontramos al perfil 1 con un 16,6%, seguido por el perfil 7 con un 14,5% de frecuencia, y por último el perfil 4 con un 10,4%. Nuevamente los perfiles 3, 5, 6 y 10 se encuentran ausentes. Esto se puede apreciar en la tabla 23 y grafico número 5.

TABLA 24. Distribución de la relación de perfiles con todos los trabajadores de la nómina

EMPLEADOS DE TODA LA NÓMINA		
Perfiles	**Frecuencia**	**Porcentaje**
1	11	8,3%
2	23	17,5%
3	0	0,0%
4	9	6,8%
5	0	0,0%
6	1	0,7%
7	14	10,6%
8	29	22,1%
9	44	33,5%
10	0	0,0%
TOTAL:	**131**	**100%**

GRÁFICO Nº 6. Distribución de la relación de perfiles con todos los trabajadores de la nómina



Por último se realizó un análisis de todas las categorías integradas, para observar cual de los perfiles sobresalió más en la muestra completa. Arrojaron los siguientes resultados:

Como se puede evidenciar en la tabla 24 y el gráfico Nº 6, el perfil 9 llamado *nido lleno II,* es el más sobresaliente con un 33,5%. En segundo lugar se encuentra el perfil 8 *llamado nido lleno I,* con un 22,1%. En tercer lugar está el perfil 2 llamado *soltero II,* representado por el 17,5% de la muestra, el cuarto lugar lo ocupa el perfil 7 llamado *empleado con pareja,* con un 10,6% de la muestra. En el quinto lugar se encuentra el perfil 1 llamado *soltero I,* arrojando un 8,3%. Luego en el sexto lugar está el perfil 4 llamado *solteros, divorciados o viudos II,* representados por el 6,8%. En séptimo lugar está el perfil 6 llamado *empleado con pareja sin hijos,* con un 0,7%. Y por último los perfiles 3 denominado *solteros, divorciados o viudos I,* el perfil 5 conocido como *solteros, divorciados o viudos III,* el perfil 10 llamado *nido vacío I,* ocupan los últimos lugares con un 0%, concluyendo que estos tres últimos no tienen ningún miembro dentro de la muestra del personal de dirección y confianza.

3. Comparación de costos:

TABLA 25. Costos promedios actuales de la empresa

				COSTOS ACTUALES DE LA EMPRESA					
Perfil	**Número de personas**	**Salario Promedio Anual (Costo Laboral Directo)**	**Seguro HCM Promedio**	**Seguro de Vida Promedio**	**Gastos Funerarios Promedio**	**Planes de ahorro Promedio**	**Seguro de automóvil Promedio**	**Total Costo Laboral Indirecto**	**Total Costo Laboral Total**
1	11	30.625.418,18	1.167.216,00	282.400,00	183.333,36	1.043.044,36	3.200.000,00	**5.875.993,72**	**36.501.411,90**
2	23	41.654.666,09	1.072.779,13	336.117,39	183.333,36	1.048.554,78	3.200.000,00	**5.840.784,66**	**47.495.450,75**
3	0	0	-	-	-	-	-	**0**	-
4	9	42.604.653,33	1.120.753,33	282.400,00	183.333,36	1.056.802,13	3.200.000,00	**5.843.288,82**	**48.447.942,15**
5	0	-	-	-	-	-	-	**0**	-
6	1	410.603.400,00	1.021.056,00	1.517.900,00	183.333,36	1.080.000,00	3.200.000,00	**7.002.289,36**	**417.605.689,36**
7	14	29.765.111,06	1.141.236,86	282.400,00	183.333,36	1.056.987,43	3.200.000,00	**5.863.957,65**	**35.629.068,71**
8	29	36.957.912,41	1.085.020,14	325.003,45	183.333,36	1.023.878,73	3.200.000,00	**5.817.235,68**	**42.775.148,09**
9	44	48.750.225,55	1.033.318,64	366.638,64	183.333,36	1.042.728,44	3.200.000,00	**5.826.019,08**	**54.576.244,63**
10	0	-	-	-	-	-	-	**0**	-
Total	**131**	640.961.386,62	**7.641.380,10**	**3.392.859,48**	**1.283.333,52**	**7.351.995,87**	**22.400.000,00**	42.069.568,97	683.030.955,59

Como se puede observar en la tabla 25, actualmente la empresa otorga en su paquete cinco (5) beneficios para todos los trabajadores de dirección y confianza, entre los cuales están: seguro HCM, seguro de vida, gastos funerarios para empleados y familiares, planes de ahorro y seguro de automóvil. Por razones de confidencialidad se utilizaron montos *promedios anuales* y no montos reales.

Se obtuvo primeramente un promedio por perfil, indicando que la empresa invierte anualmente en promedio, un costo laboral indirecto de cuarenta y dos millones sesenta y nueve mil quinientos sesenta y ocho bolívares con noventa y siete céntimos (Bs. 42.069.568,97), esto solo en beneficios. Ahora si se calcula el costo promedio anual de la compensación total (salarios y beneficios) que la empresa invierte en los trabajadores de dirección y confianza se obtiene un monto de seiscientos ochenta y tres millones treinta mil novecientos cincuenta y cinco bolívares con cincuenta y nueve céntimos (Bs. 683.030.955,59).

Ahora veamos que sucede con los costos si se aplica un Plan de Beneficios Flexibles en la empresa, basados en las preferencias de los empleados por perfil encontradas en la página 124.

TABLA 26. Costos promedios con un Plan de Beneficios Flexibles.

PARTE I

				Costos con Planes de Beneficios Flexibles							
Perfil	**Número de personas**	**Salario Promedio Anual (Costo Laboral Directo)**	**Seguro HCM Promedio**	**Seguro de Vida Promedio**	**Chequeo Médico Promedio**	**Gastos Funerarios Promedio**	**Planes de ahorro Promedio**	**Planes de jubilación y pensión Promedio**	**Programas de alimentación Promedio**	**Préstamos adquisición de vivienda Promedio**	**Préstamos adquisición de vehículo Promedio**
1	11	30.625.418,18	1.167.216,00	282.400,00	-	-	1.043.044,36	3.062.541,82	-	-	14.844.370,00
2	23	41.654.666,09	1.072.779,13	-	501.239,13	-	1.048.554,78	-	1.365.120,00	4.908.521,73	14.844.370,00
3	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4	9	42.604.653,33	1.120.753,33	-	564.711,11	-	1.056.802,13	4.260.465,33	-	8.362.666,66	14.844.370,00
5	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6	1	410.603.400,00	1.021.056,00	-	955.300,00	183.333,36	1.080.000,00	41.060.340,00	-	-	-
7	14	29.765.111,06	1.141.236,86	282.400,00	-	-	1.056.987,43	2.976.511,11	-	2.688.000,00	-
8	29	36.957.912,41	1.085.020,14	-	-	-	1.023.878,73	3.695.791,94	-	3.892.965,51	14.844.370,00
9	44	48.750.225,55	1.033.318,64	366.638,64	-	-	1.042.728,44	4.875.022,55	1.365.120,00	5.131.636,36	14.844.370,00
10	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	**131**	640.961.386,62	**7.641.380,10**	**931.438,64**	**2.021.250,24**	**183.333,36**	**7.351.995,87**	**59.930.672,75**	**2.730.240,00**	**24.983.790,26**	**74.221.850,00**

TABLA 26. Costos promedios con un Plan de Beneficios Flexibles.

PARTE II. Continuación de beneficios por perfil

Perfil	Número de personas	Préstamo para diversos fines Promedio	Seguro de automóvil Promedio	Pago de estudios para empleado Promedio	Pago de estudios para hijos Promedio	Guardería Promedio	Programas de inglés Promedio	Total Costo Laboral Indirecto	Total Costo Laboral Total
1	11	-	-	4.200.000,00	-	-	1.832.000,00	26.431.572,18	576.569.990,36
2	23	-	-	4.200.000,00	-	-	-	27.940.584,77	69.595.250,86
3	0	-	-	-	-	-	-	0	-
4	9	-	3.200.000,00	-	1.007.500,00	-	-	34.417.268,56	77.021.921,89
5	0	-	-	-	-	-	-	0	-
6	1	-	-	-	-	-	-	44.300.029,36	454.903.429,36
7	14	-	3.200.000,00	4.200.000,00	-	-	-	15.545.135,40	45.310.246,46
8	29	9.239.478,10	-	-	-	2.803.442,40	-	36.584.946,82	73.542.859,23
9	44	-	-	-	-	-	-	28.658.834,63	77.409.060.18
10	0	-	-	-	-	-	-	0	-
Total	131	9.239.478,10	6.400.000,00	12.600.000,00	1.007.500,00	2.803.442,40	1.832.000,00	213.878.371,72	854.839.758,34

Como se evidencia en la tabla 26, en este simulador de Beneficios Flexibles aplicado a esta empresa, se utilizaron diez (10) beneficios más aparte de los cinco (5) que ofrece la compañía actualmente. El costo laboral directo se mantiene igual debido a que solo se está invirtiendo en beneficios y no en salario, mientras que el costo laboral indirecto aumenta en promedio a doscientos trece millones ochocientos setenta y ocho mil trescientos setenta y un bolívares con setenta y dos céntimos (Bs. 213.878.371,72) anuales como consecuencia de esta misma inversión en nuevas prestaciones. Y dando un costo promedio de la compensación total de ochocientos cincuenta y cuatro millones ochocientos treinta y nueve mil setecientos cincuenta y ocho bolívares con treinta y cuatro céntimos (Bs. 854.839.758,34) anuales.

Por otro lado, el costo laboral total se ve afectado, ya que éste abarca salarios y beneficios, y este incremento del costo laboral indirecto influye directamente en el costo total laboral. Este fenómeno se puede observar mejor en la siguiente tabla, la cual indica que el costo laboral indirecto y total aumentó, mientras que el directo se mantiene sin variaciones.

TABLA 27. Variación de costos en montos promedios

Concepto	Antes del PBF	Después del PBF	Variación
Costo laboral directo	640.961.386,62	640.961.386,62	0
Costo laboral Indirecto	42.069.568,97	213.878.371,72	171.808.802,75
Costo laboral Total	683.030.955,59	854.839.758,34	171.808.802,75

Ahora observemos cuanto se incrementan los costos en porcentajes con la aplicación del Plan de Beneficios Flexibles:

TABLA 28. Variación de costos en términos porcentuales

Concepto	Antes del PBF	Después del PBF	Variación
Costo laboral directo (%)	93,84	74,98	18,86
Costo laboral Indirecto (%)	6,16	25,02	18,86
***Costo laboral* Total (%)**	100	100	-

Como indica la tabla 28 el costo laboral indirecto y el costo laboral total se incrementa en un 18,86% anualmente con la implementación del Plan de Beneficios Flexibles, esto se debe a que se está invirtiendo en otros diez (10) beneficios más aparte de los que otorga la empresa actualmente, es decir se está otorgando un total de quince (15) beneficios de los cuales los empleados eligen solo nueve (9).

Esto indica que si una organización quiere implementar este tipo de sistema de prestaciones, necesariamente debe hacer una inversión en dinero en nuevos beneficios. Evidentemente sus gastos aumentarían, sin embargo le da la ventaja de captar personal altamente calificado ya que su paquete de beneficios es más atractivo, y a su vez le otorga mayor competitividad en el mercado.

Ahora veamos la composición de la compensación total incluyendo los beneficios más todo el paquete anual el cual está constituido por: salario anual y comisiones (las comisiones solo se aplican para los casos de los vendedores); observemos como varían los porcentajes de *la compensación total antes y después de la aplicación del plan.*

TABLA 29. Composición porcentual de la compensación total por perfil antes del Plan de Beneficios Flexibles.

ANTES DEL PBF			
Perfil	Costo laboral directo (%)	Costo laboral Indirecto (%)	Costo laboral total (%)
1	90,4	9,6	100
2	91,99	8,01	100
3	-	-	-
4	91,86	8,14	100
5	-	-	-
6	98,84	1,16	100
7	91,5	8,5	100
8	91,41	8,59	100
9	92,61	7,39	100
10	-	-	-

TABLA 30. Composición porcentual de la compensación total por perfil después del Plan de Beneficios Flexibles.

DESPUES DEL PBF			
Perfil	Costo laboral directo (%)	Costo laboral Indirecto (%)	Costo laboral total (%)
1	67,87	32,13	100
2	72,39	27,61	100
3	-	-	-
4	68,23	31,77	100
5	-	-	-
6	93,11	6,89	100
7	81,13	18,87	100
8	66,55	33,45	100
9	74,37	25,63	100
10	-	-	-

Con el plan de beneficios flexibles la compensación total presenta variaciones en cuanto al **peso** que tiene el costo directo e indirecto, antes y después de la aplicación del sistema de beneficios flexibles.

Primeramente se sacó en el escenario "*antes del plan*" el monto del paquete anual y de los beneficios de cada uno de los trabajadores, obteniendo así el monto de los costos directos e indirectos de cada uno de los perfiles, para finalmente obtener el costo laboral total de cada

perfil. Seguidamente se llevaron estos montos a porcentajes, los cuales están reflejados en la tabla 29.

Luego se realizó el mismo procedimiento pero en el escenario "*después del plan*" el cual se evidencia en la tabla 30.

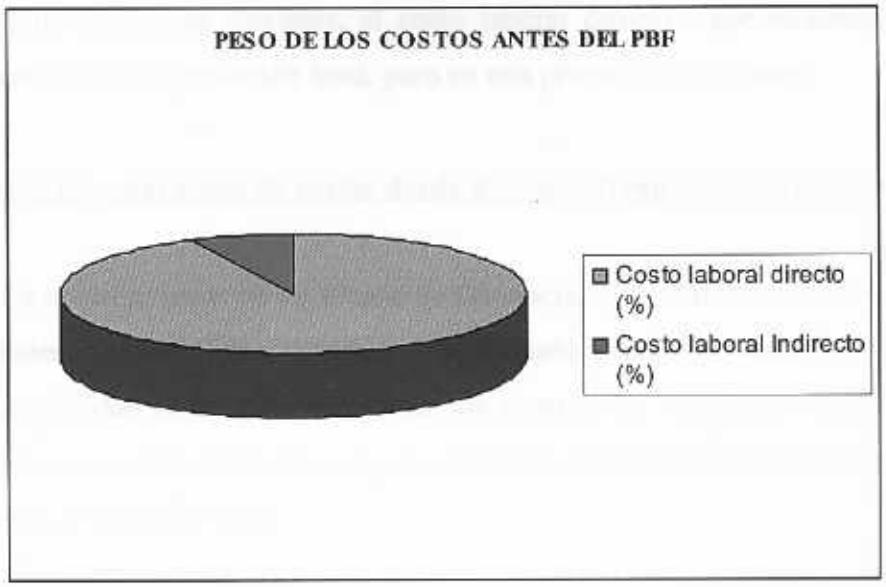
Se puede visualizar en estas tablas, que antes del PBF, para todos los perfiles el mayor peso del monto de la compensación total cae sobre los costos directos, mientras que los indirectos tienen un peso que no sobrepasa el 10%. Ahora con la aplicación del PBF, la mayoría del peso igualmente recae sobre los costos directos pero en una menor proporción dándole aproximadamente un 20% más a los costos indirectos.

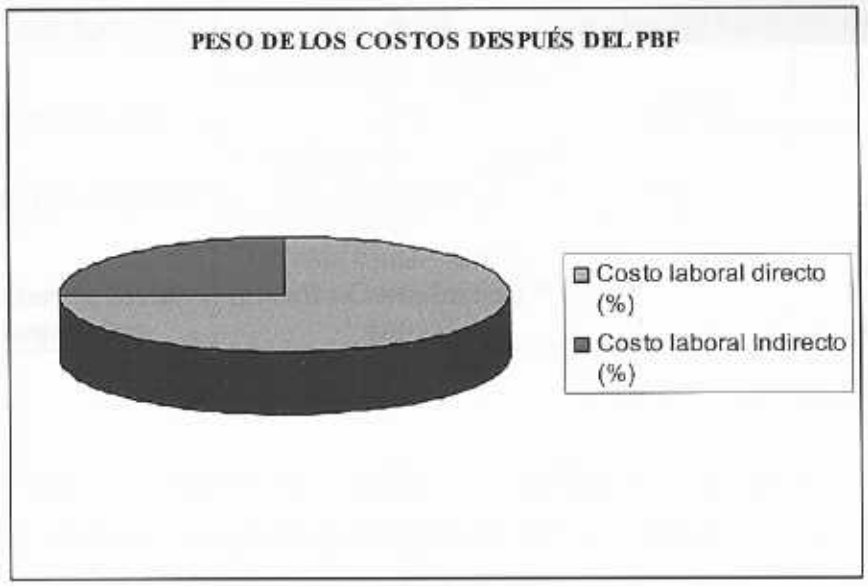
Para observar este fenómeno, se obtuvo un promedio general de estos pesos, antes y después del la implantación, de manera que se pudieran visualizar mejor estas variaciones, las cuales se encuentran a continuación en la tabla 29 y gráfico 7:

TABLA 31. Composición porcentual de la compensación total general antes y después del Plan de Beneficios Flexibles.

Concepto	Antes del PBF	Después del PBF	Variación (%)
Costo laboral directo (%)	92,66	74,8	17,86
Costo laboral Indirecto (%)	7,34	25,2	17,86

GRÁFICO Nº 7. Composición porcentual de la compensación total general antes y después del Plan de Beneficios Flexibles.





Como se muestra en la tabla 31, el peso de la composición de la compensación total varió en un 17,86%, indicando que con la implementación del Plan de Beneficios Flexibles, el peso de los costos laborales directos disminuye en un 17,86%, mientras que el peso de los costos laborales indirectos aumenta en la misma proporción.

Ahora si se observa detenidamente los gráficos anteriores, se podrá ver que antes de la aplicación del plan de beneficios flexibles, el peso del costo laboral directo, ocupa una mayor proporción de la compensación total que los costos indirectos. Luego con la aplicación del sistema de beneficios flexibles, el costo laboral directo sigue teniendo mayor peso que el indirecto en la compensación total, pero en una proporción mas baja.

3.1. Comparación de costos desde el estado financiero general de la empresa.

La empresa proveyó su Estado de Ganancias y Pérdidas actual con el fin de verificar si los planes de beneficios flexibles son rentables para la organización. Por razones de confidencialidad no se pueden relevar los montos del Estado de Ganancias y Pérdidas, sin embargo se autorizaron mostrar algunos montos en términos porcentuales para poder hacer las comparaciones pertinentes:

TABLA 32. Indicadores de Rentabilidad de los Planes de Beneficios Flexibles

Concepto	Indicador	Antes del PBF	Después del PBF	Variación
Costo salarial	Costo laboral / Ingresos (%)	12,00%	12,06%	0,06
Costo de beneficios	Costo beneficios / Costo laboral total (%)	22%	22,04%	0,04%
Variación costo beneficios	((Costo Final – Costo Inicial) / Costo Inicial) * 100	-	-	2,20%

Como se evidencia en la tabla 32, actualmente la empresa aporta un 12% de *costo salarial*, ahora con la aplicación del plan de beneficios flexibles, este porcentaje se incrementa en un 0,06% anual. A su vez el *costo de beneficios* de la empresa aumenta en un 0,04% y la *variación costo de beneficios* es de un incremento del 2,20%. Estos resultados indican que, efectivamente los costos aumentan, pero en una proporción pequeña, tomando en cuenta que se están incluyendo diez (10) beneficios más aparte de los cinco (5) que otorga la organización actualmente.

Por lo tanto se puede afirmar que con los Planes de Beneficios Flexibles es posible mantener un adecuado control de costos, siempre y cuando se haga a un sector del personal de la empresa que no tenga gran peso en la nómina general, se vayan incluyendo beneficios poco a poco y que a la vez sean beneficios que cumplan con las necesidades sociodemográficas de los trabajadores de manera que queden satisfechos.

4. Efectividad impositiva.

Para determinar el porcentaje de retención del Impuesto Sobre la Renta de cada trabajador después de la aplicación del Plan de Beneficios Flexibles, se utilizaron tanto los desgravámenes personales como los desgravámenes únicos alternativos (774 UT) según como mejor convenía para cada empleado.

En cuanto a el **desgravamen personal**, se aplicó a aquellos empleados cuyas sumatorias de desgravámenes sean mayores a 774 unidades tributarias, y se empleo para los beneficios indicados por la Ley de ISLR en el artículo 60, como son: seguro HCM, chequeo médico, préstamo para adquisición de vivienda, pago de estudios para empleados, pago de estudios para hijos, programas de inglés.

Cabe destacar que el beneficio **préstamo para adquisición de vivienda**, fue aplicado únicamente a los gerentes de los perfiles que tuvieron preferencia por este rubro, debido a que se consideró, para efectos de este estudio, que como el préstamo para adquisición de vivienda representa un desgravamen, (siempre que no sobrepase las 1.000 unidades tributarias) convendría otorgarlo solo a el grupo de "gerentes" por dos (2) razones:

a.- Por ser los gerentes los que devengan el salario más elevado de la empresa, otorgarle este desgravamen a este grupo en específico, contribuye a que su renta neta anual no aumente mientras disfruta del préstamo, garantizando mayor efectividad impositiva para este grupo.

b.- Al otorgárselo solo a este grupo, la empresa ahorra dinero, ya que este beneficio representa una de las prestaciones más costosas.

El **desgravamen único alternativo**, se aplicó a aquellos empleados cuya sumatoria de desgravámenes personales sean menores 774 unidades tributarias.

A continuación se presentan los resultados obtenidos del porcentaje de retención de impuesto sobre la renta de cada uno de los perfiles, antes y después del Plan de Beneficios Flexibles:

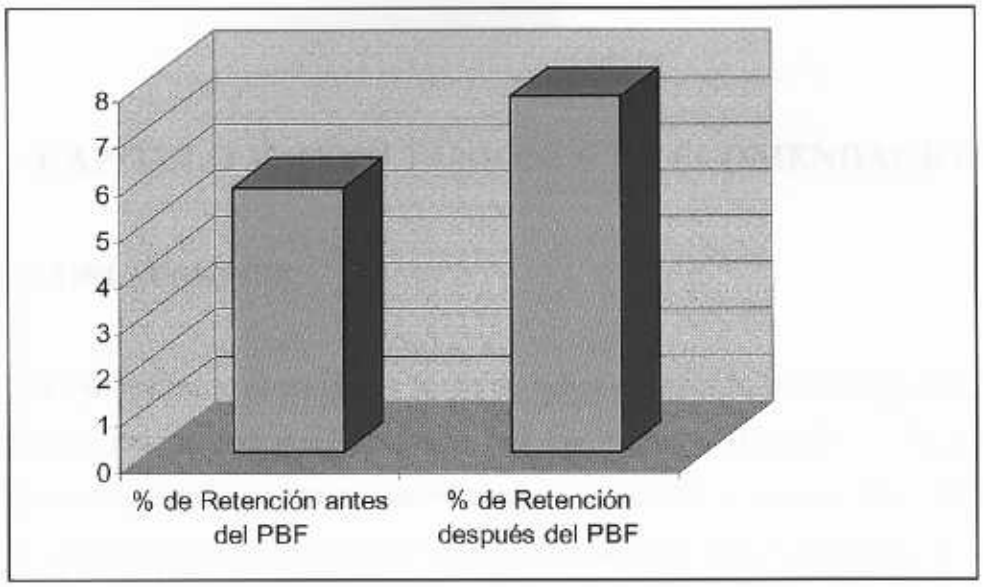
TABLA 33. Composición porcentual de retención del ISLR por perfil antes y después del Plan de Beneficios Flexibles

Perfil	% de Retención antes del PBF	% de Retención después del PBF	Variación
1	1,83	3,9	2,07
2	3,36	5,2	1,84
3	-	-	-
4	2,1	4,7	2,6
5	-	-	-
6	26,72	27,2	0,48
7	1,96	3,09	1,13
8	1,63	4,66	3,03
9	2,4	4,94	2,54
10	-	-	-

TABLA 34. Variación general del porcentaje de retención del ISLR (promedio)

	% de Retención antes del PBF	% de Retención después del PBF	Variación
Promedio General	5,71	7,67	1,96

GRAFICO 8. Variación general del porcentaje de retención del ISLR (promedio)



Tal como indica la tabla 34 y el gráfico anterior, con la aplicación del Plan de Beneficios Flexibles los porcentajes de retención de impuesto sobre la renta de los trabajadores aumenta un 1,96%, esto puede ser consecuencia de que de quince (15) beneficios que se están otorgando, solo seis (6) son desgravables según la ley, ya que ésta tiene pocas opciones de desgravámenes.

Basado en estos resultados, de las hipótesis propuestas, se comprueban las siguientes:

- **Ho:** Con la aplicación de un Plan de Beneficios Flexibles, aumentan los costos totales laborales de la empresa.
- **Ho:** La aplicación de un Plan de Beneficios Flexibles, no se puede conseguir efectividad impositiva en el desembolso del Impuesto Sobre la Renta de los beneficiarios.

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. CONCLUSIONES.

Una vez realizado el estudio, y luego de haber comparado la investigación teórica con la investigación práctica, se puede concluir que los Planes de Beneficios Flexibles si pueden servir como una estrategia compensatoria para controlar los costos laborales de una empresa, siempre y cuando se implemente de manera cuidadosa y organizada tanto financiera como administrativamente. A su vez, es muy difícil garantizar efectividad impositiva en el desembolso del Impuesto Sobre la Renta de los trabajadores, debido a la rigidez de la Ley actual venezolana.

Al contrastar los resultados obtenidos con las hipótesis propuestas se puede afirmar que en base a este estudio:

1.- La aplicación de un Plan de Beneficios Flexibles en una empresa, aumenta sus costos laborales (específicamente los costos laborales indirectos), debido a que debe **invertir en nuevos beneficios** de forma que se puedan adaptar a las necesidades de los trabajadores.

Ahora, basado en los resultados y al observar que los costos aumentan, se debe ser cuidadoso si se decide efectuar este plan de beneficios para esto hay que tomar en cuenta los siguientes criterios:

- El plan se debe aplicar poco a poco, de manera que no se incluyan tantos beneficios de una vez, sino que se vayan incluyendo en la medida en que la empresa analice que le conviene rentablemente. Por ejemplo, en esta investigación se incluyeron diez (10) beneficios más aparte de los cinco (5) que la organización ofrece actualmente, para dar un total de quince (15) beneficios. Ahora si se hubiesen incluido sólo cinco (5) más

aparte de los que ofrece la empresa, el incremento del costo indirecto hubiese sido en una menor proporción.

- Es importante que iniciando el plan no se aplique a todos los trabajadores de la empresa, ya que esto acarrearía altos costos, por esto es aconsejable aplicarlo sólo a un sector del personal que no represente gran peso en la nómina.
- Antes de implementar este sistema las organizaciones deben estudiar en el mercado los costos de los beneficios que incluirán en los paquetes y cuanto sería el costo por empleado. Seguidamente hacer un análisis para conocer si pueden costearlos financieramente en un lapso de tiempo determinado.
- Es importante que los trabajadores queden satisfechos a fin de evitar futuras solicitudes de más beneficios que ocasionen presiones, para lograr esto se deben hacer estudios de perfiles sociodemográficos de los empleados a los que se les piensa aplicar el plan para adaptar los paquetes a sus necesidades; a su vez, clasificar a lo trabajadores según perfiles permite implementar el plan de manera organizada y facilita los análisis de costeo.

Esto indica que para que se pueda mantener este plan con un adecuado control de costos, conviene realizar previamente estudios y análisis exhaustivos de rentabilidad y composición sociodemográfica de personal, y debe existir una participación integrada y de trabajo en equipo organizado de las áreas financieras, administrativas, recursos humanos, compensación y beneficios, logística, entre otras.

2.- Con la aplicación de un Plan de Beneficios Flexibles, no se puede lograr efectividad impositiva en el desembolso del Impuesto Sobre la Renta de los beneficiarios; tal como se pudo observar en los resultados, los impuestos aumentan como consecuencia de un incremento en la renta neta gravable de cada contribuyente a pesar de los esfuerzos por utilizar todos los desgravámenes que permite la Ley. Esto se debe a la siguiente razón:

- La Ley actual del Impuesto Sobre la Renta venezolana, no ofrece gran cantidad de beneficios desgravables, solo los que están estipulados en el artículo 60. La única manera de que los impuestos disminuyan o se mantengan es que se ofrezcan únicamente los beneficios que se encuentran determinados en el artículo anteriormente

mencionado, sin embargo, esto no cubriría a total plenitud las necesidades de los trabajadores creando descontento y futuras solicitudes.

Esto indica que en Venezuela, actualmente, es muy difícil garantizar efectividad impositiva en el desembolso del Impuesto sobre la Renta con el Plan de Beneficios Flexibles, gracias a que ésta tiene un esquema rígido y paternalista. Una de las maneras para solucionar esta situación es llegar a un consenso con el empleado donde éste siga cancelando el ISLR que venía pagando y la empresa cubra la diferencia, sin embargo, esto encaminaría a costos adicionales a la compañía. Otra opción es plantear discusiones para reformas de la Ley que permitan un mayor número de desgravámenes, de manera que puedan beneficiar en este sentido a empleados y empleadores.

2. RECOMENDACIONES.

Como bien se pudo observar, esta investigación aporta a las empresas herramientas pueden tomar en cuenta para un adecuado control de costos en caso de que tengan proyectado o ya hayan decidido implementar un Plan de Beneficios Flexibles. Como se mencionó anteriormente, para esto deben considerar estudiar su población de empleados, no darlo a todo el personal a la vez y hacer análisis y estudios de costos para indagar su rentabilidad.

Por otro lado es recomendable que también hagan estudios del efecto que este sistema puede implicar en los impuestos de la organización, debido a que la legislación laboral y tributaria venezolana ofrece muy pocas opciones por su rigidez, es por este motivo principalmente que este sistema ha sido factible en otros países que se caracterizan por una legislación más flexible, mientras que en Venezuela es menos factible por la limitación de la legislación laboral y tributaria.

Ya con este estudio se evaluó la influencia de estos planes específicamente en el Impuesto Sobre la Renta desde el punto de vista de los trabajadores, sería interesante ver ahora la influencia que tienen en el Impuesto Sobre la Renta de una empresa o persona jurídica, es decir, se pueden realizar estudios que muestren el grado de influencia de estos planes en otro conjunto de contribuciones nacionales como impuestos sobre sucesiones o donaciones, tasas por servicios, patentes, derechos de frente, timbres fiscales, entre otros los cuales son cancelados por las empresas.

Antonella Bacco Pico.

BIBLIOGRAFÍA

Bonilla J. (2005). Sistemas de información y Recursos Humanos. Venezuela: UCAB.

Chiavenato I. (1994). Administración de Recursos Humanos. (2° edición). Colombia: McGraw-Hill.

Chiavenato (1999). Administración de Recursos Humanos. (4° edición). Colombia: McGraw-Hill.

Chiavenato I. (2000). Administración de Recursos Humanos. (5° edición). Colombia: McGraw-Hill.

Chiavenato I. (2002). Gestión del Talento Humano. (3° edición). Colombia: McGraw-Hill.

Dolan S, Randall S. S. & Valle C. R. (1999). La Gestión de Recursos Humanos. España: McGraw-Hill.

Flannery T, Hofricter D. & Platen P. (1999). Personas, desempeño y pago, The Hay Group. (1° edición). Argentina: Editorial Paidós.

Garay J. & Garay M. (2007). Ley de Impuesto Sobre la Renta de 16 de Febrero de 2007. Venezuela: Corporación AGR S.C.

Gomez M. L, Balkin D. & Cardy R. (1997). Gestión de Recursos Humanos. España: Prentice-Hall

Gomez M. L, Balkin D. & Cardy R. (2001). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. (3° edición). España: McGraw-Hill.

Hay Group. (1990). La gestión de Recursos Humanos en Venezuela. Editorial IESA.

Milkovich G. & Newman J. (1999). Compensation. (5° edition). NY: McGraw-Hill.

Morales A. J. & Velandia H. N. (1999). Salarios, Estrategia y Sistema Salarial o de Compensaciones. Colombia: McGraw-Hill.

Pérez E. & Rodrigo B. (1988). Política de Compensación y Protección de los Recursos Humanos. España: Ediciones Pirámide.

Ruiz M. J. (2000). Impuesto Sobre la Renta. Venezuela: Legis Editores, C.A

Sampieri H. R, Fernández C. C. & Baptista L. P. (1998). Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill.

Tokman V. & Martínez D. (1999). Costo laboral y competitividad en el sector manufacturero de América Latina, 1990-1998. Chile: NU. CEPAL.

Urquijo J. I. (2004). La Administración de Sueldos y Salarios: Remuneración al Trabajo Humano. Venezuela: UCAB.

Trabajos de Grado:

Márquez I. & Morett M. (2003). Paquete de beneficios deseado de acuerdo al perfil de características personales y composición familiar del empleado. Tesis de Grado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Quevedo E. (2000). Dos puntos de vista sobre los Planes de Beneficios Flexibles y su aplicación en Venezuela. Tesis de Grado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Artículos:

Forte F. (1961). Comment on Schedular and Global Taxes" Rivista di distritto finanziaro. Pags. 12 y 13.

Páginas Web:

www.economista.com.mx/sinprivilegios/articulos/2007-04-19-34522. Consultado el día 14 de junio de 2007.

www.mercer.com/beneficios/ppmn.com. Consultado el día 10 de abril de 2007

www.aon.com/mx/es/consulting/beneficios.jsp. Consultado el día 18 de diciembre de 2007.

www.hayandino.com/Consultoria/Diseno_beneficios.php. Consultado el día 29 de marzo de 2007

www.trustadmin.com (trust administrators inc services). Consultado el día 6 de mayo de 2007.

Leyes:

Ley de Impuesto Sobre la Renta año 2002.

Ley Orgánica del Trabajo año 1997 y su Reglamento.

Ley Programa de Alimentación para los Trabajadores año 1998

ENTREVISTA:

ANEXO A

CUESTIONARIO

Tesis de Grado. Elaborado por Antonella Bacco Pico. 2007

PARTE I:

1. Tiene conocimiento del sistema de planes de beneficios flexibles

Sí ☐

No ☐

2. En su empresa aplican planes de beneficios flexibles

Sí ☐ Ir a la pregunta 4.

No ☐ Continuar a la pregunta 3.

Por qué: _____

3. Ha considerado utilizar planes de beneficios flexibles como estrategia de compensación para el control de costos

Sí ☐

No ☐

Por qué: _____

4. Indique marcando con una "x" cuáles de estos beneficios ofrece su empresa a los trabajadores

Beneficio	Lo otorga	No lo otorga
Seguro HCM (Básico)		
Seguro HCM (Exceso)		
Seguro de vida (muerte natural o accidental		
Chequeo médico		
Servicios médicos ambulatorios		
Planes de jubilaciones y pensiones		
Caja de ahorros		
Préstamos para adquisición de vivenda		
Préstamos para adquisición de automóvil		
Préstamo para diversos fines		
Seguro de automóvil		
Automóvil provisto por la empresa		
Vivienda provista por la empresa		
Estacionamiento		

Comedor de la empresa		
Pago de estudios para hijos		
Club privado		
Política de viáticos		
Cupones y vales		
Tarjetas de crédito coorporativas		
Adquisicion optativa de acciones a la empresa		
Gastos de representación		
Teléfono y linea celular provistos por la *empresa*		
Planes de transferencia nacionales		
Planes de transferencia internacionales		
Guardería		
Pago de estudios para empleados		
Dias adicionales de vacaciones		
Programas de inglés		

5. Ud ha realizado análisis de los beneficios otorgados a los empleados en función de las necesidades sociodemograficas de éstos

Sí ☐

☐

No ☐

Por qué: _____

6. Considera usted que con la aplicación de un plan de beneficios flexibles se puede lograr efectividad impositiva en el pago del ISLR de los beneficiarios

Sí ☐

No ☐

Por qué: _____

7. En su opinion, cuales serian las principales limitaciones si decidiera implantar un plan de beneficios flexibles en su empresa

_____

PARTE II:

8. Según los perfiles mencionados a continuación, clasifique a sus trabajadores de direccion y confianza

Perfiles

Perfil 1 soltero I: es aquella en donde el empleado vive con sus padres o familiar (es)

Perfil 2 soltero II: aquella en donde el empleado no viviera ni con sus padres, ni con un familiar (es), ni con su pareja y no tuviera hijos. Se incluyen a los empleados divorciados que vivan solos y no tuvieran hijos.

Perfil 3 solteros, divorciados o viudos I: referida a la fase en donde el empleado no viviera con su pareja y tuviera hijos. El hijo mayor debía tener menos o igual a seis (6) años de edad

Perfil 4 solteros, divorciados o viudos II: es aquella en donde el empleado no viviera con su pareja y tuviera hijos. El hijo mayor debia tener una edad comprendida entre los siete (7) y veinte y cinco (25) años

Perfil 5 solteros, divorciados o viudos III: es aquella en la cual el empleado no vivera con su pareja y tuviera hijos, en donde desde el primer hasta el último hijo del empleado hubiesen abandonado el hogar. En esta categoría se incluyó aquellos empleados en donde al menos un hijo se haya ido del hogar y no dependiera más del mismo, ya sea el mayor o el menor o cualquier hijo que se encuentre entre ambos.

Perfil 6 empleado con pareja sin hijos: referida a la fase en donde el empleado tuviese más de cincuenta (50) años de edad, que fuese casado o viviera con su pareja y no tuviera ni deseara tener hijos.

Perfil 7 empleado con pareja: etapa de recién casados o iniciación de la convivencia, en la cual el empleado debía tener menos o igual a cincuenta (50) años edad, no tuviera hijos y deseaba tenerlos en un futuro.

Perfil 8 nido lleno I: etapa de escolar II, se definió como la fase en donde el empleado debia estar casado o vivir con su pareja y tener hijos, en donde el hijo mayor debía tener menos o igual a seis (6) años de edad.

Perfil 9 nido lleno II: etapa escolar y adolescente, es aquella en donde el empleado debia estar casado o vivir con su pareja y tener hijos, cuyo hijo mayor debía tener una edad comprendida entre los siete (7) y veinte y cinco (25) años.

Perfil 10 nido vacio I: etapa de alejamiento, referida a la fase en la cual el empleado deberia estar casado o vivir con su pareja y tener hijos, en donde desde el primer hasta el último hijo haya abandonado el hogar. En este perfil se incluyó aquellos empleados en donde al menos un hijo se haya ido del hogar y no dependiera más del mismo, ya sea el mayor, el menor o cualquier hijo que se encuentre entre ambos.

		Clasificación		
Perfil	N° Empleados	N° Vendedores	N° Gerentes	N° Ejecutivos
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

9.Indique el costo de los beneficios otorgados en la pregunta 4. según perfil los perfiles de la pregunta 8.

				Costeo por perfil						
Beneficio	Perfil 1	Perfil 2	Perfil 3	Perfil 4	Perfil 5	Perfil 6	Perfil 7	Perfil 8	Perfil 9	Perfil 10
Seguro HCM (Básico)										
Seguro HCM (Exceso)										
Seguro de vida (muerte natural o accidental										
Chequeo médico										
Servicios médicos ambulatorios										
Planes de jubilaciones y pensiones										
Caja de ahorros										

Préstamos para adquisición de vivenda										
Préstamos para adquisición de automóvil										
Préstamo para diversos fines										
Seguro de automóvil										
Automóvil provisto por la empresa										
Vivienda provista por la empresa										
Estacionamiento										
Comedor de la empresa										
Pago de estudios para hijos										
Club privado										
Politica de viáticos										
Cupones y vales										
Tarjetas de crédito coorporativas										
Adquisicion optativa de acciones a la empresa										
Gastos de representación										
Teléfono y linea celular provistos por la empresa										
Planes de transferencia nacionales										
Planes de transferencia internacionales										
Guarderia										
Pago de estudios para empleados										

Dias adicionales de vacaciones										
Programas de inglés										

10. Indique el porcentaje de retención de Impuesto Sobre la Renta del personal de dirección y confianza, (suministrando un listado de este personal)

ANEXO B

Preguntas de Validación

1. En cuanto al grado de complejidad, las preguntas realizadas fueron:

1. Muy Complejas ☐
2. Complejas ☐
3. Sencillas ☐

2. En cuanto a la información requerida, las preguntas fueron:

1. Innecesarias ☐
2. Oportunas ☐
3. Muy oportunas ☐

3. El Cuestionario fue:

1. Muy largo ☐
2. Largo ☐
3. Corto ☐

4. *¿Entendió las preguntas?.*

1. Tarde mucho tiempo ☐
2. Tarde cierto tiempo ☐
3. De inmediato ☐

ANEXO B.1

Resultados de las preguntas de validación

Experto	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Puntaje obtenido	Puntaje deseado	% de diferencia
A1	3,00	2,00	3,00	3,00	11,00	12,00	8,33%
A2	2,00	2,00	3,00	3,00	10,00	12,00	16,67%
A3	3,00	3,00	3,00	3,00	12,00	12,00	0%
A4	2,00	3,00	3,00	3,00	11,00	12,00	8,33%
					44,00	**48,00**	**8,33%**
					% de validez		**91,60%**

ANEXO C

PRIMAS DEL PLAN FUNERARIO

APORTE MENSUAL POR BENEFICIARIO	PLAN MEDIO	PLAN SUPERIOR	PLAN LUJO
TITULAR MASCULINO	15.277,78	22.083,33	28.472,22
TITULAR FEMENINO	15.277,78	22.083,33	28.472,22

ANEXO D. FLOTA DE VEHICULOS

USO	Datos	1988	1993	1994	1997	1998	1999
Motos	Suma Asegurada						
	Tasa	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Cantidad de Vehiculos						
Particular	Suma Asegurada		27.255.000	20.527.500	23.000.000	21.439.286	22.655.000
	Tasa		12%	12%	10%	9%	10%
	Cantidad de Vehiculos		4	7	8	10	8
Rustico	Suma Asegurada	34.730.000			35.477.500	39.100.000	39.445.000
	Tasa	13%	0%	0%	10%	10%	10%
	Cantidad de Vehiculos	1		1	2	2	1
Promedio	**Suma Asegurada**	**34.730.000,00**	**27.255.000,00**	**17.961.562,50**	**25.495.500,00**	**24.382.738,10**	**24.520.555,56**
	Tasa	***13%***	***12%***	***11%***	***10%***	***9%***	***10%***
	Cantidad de Vehículos	**1**	**4**	**8**	**10**	**12**	**9**
	Prima Promedio	**4.476.697,00**	**3.306.031,50**	**1.906.395,34**	**2.468.984,22**	**2.316.011,79**	**2.365.416,26**

2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
					3.335.000		
0%	0%	0%	0%	0%	30%	0%	0%
					1		
36.478.000	23.819.375	28.290.000	31.193.750	32.588.125	37.486.406	41.949.444	48.278.095
10%	8%	8%	8%	8%	7%	7%	6%
7	18	16	4	8	32	18	21
38.525.000		64.055.000	29.900.000	58.563.750	62.767.000	72.205.625	75.887.222
10%	0%	9%	9%	9%	8%	8%	8%
1		2	1	4	5	8	9
########	**23.819.375,00**	**32.263.888,89**	**30.935.000,00**	**41.246.666,67**	**39.914.078,95**	**51.259.038,46**	**56.560.833,33**
#¡DIV/0!	**#¡VALOR!**	**9%**	**8%**	**8%**	**7%**	**7%**	**7%**
8	**18**	**18**	**5**	**12**	**38**	**26**	**30**
#¡DIV/0!	***#¡VALOR!***	***2.926.334,72***	***2.502.641,50***	***3.387.382,50***	***2.825.118,51***	***3.606.073,36***	***3.742.441,81***

ANEXO E. Préstamo adquisición de vehículo
Mercado General 2004-2006

		2004		2005		2006	
		Frecuencia Mercado General	Promedio Mercado General	Frecuencia Mercado General	Promedio Mercado General	Frecuencia Mercado General	Promedio Mercado General
Préstamo de Vivienda	Mese de Salario Basico	21%	--	36%	31 SBM	19%	29 SBM
	Monto Máximo Concedido		--		Bs. 200 MM		Bs. 100 MM
Préstamo de Vehiculo	Mese de Salario Basico	37%	--	65%	--	39%	6 MESES
	Monto Máximo Concedido		--		Bs. 50 MM		Bs. 26 MM
Asignación de Vehículo	Monto Concedido Nivel Ejecutivo	91%	Bs. 77,5 MM	82%	Bs. 88,8 MM	99%	Bs. 83,5 MM
	Monto Concedido Gerencia Media	68%	Bs. 55,9 MM}	70%	Bs. 74,2 MM	66%	Bs. 73,2 MM
	Monto Concedido a Empleado	13%	Bs. 40,6 MM	16%	Bs. 52 MM	16%	Bs. 55,3 MM

ANEXO F. Pago estudios para hijos

Beneficios Calidad de Vida

Beneficios	Frecuencia Mercado	Práctica Mercado (Promedio)
Bonos por Acontecimientos – Matrimonio	79%	4 dias de permiso remunerado y una bonificación de Bs. 457.430
Bonos por Acontecimientos – Nacimiento de Hijos		3 dias de permiso remunerado y una bonificación de Bs. 495.763
Ayuda Educativa - Hijos de Trabajadores	43%	Bs. 1.007.500, sin embargo 2 compañias reportan pagar el 100% del costo en matricula y mensualidad
Utiles Escolares	43%	Bs. 246.000 por hijo
Reconocimiento por Años de Antigüedad	100%	Prevalece la entrega de botones, sin embargo se consideran otros obsequios, incluso algunos en efectivo.
Regalos de Navidad - Hijos de Trabajadores	86%	Bs.113.125 siendo la entrega del mismo usualmente en un evento (Fiesta infantil / Navidad)
Planes Vacacionales	43%	Para niños con edades comprendidas entre los 4y 15 años y una duración promedio de 8 dias
Club Social	21%	No contempla gastos para el empleado
Ayuda para Viajes Recreacionales	43%	Convenios para otorgar precios corporativos con lineas aereas, agencias de viajes y cadena de hoteles

Fuente: Estudio Beneficios Calidad de Vida 2007. Muestra: 14 empresas

ANEXO G. ESTUDIO DE MERCADO. PAGO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ESTUDIO DE MERCADO

ESTUDIO DE MERCADO DE LOS BENEFICIOS

Tesis de Grado. Elaborado por Antonella Bacco Pico. 2007

1. Se tomaron en cuenta tres (3) empresas que facilitan el beneficio en estudio

Estudios de post grado		
Empresa	Costo unitario	Costo promediado
Ucab	1700000	4200000
Unimet	3200000	
USM	1400000	
	6300000	