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)

OBJETIVOS ORGANIZACIONALES VS. SISTEMAS DE COMPENSACION EMPRESAS CONSULTORAS DE INGENIERIA IPC EN VENEZUELA

MEJIAS PINEDA, BIANCA
OSORIO PEREZ, LUIS JAVIER

LIC. BRICENO RUIZ, RAUL

RESULTADO DEL EXAMEN:

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

Nombre:_____Firma:_____

Nombre:_____Firma:_____

Nombre:_____Firma:_____

Caracas, _____de _____de_____

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

Trabajo de Grado

Objetivos Organizacionales Vs. Sistemas de Compensación Empresas Consultoras de Ingeniería IPC en Venezuela

Tesista: Mejías. P. Bianca.
Tesista: Osorio. P. Luis. J

Tutor: Raúl Briceño Ruiz

Caracas, Octubre de 2009

DEDICATORIA

Primero que nada a Dios, por darnos cada día momentos que nos hacen valorar más lo que logramos.

A mis papás, que siempre se han esforzado en que yo tenga lo que ellos no tuvieron, que han pagado cada centavo de mi educación con gusto y han estado ahí para cualquier cosa que se me ocurra… Son un ejemplo a seguir desde que tengo uso de razón.

A mi Batico, porque cuando necesito su ayuda no duda en brindármela. Eso fue muy útil durante toda la carrera. Gracias manito.

A mi Juancito y a su paciencia, que sin importar el momento, lugar o situación siempre me ha ayudado a salir adelante con muchísimas cosas y ha sido un apoyo incondicional.

A Javi, por respirar profundo todos los días y mantener la calma, por poner de su parte para no golpearlo y procurar siempre llevar todo a feliz término. Sin duda trabajamos bien juntos, aunque somos tan distintos.

A mis abuelos, mi tía Yoraima, Dubry, Adri y Adrián, quienes han sido parte fundamental de mi vida y mi formación, y siempre tienen los mejores deseos para mí.

A personas como Geri, Vicky, Hawai, la gorda y Bea, quienes no han pasado desapercibidas por mi vida, han pasado millones de momentos junto a mí y cuya amistad es muy valiosa.

Y a todos los que han colaborado conmigo, son parte de esto y están tan felices como yo.

Bianca.

A dios, por brindarme la sabiduría necesaria para llegar hasta el día de hoy, por despertarme cada mañana y ser quien guía mis pasos para cosechar los éxitos que han venido y los que vendrán…AMEN!

A mamá, porque me has dado todo tu amor sin condición, me has acompañado por este camino, gracias a tus consejos y tu perseverancia, hoy estoy plasmando este sueño que ¡también es tuyo! Gracias mamá.

A papá, que me has enseñado una de las cosas más grande de esta vida, confiar en mí, en mis capacidades, me has enseñado a ver que si puedo hacer las cosas. Gracias por estar ahí siempre. Este éxito académico ¡tiene mucho que ver contigo! Gracias papá.

Adriana, en mis momentos de mayor desesperación y frustración siempre tuviste las palabras exactas para levantarme, calmarme y ponerme de nuevo en el camino a seguir. Gracias por creer en mí, en mis proyectos, en mis sueños… Siempre estaré para ti cuando me necesites y gracias por estar para mí. ¡Te Amo!

Bianca, una vez más hemos demostrado el buen equipo que podemos formar. Nunca imaginé que la vida nos traería hasta acá. Tienes mi respeto y admiración como profesional, como persona, como amigo. Este éxito nos pertenece, y siempre estaré orgulloso de haberlo alcanzado contigo.

A mis hermanos, Gabriel, Bárbara, Daniel, Miguel y Luisi, la vida me dio la dicha de tener gente tan esplendida como ustedes a mi lado. Sé que todos comparten conmigo la satisfacción de haber alcanzado este éxito. Se les quiere y se les respeta mucho

Javier

AGRADECIMIENTOS

Principalmente a Dios fuente de sabiduría infinita, por darnos la oportunidad de estudiar y de concluir nuestros estudios con éxito.

A la Universidad Católica Andrés Bello, por ser nuestra fuente de conocimientos y enseñanzas aplicables tanto en el nivel laboral como personal, que nos permitirán ser unos verdaderos profesionales exitosos.

Un agradecimiento muy especial a nuestro tutor, Raúl Briceño, quien nos brindo su conocimiento y apoyo incondicional para guiarnos en la realización de este proyecto.

A los Gerentes de Recursos Humanos y Gerentes Generales de las organizaciones que participaron en esta investigación por habernos prestado su colaboración y valioso tiempo para contribuir a la realización de esta tesis.

Al profesor José Ramón Naranjo por el tiempo que nos dedico a resolver nuestras consultas, por su colaboración y por ser un amigo incondicional.

A Noris Pineda, quien fue un gran apoyo en todo momento para que pudiéramos terminar esta tesis de grado. ¡Gracias por estar ahí siempre!

Y a todas aquellas personas que de alguna u otra forma colaboraron con nosotros en la realización de esta Tesis de Grado.

Muchas Gracias!!!

INDICE

Pág.

INTRODUCCION 6

CAP. I: PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA …… 9

CAP. II: OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION …….. 19

Objetivos Generales ……. 19

Objetivos Específicos ……. 19

CAP. III: MARCO TEORICO ……. 20

3.1. Planificación Estratégica …… 20

3.2. Objetivos Organizacionales …… 24

3.3. Teoría de Fijación de Objetivos ……. 29

3.4. Administración por Objetivos …… 31

3.5. Sistemas de Compensación …… 33

3.6. Administración de los Sistemas de Compensación …… 36

3.7. Establecimiento de las Compensaciones Empresariales …… 37

3.8. Compensación Total …….. 37

CAP. IV: MARCO REFERENCIAL ……. 40

4.1. Caracterización de las Empresas …… 40

4.2. Reseña Histórica ……... 40

CAP. V: MARCO METODOLOGICO ……. 45

5.1. Tipo de Investigación …….…… 45

5.2. Diseño da la Investigación …….. 46

INDICE

5.3. Unidad de Análisis, población y muestra …….. 47
5.4. Variables: Definición Conceptual y Operacional …….. 49
5.5. Instrumento de Recolección de los Datos …….. 53
5.6. Procesamiento y Análisis de la Información …….. 57
5.7. Confiabilidad y validez del Instrumento de Recolección ……. 59
5.8. Factibilidad de la Investigación ……. 60
5.9. Consideraciones Éticas …….. 60

CAP. VI: ANALISIS DE RESULTADOS …… 61

CAP. VII: DISCUSION DE LOS RESULTADOS …….. 94

CAP. VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES …… 100
8.1. Conclusiones ……. 100
8.2. Premisas para la Construcción de un Modelo de Compensación para el sector ……. 101
8.3. Recomendaciones ……. 103
REFERENCIAN BIBLIOGRAFICAS ……. 105

ANEXOS …….. 111

INDICE DE TABLAS

Pág.

Tabla 1: Objetivos Comunes y Objetivos No Comunes …….. 26

Tabla 2: Operacionalización de Objetivos Organizacionales ……... 50

Tabla 3: Operacionalización de Sistemas de Compensación …… 52

Tabla 4: Objetivos Organizacionales de Empresa 1 ……. 61

Tabla 5: Objetivos Organizacionales de Empresa 2 ……. 63

Tabla 6: Objetivos Organizacionales de Empresa 3 ……. 65

Tabla 7: Objetivos Organizacionales de Empresa 4 ……. 67

Tabla 8: Sistemas de compensación de Empresa 1 …….. 69

Tabla 9: Sistemas de compensación de Empresa 2 …….. 70

Tabla 10: Sistemas de compensación de Empresa 3 ……. 72

Tabla 11: Sistemas de compensación de Empresa 4 ……. 74

Tabla 12: Cuadro Global de Beneficios …… 76

Tabla 13: Cuadro Global de la Relación Vida- Trabajo …… 77

INDICE DE TABLAS

Pág.

Tabla 14: Objetivos Organizacionales Respuestas a la Pregunta 1 …… 78

Tabla 15: Objetivos Organizacionales Respuestas a la Pregunta 2 ……. 79

Tabla 16: Objetivos Organizacionales Respuestas a la Pregunta 3 ……. 80

Tabla 17: Objetivos Organizacionales Respuestas a la Pregunta 4 ……. 81

Tabla 18: Objetivos Organizacionales Respuestas a la Pregunta 5 …….. 82

Tabla 19: Objetivos Organizacionales Respuestas a la Pregunta 6 ……. 83

Tabla 20: Objetivos Organizacionales Respuestas a la Pregunta 7 ……. 84

Tabla 21: Objetivos Organizacionales Respuestas a la Pregunta 8 ……. 85

Tabla 22: Sistemas de Compensación Respuestas a la Pregunta 1 ……. 86

Tabla 23: Sistemas de Compensación Respuestas a la Pregunta 2 ……. 87

Tabla 24: Sistemas de Compensación Respuestas a la Pregunta 3 ……. 88

Tabla 25: Sistemas de Compensación Respuestas a la Pregunta 4 ……. 89

Tabla 26: Sistemas de Compensación Respuestas a la Pregunta 5 …… 90

INDICE DE TABLAS

Tabla 27: Sistemas de Compensación Respuestas a la Pregunta 6 …… 91

Tabla 28: Sistemas de Compensación Respuestas a la Pregunta 7 …… 92

Tabla 29: Sistemas de Compensación Respuestas a la Pregunta 8 …… 93

INDICE DE ANEXOS

Pág.

Anexo 1: Invitación a las Empresas del Sector Consultaría de Ingeniería ... 112

Anexo 2: Evaluación del Instrumento de Recolección …….. 113

Anexo 3: Cuadro de la valoración de los Expertos …….. 114

Anexo 4: Instrumento # 1 ……. 117

Anexo 5: Instrumento # 2 ……. 118

Anexo 6: Instrumento # 1 Aplicado a la Empresa 1 ……. 119

Anexo 7: Instrumento # 1 Aplicado a la Empresa 2 ……. 121

Anexo 8: Instrumento # 1 Aplicado a la Empresa 3 ……. 123

Anexo 9: Instrumento # 1 Aplicado a la Empresa 4 ……. 126

Anexo 10: Instrumento # 2 Aplicado a la Empresa 1 ……. 128

Anexo 11: Instrumento # 2 Aplicado a la Empresa 2 ……. 131

Anexo 12: Instrumento # 2 Aplicado a la Empresa 3 ……. 133

Anexo 13: Instrumento # 2 Aplicado a la Empresa 4 ……. 136

RESUMEN

Los objetivos organizacionales y los sistemas de compensación son dos elementos de suma importancia dentro de cualquier organización, ya que una orienta el destino de las organizaciones y la otra determina los distintos tipos de retribuciones que serán brindadas a sus trabajadores. Por esta razón toda organización debe tener claro hacia donde se dirige y qué sistema de pago va emplear para llegar al lugar que desea. La presente investigación busca determinar el comportamiento del modelo de compensación total ante un cambio en los objetivos de negocio. Dicho estudio se llevó a cabo en las empresas pertenecientes al área de consultoría en Ingeniería, Procura y Construcción (IPC), analizando tanto sus objetivos como sus sistemas de compensación en el periodo 2005-2007. En la zona metropolitana de Caracas existen actualmente ocho (8) organizaciones de Consultoría de Ingeniería IPC las cuales fueron invitadas a participar. El diseño de investigación es no experimental y de tipo descriptivo. Así mismo, es importante resaltar que se trata de una investigación de tipo transversal, ya que el estudio se llevará a cabo en un solo momento. La población estudiada esta conformada por todos los Gerentes encargados de la Gerencia General y por el departamento de Recursos Humanos de cada organizaciones, esto debido a que ellos representan una figura de gran jerarquía en los procesos de diseño y modificación tanto a los objetivos organizacionales como a los sistemas de compensación respectivamente. Para recolectar la información relevante para el estudio se procedió a realizar entrevistas no estructuradas, guiadas por un instrumento que fue diseñado para obtener información de las características de los objetivos de negocio y los componentes del sistema de compensación.

Esta investigación resulta pertinente ya que parece existir una tendencia en el mercado a realizar cambios en los objetivos organizacionales pero sin vincular estos al sistema de compensación, lo que es contrario a lo que se encuentra al respecto en todas las teorías de planificación.

Palabras claves: Objetivos organizacionales, Sistemas de compensación, Consultoría en Ingeniería (IPC), Gerencia General, Recursos Humanos.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones son grupos de personas con responsabilidades específicas que actúan de manera conjunta, orientadas al logro de un objetivo concreto, el cual es previamente establecido por la misma. Todas las organizaciones poseen una serie de elementos, tales como: un propósito, una estructura, una población de personas y una estrategia organizacional (Mintzberg, 1992).

Los directivos hoy en día afrontan la importante tarea de establecer metas y objetivos destinados a satisfacer las necesidades de la organización. Las metas crean legitimidad para la organización al proporcionar la base lógica de su existencia y son las que guían las acciones de sus miembros y establecen los estándares para poder medir el rendimiento organizacional. Por su parte, los objetivos tienen múltiples facetas y se pueden aplicar a diferentes niveles de la empresa. El establecimiento de la misión o metas oficiales sirve para delimitar las pretensiones generales de la organización, mientras que al establecer las metas operativas (las cuales son más específicas) se logra determinar las aspiraciones de los departamentos individuales, las divisiones o los grupos de trabajo. (Hodge, B. J.; Anthony, W. P.; Gales, L. M., 2003).

Esta investigación analiza los objetivos organizacionales no como un elemento aislado dentro de la estrategia de la organización, sino como un elemento relacionado con toda la actividad productiva de la misma, así como su relación con los sistemas de compensación, los cuales pueden definirse como todas aquellas retribuciones financieras y no financieras, prestaciones o beneficios tangibles que se otorgan al trabajador como consecuencia de una relación laboral (Morales y Velandia, 1999).

Según World at Work (2006) un sistema de compensación posee cinco elementos que constituyen la compensación total, en donde cada uno de estos elementos es diseñado con las prácticas, programas, elementos y dimensiones que en conjunto logran definir la estrategia de una organización para atraer, retener y motivar a su personal. Estos elementos son los siguientes:

- Compensación
- Beneficios
- Vida – Trabajo
- Desempeño y Reconocimiento
- Desarrollo y oportunidades de Carrera.

La importancia de la investigación radica en la vinculación de ambas variables, ya que no hemos encontrado antecedentes de estudios con dichas características.

Estructuralmente el proyecto se divide en ocho (8) capítulos que se presentan de la siguiente manera:

- **Capítulo I:** plantea el problema de investigación, además se muestra una introducción al tema indicando la trascendencia y la necesidad del mismo.

- **Capítulo II:** contempla el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación.

- **Capítulo III:** corresponde al marco teórico, el cual contiene la base teórica de la investigación, presentando de manera breve las teorías, enfoques y conceptos referentes al tema en estudio.

- **Capitulo VI:** se refiere al marco referencial en donde se presenta una visión general de las organizaciones sometidas al estudio.

- **Capítulo V:** corresponde al marco metodológico, a través del cual se especifican las herramientas y el camino seguido para lograr la investigación.

- **Capitulo VI:** se refiere a la presentación y análisis de los resultados obtenidos en la investigación.

- **Capitulo VII:** se lleva acabo la discusión de resultados que fueron objeto de análisis en el capitulo anterior.

- **Capitulo VIII:** se presentan las conclusiones a las cuales se llegaron con el estudio, y las recomendaciones realizadas a futuras investigaciones.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad las organizaciones se han visto afectadas por las consecuencias de la globalización en el mundo de los negocios; el desarrollo de nuevas tecnologías, los efectos de un entorno dinámico y cambiante, así como mercados cada vez más competitivos. Estos elementos han generado que dichas organizaciones se vean en la necesidad de adaptar sus políticas y directrices a dicha realidad. (Chiavenato, 2002).

La forma dinámica en la que se presenta el entorno organizacional hoy en día esta situando a las compañías en sectores que experimentan cambios de forma drástica. Factores como la liberación, privatización o desregularización del mercado (entre otros), son una muestra de los cambios que colocan a la empresa en una constante evaluación de estrategias de cara al futuro inmediato. (Hesselblein., Goldsmith., Beckhard, 1998)

Las organizaciones deben saber administrar las oportunidades coyunturales para que las variaciones en el mercado, la falta de conocimientos y los adelantos tecnológicos no se conviertan en amenazas para estas. La supervivencia de una organización dependerá de la capacidad que tenga para convertir sus recursos y procesos en fortalezas y no en debilidades y vulnerabilidades (Sallenave, 1994).

Para toda organización resulta fundamental establecer hacia donde desea o le conviene dirigir el negocio, de forma tal que se pueda sacar la mayor ventaja de las oportunidades presentes y el entorno en general en el que se está inmerso. De igual modo, es determinante el

plasmar dicha dirección del negocio, haciendo uso de sus recursos y procesos para constituir un plan estratégico, el cual contenga los objetivos organizacionales (Sallenave, 1994).

En este sentido, Dipres (2003) señala que la planificación estratégica es un proceso de evaluación sistemática del negocio, definiendo objetivos a largo plazo, objetivos cuantitativos e identificando metas, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevarlas a cabo.

En la medida que se ha desarrollado la teoría de la planeación estratégica y su práctica, la mayoría de las compañías terminan reconociendo dos tipos de estrategia: la de unidades de negocio y la organizacional. La primera es la encargada de describir el curso de las actividades de la organización, mientras que la segunda se concentra en la composición de su portafolio de unidades estratégicas de negocio. Esto permitió la formalización de procesos de planeación que son sometidos anualmente a la revisión de la alta directiva para su aprobación (Porter, 2005).

Algunos autores señalan que la planeación estratégica es engañosamente sencilla, ya que analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y también desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa (Koontz & Weihrich, 1994).

Con lo cambiante del mundo actual, las organizaciones se están viendo en la necesidad de lograr una mayor eficiencia en sus procesos de planificaciones estratégicas, revisando y replanteando cada vez con mayor frecuencia los objetivos a seguir. Mercados muy variantes, recesiones económicas, innovaciones tecnológicas, entre otras, hacen de las empresas unidades más dinámicas que deben estar cada vez más preparadas para los cambios propuestos por el entorno. (Hodge, B. J.; Anthony, W. P.; Gales, L. M., 2003).

En ocasiones, a medida que la organización va logrando sus objetivos, es necesario establecer nuevas metas o modificar objetivos ya definidos previamente, en función de los cambios que se producen en los negocios y en sus entornos. (Koontz & Weihrich, 1994).

Este establecimiento de objetivos comprende una fase crucial en todo proceso de planificación estratégica, el cual va a contener tanto objetivos a largo como a corto plazo. Los objetivos estratégicos, a largo plazo, se formulan en base al enunciado del propósito de la empresa. Después, estos objetivos a largo plazo se pueden utilizar para establecer objetivos de negocio, también llamados organizacionales o de rendimiento, los cuales se plantean a corto plazo, por lo general tienen fecha límite y se expresan de forma cuantitativa (Byars & Rue, 1983).

Los objetivos se pueden definir de forma general como las intenciones que se ocultan detrás de las decisiones y acciones que toma la organización, o los estados mentales que conducen a los individuos a hacer lo que hacen (Mintzberg, 1992).

Por su parte, autores como Byars y Rue (1983) afirman que el concepto de objetivos estratégicos se refiere a una situación deseada que la empresa intenta lograr a largo plazo, es una imagen que la organización pretende para el futuro.

La comprensión de las estrategias organizacionales se ha convertido a lo largo de la historia en un tema de gran interés, pero en los últimos años ha sido punto álgido en cuanto a la desconexión que parece haber entre la estrategia como tal y su ejecución. Es por ello que en la actualidad las organizaciones se han visto en la necesidad de incorporar nuevos y modernos métodos para la realización de esta fundamental tarea, como por ejemplo integrando todas las áreas que hacen a la organización a la hora de realizar la planificación estratégica, en busca de la eficiencia y rentabilidad del negocio (Mankins & Steel, 2005).

En este sentido, el departamento de recursos humanos cumple una función crucial, ya que en una medida considerable, la eficiencia con la que puede ser operada una empresa dependerá de la forma en la que el personal pueda ser utilizado para el logro de objetivos.

Dicho departamento es el encargado de procurar la motivación necesaria para que los empleados realicen su mejor esfuerzo en el cumplimiento del trabajo y en consecuencia se pueda evaluar y remunerar sobre la base de las contribuciones individuales a la organización (Chruden y Sherman 1981).

La relación entre los objetivos organizacionales y el desempeño de las personas, concatenada mediante la compensación, es la función básica de toda organización. Si los trabajadores perciben que se les paga directamente en función del cumplimiento de objetivos, tales como aumentos de producción, ahorro de costos, cumplimiento de metas de ventas, presupuestos o plazos; comprenderán más claramente de que forma deben ajustar su desempeño a las expectativas organizacionales y reducirán por lo tanto las discrepancias entre discurso y práctica de trabajo (Chiavenato, 1999).

Dicha relación entre los sistemas de compensación y el comportamiento organizacional es importante y compleja. Existen una gran cantidad de planes de incentivos, todos ellos con sus propios efectos y sus problemas, cuya idea radica en variar las remuneraciones que se les otorgan a los empleados en proporción a algún criterio relacionado con el desempeño del empleado en la organización y en consecuencia al logro de los objetivos del negocio. (Werther & Davis, 1982).

Para garantizar la utilización óptima de los recursos en compensación es necesario contar con una administración adecuada de los mismos. La administración de las compensaciones empresariales se puede definir como el proceso de planear los factores a incluir en el sistema salarial a nivel de la empresa y sus trabajadores, incluyendo la coordinación, organización, comunicación, aplicación, control y evaluación del mismo (Morales et al, 1999).

Las organizaciones utilizan la compensación para motivar a sus empleados a obtener tanto sus objetivos personales como organizacionales, por esta razón es de suma importancia para la empresa lograr desarrollar un sistema de compensación que distribuya las recompensas de forma efectiva, que se traduzca en trabajos más estimulantes y satisfactorios para su

personal y por lo tanto, conseguir, atraer y retener el capital humano que la organización requiere (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1999).

Existen autores tales como Chruden & Sherman (1981) que señalan que durante años las organizaciones han experimentado con diversos sistemas, planes y estrategias para buscar la forma de relacionar en forma efectiva el pago que reciben los empleados con el comportamiento asumido para lograr los objetivos aginados.

La administración de los sistemas de compensación se encuentra estrechamente ligada a la supervivencia de la organización y a su plan estratégico de desarrollo. Las compensaciones son parte fundamental de los costos totales de producción, por lo cual representan un elemento de vital relevancia dentro de la planificación de las gestiones financieras, de producción y mercadeo (Morales et al., 1999)

Por compensación se entienden todas aquellas retribuciones financieras, servicios y beneficios tangibles que se le otorgan al trabajador como parte de la relación de trabajo. La compensación pude materializarse de dos maneras: Directa, que se le otorga al trabajador en forma de sueldos y salarios, bonos, incentivos, entre otros; e Indirecta, que se le brinda al trabajador a través de pensiones, seguros, beneficios, etc. (Milkovich y Boudreau, 1997)

La compensación puede ser vista desde dos puntos, para el empleado es una retribución por el esfuerzo y la inversión que ha hecho en educación y en formación, así como la fuente principal de ingreso, por lo cual constituye un factor determinante de su bienestar económico y social. Para los empresarios esta compensación representa costos de operaciones que deben ser diseñadas y administradas de manera equitativa y justa entre los trabajadores (Morales et al., 1999).

Esto quiere decir, que desde el punto de vista del empresario se hace necesario contar con un diseño de esquema de compensación ajustado a la realidad de su organización, el cual le permita identificar los factores claves que debe incluir su propio sistema para garantizar la satisfacción de los empleados.

World at Work (2006) es una asociación global de profesionales en el área de recursos humanos, enfocada en el área de compensación. Son los creadores del concepto de "compensación total" que surge a partir del nuevo punto de vista que se le da tanto a la compensación como a los beneficios, combinando con elementos tangibles e intangibles cuyo objetivo final es atraer, retener y motivar a los trabajadores.

El dinero que los empleados reciben por su servicio es de importancia para ellos, no solo por lo relacionado con el poder adquisitivo (que en todo momento resulta fundamental), sino por lo que puede brindarle en terminos de reconocimiento y status dentro de la organización. (Chruden & Sherman, 1981)

Según Pérez y Rodrigo (1998) un sistema de compensación inadecuado conduce a dificultades, sentimientos de ansiedad y desconfianza por parte de los trabajadores y a pérdidas de rentabilidad y competitividad para la organización. Esto puede traer como consecuencias disminución del esfuerzo del trabajador, disconformidad, ausentismo y altos niveles de rotación de personal, entre otras.

En este sentido, el sistema de compensación debe estar constituido de forma integral, logrando motivar y estimular a sus trabajadores, permitiéndoles a estos alcanzar sus objetivos personales, los cuales a su vez, contribuyen al logro de los objetivos organizacionales y al cumplimiento del plan estratégico de la empresa.

Autores como Robert S. Kaplan y David P. Norton (2005) plantean que frecuentemente algunos elementos del sistema de compensación, como por ejemplo los incentivos, no se encuentran alineados con las estrategias organizacionales.

Para lograr una ejecución eficaz del plan estratégico la organización necesita ser capaz de comunicar esa estrategia, asegurar que los planes corporativos se vean reflejados en los planes de las diversas unidades y departamentos, ejecutar iniciativas estratégicas que cumplan con el plan maestro, así como alinear adecuadamente las metas personales e incentivos con los

objetivos estratégicos. De igual forma, la estrategia de la empresa debe ser probada y adaptada para mantenerse a tono con los cambios competitivos (Kaplan y Norton, 2005).

Luego de un proceso de evaluación de los distintos escenarios en donde se podría plantear el presente estudio, los investigadores encontraron de gran interés realizarlo en el sector de Empresas de Consultoría en Ingeniería IPC, puesto que estas organizaciones funcionan mediante la venta de proyectos a terceros, y este tipo de operación esta caracterizada por el constante cambio en la configuración de elementos requeridos por la organización para producir el resultado final al cliente. Adicionalmente, el mercado de ingeniería durante el 2006 tuvo un cambio radical gracias a un decreto emitido por el Estado Venezolano en donde se nacionalizarían todas las empresas que tenían convenios en el país para explotar petróleo. Estas empresas petroleras extranjeras que tenían una demanda de proyectos, ahora pasan a formar parte del Estado venezolano, convirtiéndose este en el único demandante de este tipo de servicios.

Las primeras empresas de Consultoría de Ingeniería (IPC) nacionales hacen su aparición en el mercado hacia la década del 50. En ese momento el mercado petrolero estaba siendo operado por las empresas transnacionales y no fue sino hasta la década del 70, con la nacionalización del petróleo, que surgió la oportunidad de conquistar nuevos negocios lo que le brindo escenarios adicionales a las empresas de ingeniería para explotar al máximo su capacidad de servicio (Ditech, S.A.).

En la actualidad las principales empresas que conforman el área de consultoría de ingeniería IPC en el área metropolitana son las siguientes:

Ditech: El Origen de la empresa se remonta hacia 1951 cuando fue fundada TEC.S.A., empresa dedicada a trabajos de construcción. En el año 1974 establece una sociedad con la empresa norte americana Frederic R. Harris INC; especialista en proyectos de infraestructura portuaria. Para 1994 realiza una alianza con TECHNIP, una de las firmas IPC mas reconocidas en el mundo por su capacidad tecnológica. Posterior a esto se consolida Estudios y Proyectos

DITECH. S.A. como una empresa venezolana de ingeniería multidisciplinaria, ejecutando grandes proyectos en áreas industriales como la del petróleo, gas y la petroquímica, que resultan de gran importancia estratégica.

Empresas Y&V: Empresas Y&V nace como corporación en 1985, año cuando se decide integrar bajo un mismo esquema organizativo de servicios algunas áreas adicionales a la ingeniería, como son construcción y montaje, operación y mantenimiento y los aspectos relacionados a la medición y supervisión del impacto de las obras en el medio ambiente. Es una corporación de servicios de clase mundial, de sólida trayectoria y liderazgo en las áreas de ingeniería y construcción, de operación y mantenimiento, y de gestión ambiental, especializada en los sectores petrolero, petroquímico, industrial y de infraestructura, con base en Venezuela y operaciones en América Latina, Estados Unidos y Canadá.

Geohidra: es una empresa de consultoría y servicios profesionales de capital venezolano especializada en las áreas de Ingeniería, Ambiente, Geociencias, Manejo de Corrientes y Desarrollo Social. Este trabajo lo realiza a través de sus cinco Divisiones operativas: División Geociencias, División Ingeniería, División Ambiente, División Manejo de Corrientes y División de Desarrollo Social, ha asumido y realizado exitosamente proyectos de gran alcance, trascendencia y responsabilidad para la empresa privada nacional e internacional, así como para la empresa pública, siendo el sector petrolero, petroquímico y carbonífero Nacional los más representativo de nuestra experiencia.

Inelectra: fundada en 1968 en Venezuela, es una empresa que abarca toda la cadena de servicios desde los estudios de factibilidad, ingeniería, procura, gerencia de construcción y construcción directa, hasta actividades de operación y, líder en el desarrollo de soluciones técnicas integrales de alto valor agregado para el sector energético mundial. La fuerza de trabajo de inelectra está integrada por más de 2000 profesionales y técnicos

expertos en la realización de proyectos complejos. Está entre las 50 empresas más importantes del mundo en el sector de energía e hidrocarburos y es una de las 3 más grandes de América Latina.

Jantesa: Fundada en el año 1973 ingresa en el negocio de diseño e instalaciones de producción para la Industria Petrolera. En 1982 realiza una expansión de mercado abarcando el área de producción de gas, refinamiento, petroquímica, minería y metales, generación de electricidad, textil, maderera y telecomunicaciones. La empresa ofrece servicios integrados que comprenden las responsabilidades de gerencia de proyectos, ingeniería, procura y construcción.

Otepi: Es una corporación Latino Americana fundada en 1967 proveedora de servicios integrales de gerencia, ingeniería, procura, construcción, operación, mantenimiento y financiamiento de proyectos en los sectores de petróleo y gas, refinación y petroquímica, industrias básicas, manufactura e infraestructura. Desde hace 5 años esta en el negocio de producción y operación de campos de gas. Otepi cuenta con más de 500 profesionales, y además cuenta con operaciones en más de 15 países.

Tecnoconsult: Inicio sus operaciones en el sector eléctrico en 1967, para desarrollarse después como líder de los sectores petrolero, petroquímico y de energía. En la actualidad esta conformada por un grupo de empresas internacionales especializadas en prestar servicios de ingeniería, procura, construcción, operación y mantenimiento, a un amplio sector integrado por la industria del petróleo, gas, petroquímica, potencia y energía eléctrica, minería y metalurgia, infraestructura, manufactura y ambiente.

Vepica: Fundada en la década de los 70, nace como una empresa orientada al desarrollo de proyectos de ingeniería, procura, construcción, operación y mantenimiento. Vepica es reconocida por su experticia en la ejecución de proyectos para la industria del petróleo, gas, química y petroquímica con una amplia experiencia en refinación, facilidades de producción, procesamiento y compresión de GAS, oleoductos y poliductos, distribución y almacenamiento de hidrocarburos, así como en el diseño, construcción y operación de plantas de procesos, manejo, almacenamiento y manejo de productos químicos y petroquímicos en mas de 1500 proyectos para mas de 50 clientes

Un elemento adicional que se consideró al momento de seleccionar este sector fue el reporte publicado por CAVECON en Mayo del 2008 que afirma que las empresas dedicadas a la consultoría en el sector de ingeniería, han sufrido transformaciones sustanciales a partir del año 2003 (luego del paro petrolero), especialmente por los sucesivos hechos de centralización del poder político. Esto ha tenido un impacto negativo en la demanda de servicios debido a que el Estado venezolano se convirtió prácticamente en el único cliente del ya mencionado sector a través de sus ministerios y empresas, por lo que en consecuencia el ambiente de negocios se complicó notoriamente con la implantación de nuevos procesos de selección y contratación de servicios caracterizados por la preferencia política. (CAVECON, 2008)

Por todo lo antes mencionado, se hace necesario un estudio que abarque las variables expuestas y que proporcione información relevante, permitiendo obtener conclusiones sobre la alineación de los sistemas de compensación ante la modificación de los objetivos organizacionales en un grupo de empresas Consultoras de Ingeniería pertenecientes al Área Metropolitana, durante el año 2009.

Finalmente, esta serie de elementos previamente expuestos nos impulsa a plantear la presente investigación, orientada a dar respuesta a la siguiente interrogante**: ¿Cuál es el comportamiento del modelo de compensación ante un cambio en los objetivos de negocio, en las empresas Consultoras de Ingeniería IPC del área Metropolitana, en el periodo 2005-2007?**

CAPÍTULO II
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Partiendo de la pregunta de investigación que nos hemos propuesto para la elaboración de este estudio, se ha planteado el siguiente objetivo general:

El objetivo General:

Determinar el comportamiento del modelo de compensación ante los cambios en los objetivos de negocio de las empresas de Consultoría de Ingeniería IPC en el área Metropolitana durante el periodo 2005-2007.

Objetivos Específicos:

- Identificar las características de los objetivos de negocio y analizar su comportamiento en el periodo 2005-2007.
- Describir los componentes del sistema de compensación total y analizar su comportamiento en el periodo 2005-2007.
- Determinar la relación que existe entre el comportamiento de los objetivos de negocio y el comportamiento del sistema de compensación total.
- Presentar un conjunto de premisas que permitan construir un modelo de compensación que se ajuste al sector.

CAPITULO III

MARCO TEÓRICO

3.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

La planificación estratégica constituye un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización (David, 1990).

El proceso continuo y sistemático de análisis y discusión, para seleccionar una dirección que guie el cambio situacional y producir acciones que constituyan viabilidad, venciendo la resistencia incierta y activa de oponentes, en conocido como planificación estratégica (Cruz, 2006).

Otros autores señalan que la planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica, la cual logre alinear las metas y recursos de la organización con las oportunidades cambiantes del mercado (Kotler, 1990).

El uso de la planificación estratégica es de mucha utilidad para los niveles gerenciales en una organización, ya que lograr enfrentar de forma más adecuada y eficiente a la competencia y a las condiciones cambiantes propias del entorno. (Lozano, 2002).

Para obtener mejores resultados en la utilización de la planeación estratégica numerosos autores recomiendan velar por el cumplimiento de las siguientes premisas:

- Presencia y compromiso de todo el equipo directivo con el proceso.
- Convocar a todo el personal para el proceso de suministro de información.
- Obtener la participación y el compromiso de todo el personal, a través de un proceso de comunicación de información eficiente.
- Uso de las herramientas adecuadas que posibiliten disponer del máximo posible de alternativas (cursos de acción).
- Los miembros del equipo de dirección deben poseer habilidades para cooperar en trabajo grupal.
- En caso necesario, disponer de un experto en el proceso para orientar eficientemente el trabajo de los implicados. (Lozano, 2002).

Harold Koontz y Cyril O`Donnel (1973) señalan que la importancia de realizar una adecuada planificación radica básicamente en cuatro aspectos:

- Contrarresta la incertidumbre y el cambio.
- Fija la atención en los objetivos.
- Se gana funcionamiento económico.
- Facilita el control.

La planificación estratégica plantea numerosos beneficios para las empresas, entre los cuales se encuentran: brindar a la organización una unidad explícita de propósitos, permitiendo el engranaje fluido de las partes, reduciendo la dispersión de esfuerzos y la utilización inadecuada de recursos. De igual manera, permite establecer un mecanismo permanente de evaluación de las actividades, lo cual permite corregirlas o reorientarlas minimizando la improvisación en la toma de decisiones (Cruz, 2006).

Debido a que el estilo de la planeación esta vinculado con la filosofía de acción, Ackoff (2000) establece tres filosofías de plantación estratégica que podrían estar presente en cualquier organización:

- **Planeación conservadora o defensiva:** esta basada en la estabilidad y mantenimiento de la situación existente, para sacar provecho de experiencias pasadas y proyectarlas hacia el futuro. La toma de decisiones se enfoca a buenos resultados, sin tomar riesgos como para que los resultados sean los mejores, ya que la planeación no procura impulsar cambios drásticos dentro de la organización ni explorar nuevas oportunidades ambientales
- **Planeación optimizadora o analítica:** esta dirigida a la adaptabilidad e innovación, apoyándose en mejorar continuamente las operaciones y las prácticas vigentes en la organización. La toma de decisiones se enfoca a la obtención de los mejores resultados posibles para la organización, bien sea minimizando recursos para alcanzar determinado objetivo, o maximizando el desempeño para manejar mejor los recursos.
- **Planeación prospectiva u ofensiva:** esta directamente enfocada a las contingencias de la organización, basándose en la apuesta a futuro para poder amoldarse a nuevas exigencias ambientales. La toma de decisiones esta vinculada con hacer compatibles diversos interese involucrados, mediante una conjunción de elementos capaz de obtener resultados que permitan el desenvolvimiento natural de la empresa, así como su adaptación a las contingencias que pudieran surgir en medio del cambio.

En la planeación es primordial estipular los objetivos de los diversos departamentos, y más aun hacerse de los medios necesarios para cumplirlo. En este sentido, una buena planeación debe siempre tomar en cuenta las futuras realidades en las que se deberá llevar a acabo las decisiones tomadas, ya que los planes se realizan para operar en el futuro. (Koontz y O`Donnel 1973).

Así mismo, Koontz y O`Donnel (1973) identifican que los objetivos o metas son un tipo de plan, en el cual no solo se ve la finalidad de la planeación, sino que también se vislumbra hacia donde se dirige la organización y sus actividades (staff, dirección y control.). Y de este modo lograr los objetivos organizacionales.

Koontz y Weihrich (2007) clasifican los planes de la siguiente forma:

- **Propósitos o misiones:** identifican la función básica de la empresa, o de cualquier parte de ella. Todo tipo de operación organizada debe tener un propósito o misión si ha de ser significativa. Algunos autores hacen una distinción entre propósito y misión, pero no es este el caso.

- **Objetivos o metas:** representan los fines hacia los cuales se encaminan las actividades. No solo representan el punto final de la planeación, sino también el destino al que se encamina la organización, la integración del personal, la dirección y el control.

- **Estrategias:** este término se utiliza para reflejar amplias áreas de las operaciones de una empresa. La estrategia se define como la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de líneas de acción, así como la asignación de recursos necesarios para la consecución de estas metas.

- **Políticas:** las políticas también son planes, puesto que son declaraciones o ideas generales que guían o encausan los razonamientos al tomar decisiones. Las políticas definen el ámbito en el que se toman las decisiones y aseguran que sean congruentes y contribuyan a un objetivo.

- **Procedimientos:** son planes que establecen un método obligatorio para el manejo de las actividades, representando secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Son guías para la acción, no esquemas de pensamiento, y detallan la manera exacta en que deben cumplirse ciertas actividades.

- **Reglas:** establecen acciones específicas requeridas, sin permitir ninguna discreción (no permite ninguna desviación de la línea de acción). Normalmente son el tipo de plan más sencillo.

- **Programas:** son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, encargos de trabajo, pasos que hay que tomar, recursos para consumir y otros elementos necesarios para llevar a cabo una actividad; ordinariamente están apoyados por los presupuestos.

- **Presupuesto:** es una declaración de resultados esperados que se expresan en términos numéricos. También son dispositivos de control, siempre y cuando reflejen los planes. Un presupuesto puede expresarse en términos financieros, de horas de mano de obra, unidades de producto, en horas maquina o en cualquier otro termino mensurable.

3.2 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.

Chiavenato (1999) plantea que toda organización posee una finalidad, el concepto del por que de su existencia y lo que va a realizar, debido a esto, deben definirse las metas, objetivos comunes o también llamados generales de la organización, y no comunes o específicos al cargo del individuo. Este autor señala que si una organización no conoce cuál es la finalidad y por ende la dirección a seguir, corre el riesgo de ir a la deriva y en ese caso serán las condiciones del momento las que determinen que hacer.

Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar dicho objetivo, esa imagen deja de ser ideal y se convierte en real, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se establece un nuevo objetivo para ser alcanzado. (López, 2007)

López (2007) señala que los objetivos organizacionales presentan las siguientes características:

- Son enunciados de forma escrita sobre resultados a ser alcanzados en un periodo determinado de tiempo.

- La actividad de una empresa y los puntos finales de la planeación se encuentran orientados hacia los objetivos.
- Los objetivos tienen jerarquías, y también forman una red de resultados y eventos deseados.
- Los objetivos deben ser racionalmente alcanzables y deben estar en función de la estrategia que se elija.

Los objetivos del negocio pueden ser considerados como aquellas metas, fines, propósitos o guías que debe alcanzar la organización y que deben ser definidos en el plan de negocios y plan operacional (Chiavenato, 1999).

Los objetivos deben formar una red, es decir, deben estar relacionados y apoyarse, ya que de lo contrario podría haber una tendencia hacia la búsqueda de objetivos individuales, que terminen siendo perjudiciales para la organización. (Byars y Rue, 1983).

La relación que debe existir entre los objetivos organizacionales es un factor fundamental para evitar que algunas unidades de la empresa puedan buscar objetivos individuales que, aunque en apariencia son benéficos para esa unidad, pueden ser perjudiciales o no ir en beneficio de los intereses de la organización como un todo. (Byars y Rue, 1983).

Según Freitas y Gonzáles (2006) los objetivos se pueden clasificar en:

- **Objetivos Comunes o Generales:** Son todos aquellos asignados a toda la organización por igual. Son definidos por los responsables de las unidades de negocio. El valor que representa el nivel del cumplimiento, el mínimo y el máximo valor aceptado para el resultado, es igual para todos los individuos que integren la organización.
- **Objetivos No Comunes o Específicos:** Son aquellos que están bajo el control total de un individuo. Se definen para la realización de un ejercicio específico y deben estar alineados con los objetivos comunes de la empresa. El cumplimiento de los objetivos no comunes debe garantizar el cumplimiento del plan operacional de la organización.

Tabla N° 1

	OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	
	Comunes	**No Comunes**
ALCANCE	Se asignan a todo el personal de la empresa o de la organización.	Se asignan solo a algunos individuos o al personal que se determine en una gerencia, unidad o departamento.
PESO	Por lo general tienen un peso de 60% del total de objetivos asignados a una persona.	Por lo general pesan un 40% del total de objetivos asignados a una persona.

Fuente: Freitas y González (2006)

Otros autores plantean una clasificación diferente de los objetivos, tal es el caso de Agustín Reyes Ponce (1975), el cual plantea:

- **Objetivos individuales y colectivos:** Se entiende por objetivos individuales a las metas que persiguen los individuos dentro de la organización. El camino hacia el éxito dentro de la empresa puede ser el objetivo de un empleado. Por su parte, si se habla de un propietario, su objetivo podría ser colaborar en una acción que será benéfica para su país.

  Por el contrario, se entiende por objetivos colectivos aquellos que son perseguidos por varias personas. Sin duda, este objetivo se puede identificar parcialmente en los objetivos individuales, pero con alguna frecuencia se oponen a alguno de ellos. A la larga, los objetivos individuales y colectivos tienden a sincronizarse.

- **Objetivos particulares y generales:** Los objetivos generales están conformados por una serie de objetivos particulares. La relatividad es la que rige la clasificación de los objetivos en estos dos tipos. Esto significa que un objetivo puede ser particular o general dependiendo de contra que otro objetivo sea comparado. Esta clasificación reviste una gran importancia dentro de la administración por resultados, para fijar los objetivos de una sección o una persona y siempre resulta conveniente tener a la vista los objetivos generales dentro de los que ella actúa.

- **Objetivos subordinados o básicos:** Los objetivos que son utilizados como medios para alcanzar los objetivos básicos se conocen como objetivos subordinados. En cambio, se entiende por objetivos básicos, aquellos en que de alguna manera se detienen la intención de la persona o institución. Es necesario resaltar que, los objetivos subordinados, aunque sean medios, son inmediatos, es decir, que sino se obtienen previamente, no se obtendrán los objetivos generales; distintos de los objetivos generales, que por su carácter de mediatos, su logro depende de que se hayan obtenido los objetivos subordinados. No es raro que un objetivo colateral llegue a convertirse en un objetivo principal de un departamento, sección e inclusive, de toda la empresa.

Lograr la integración de los planes es fundamental, no se debe hacer ningún plan a corto plazo si no contribuye a materializar el plan relevante al largo plazo. Los administradores responsables deben revisar y modificar las decisiones inmediatas para determinar si contribuyen a los programas a largo plazo. Los administradores subordinados deben ser informados regularmente sobre los planes a largo plazo de tal modo que tomen decisiones congruentes con las metas de largo plazo de la compañía (Koontz y Weihrich, 2007).

Otra clasificación de los objetivos, un poco mas detallada, es la proporcionada por Rodríguez (2003), clasificación que el autor expresa de la siguiente manera:

1. Por nivel jerárquico:
   - Objetivos funcionales
   - Objetivos generales
   - Objetivos departamentales
2. Por su aplicación:
   - Objetivos colectivos
   - Objetivos individuales
3. Por el tiempo:
   - Objetivos a corto plazo
   - Objetivos a mediano plazo
   - Objetivos a largo plazo
4. Por su intermediación.
   - Objetivos mediatos
   - Objetivos inmediatos
5. Por su naturaleza:
   - Objetivos económicos
   - Objetivos de servicio
   - Objetivos sociales
6. Por su ámbito:
   - Objetivos organizacionales
   - Objetivos particulares

Los objetivos a corto plazo deberían servir e impulsar la consecución de los objetivos a largo plazo, por lo que los objetivos a corto plazo podrían ser el “como” conseguir cubrir los objetivos declarados en planificación de la organización, de lo contrario cabe la posibilidad de impedir o cambiar el plan a largo plazo. (Koontz y O`Donnel, 1973).

3.3 TEORÍA DE LA FIJACIÓN DE OBJETIVOS:

La Teoría de la Fijación de Objetivos se centra en identificar los tipos de objetivos que son más eficaces para producir altos niveles de motivación y resultados, así como en explicar las razones por las cuales los objetivos tienen estos efectos (Pérez, 2007)

El autor de la teoría Locke postula que los objetivos conscientes y las intenciones son los principales determinantes de la conducta. Una de las características que mejor se observan en la conducta intencional es su tendencia a mantenerse hasta haber alcanzado sus objetivos. El intento desempeña un papel importante en esta teoría ya que el intento de trabajar hacia una meta es una fuente importante de motivación en el trabajo (Gibson y Ivancevich, 2001).

Según Pérez (2007) esta teoría considera que los objetivos serán motivadores cuando incorporen las siguientes características:

- **Claridad:** Los objetivos deben ser claros y, si es posible, estar establecidos en términos cuantitativos.
- **Dificultad:** Los objetivos deben ser difíciles aunque no imposibles de conseguir.
- **Aceptación:** Para que sean motivadores, los objetivos deben ser aceptados por quienes deben esforzarse en conseguirlos.
- **Participación:** La mejor forma de que la persona acepte los objetivos es permitirle participar en el establecimiento de dichos objetivos.
- **Retroalimentación:** Las personas deben saber la medida en que sus esfuerzos han permitido alcanzar lo objetivos, o el nivel hasta el que se ha llegado en su consecución.

Gibson, Ivancevich y Donelly (1983) destacan como Locke describe detalladamente los atributos de los procesos mentales en la fijación de objetivos. Estos atributos que él resalta son:

- **La especificidad:** es el grado de precisión cuantitativa del mismo.
- **La dificultad:** es el grado de eficacia o de rendimiento previsto.
- **La intensidad:** corresponde al proceso de establecer objetivos o de determinar como alcanzarlos.

Gibson e Ivancevich (2001) afirman que la secuencia de sucesos para establecer un programa de fijación de objetivos se encuentra conformada de la siguiente manera:

- Diagnostico sobre si las personas, la organización y la tecnología son las adecuadas para alcanzar los objetivos.
- Preparar a los empleados, aumentando la interacción personal, la comunicación, el entrenamiento y los planes de acción para la fijación de objetivos.
- Resaltar los atributos de los objetivos, q deban ser comprendidos por el jefe y por sus subordinados.
- Llevar a cabo controles intermedios para poder realizar los ajustes necesarios en los objetivos.
- Realizar una revisión final para comprobar los objetivos propuestos, los modificados y los alcanzados.

En condiciones normales, la fijación de objetivos puede ser una poderosa táctica para motivar a los empleados. Cuando se utiliza correctamente, con un seguimiento cuidadoso y un apoyo activo por parte de la dirección, es posible mejorar el rendimiento. Una adecuada implicación de la dirección puede conseguir que los empleados se esfuercen para alcanzar objetivos específicos, relativamente difíciles, generando para ellos una importante fuerza motivadora (Gibson, Ivancevich y Donelly, 1983).

3.4 ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS:

La administración por objetivos (APO) o dirección por objetivos data de la década de los setenta, en la cual el autor Peter Drucker (1954) la definió como el proceso de dirigir o gerenciar con orientados básicamente a logro de los resultados.

Koontz & Weihrich (1998) definen la administración por objetivos como un sistema administrativo integral, en el cual se combinan de forma sistemática las actividades administrativas básicas, persiguiendo deliberadamente el cumplimiento eficaz y eficiente de los objetivos organizacionales.

La administración por objetivos enfatiza la importancia de pensar en términos de recursos predeterminados hacia los objetivos. Propone definir, comunicar y discutir las rutas seleccionadas y las medidas de referencia que subsecuentemente se usarán para evaluar la ejecución y los logros. (Yoder, 1982).

Es un enfoque de administración que se base en el modelo de sistemas y se orienta al logro de resultados, en el cual cada puesto define sus objetivos en términos de resultados a lograr (y no de actividades), que sean coherentes, específicos, prioritarios, desafiantes y orientados al mejoramiento permanente. Esto se logra a través de un estilo de liderazgo que privilegia la participación y la delegación, de manera que dichos objetivos provoquen la motivación del personal, apuntalen la planificación y el control de gestión y sirvan como marco de referencia para la administración. (López, 2007).

Chiavenato (1999) indica que en la administración por objetivos se reconocen los siguientes seis caminos:

1. **Formulación de los objetivos mediante el consenso:** Los objetivos se establecen entre gerentes y empleados, por consenso y sin imponerse. La superación de estos

objetivos debe representar un beneficio para la organización y contener a su vez una participación del empleado en ese beneficio (premio, remuneración variable, etc.).

2. **Compromiso personal en la ejecución de los objetivos fijados:** Es necesario que el personal evaluado acepte los objetivos y se comprometa a alcanzarlos.

3. **Actuación y negociación en la asignación de recursos y medios necesarios para alcanzar los objetivos:** Si no hay recursos ni medios, los objetivos se tornan inalcanzable. Estos recursos y medios pueden ser tanto materiales (inversiones de dinero), como humanos (inversiones personales en capacitación y desarrollo profesional de empleados).

4. **Desempeño:** La estrategia individual del empleado es fundamental para lograr los objetivos de la organización.

5. **Medición constante:** La evaluación constante de los resultados y comparación con los objetivos fijados, la verificación de los costos o beneficios involucrados en el proceso. Estas mediciones requieren fundamentos cuantitativos confiables que den una idea objetiva y clara del funcionamiento del proceso así como del esfuerzo de la persona.

6. **Retroalimentación intensiva y medición conjunta continúa:** Debe existir en el proceso información de retorno y amplio apoyo de la comunicación para reducir la disonancia y aumentar la coherencia.

Koontz & Weihrich (1998) señalan que entre las principales ventajas y desventajas que ofrece la administración por objetivos se encuentran:

- Ventajas:

  - Mejoras en la administración gracias a la planeación orientadas a resultados.
  - Precisión de las funciones y estructuras organizacionales, así como de la delegación de autoridad.
  - Estimulo del compromiso personal tanto con los objetivos propios con los objetivos organizacionales.

- Desarrollo de controles eficaces, que permiten medir resultados y emprender acciones correctivas, acerca del sistema y procesos del control administrativo.

➢ Desventajas:

- Ineficiencia en cuanto a la enseñanza de este método: Los administradores deben explicar a sus subordinados en que consiste, como funciona, por que se aplica, que papel tendrá la evaluación de desempeño, y sobre todo los beneficios que ofrece la administración por objetivos.
- La omisión de pautas a quienes deben establecer los objetivos. Los administradores deben contar con premisas de planeación y conocer las principales políticas de la organización.
- Se corre el riesgo de subrayar los objetivos a corto plazo a expensa de la solidez de la organización a largo plazo.
- El riesgo de la inflexibilidad puede provocar que los administradores vacilen en modificar los objetivos aún si un cambio en las condiciones obligará a tales ajustes.
- El abuso de metas cuantitativas y la pretensión de usar números en aéreas en las que no son aplicables.
- En ocasiones el excesivo énfasis en resultados económicos presiona a los individuos hasta el punto de inducirlos a incurrir en conductas cuestionables. La dirección general debe conceder alta prioridad a la conducta ética, que debe premiarse tanto como deben castigarse las actividades inmorales.

3.5 SISTEMAS DE COMPENSACIÓN:

Los procesos de compensación constituyen los elementos fundamentales para el incentivo de los empleados dentro de la empresa, teniendo en cuenta los objetivos organizacionales. (Chiavenato, 2002)

El término de compensación se traduce en todas aquellas retribuciones financieras y no financieras, prestaciones o beneficios tangibles que se otorgan al trabajador como consecuencia de una relación laboral (Morales y Velandia, 1999)

Por su parte, Chiavenato (2002) define la compensación como una retribución, un premio o un reconocimiento que se otorga a cambio de un servicio, constituyendo un elemento fundamental que se otorga a las personas por su desempeño en la organización

La cantidad de retribuciones que un empleado recibe es de gran importancia por dos razones fundamentales. En primer lugar le permite determinar el nivel de salud, comodidad, beneficios materiales y la seguridad económica que puede proporcionarse para él y su familia. En segundo lugar le otorga un status en la sociedad que podría medirse en términos de la ubicación de la habitación, el vehículo y prendas de vestir que puede adquirir con su salario. (Chruden & Sherman, 1981)

Una de las formas utilizada por el departamento de personal para mantener y mejorar rendimiento, la motivación y satisfacción de los empleados es mediante el pago de sueldos. Cuando estos son correctos, el personal tiene más probabilidades de sentirse satisfecho y motivado con respecto a los objetivos de la organización. (Werther y Keith, 1982).

En este sentido, los empleados intercambian su tiempo, esfuerzo, conocimientos, experiencia y capacidad para resolver problemas a cambio de recompensas valiosas que las organizaciones tienen para su distribución. (Chiavenato, 2002)

Gibson, Ivancevich y Donnelly (1999) señalan que todo sistema de compensación cumple con tres funciones principales dentro de las organizaciones:

1. Atraer personas para que ingresen en la organización
2. Garantizar la permanencia de los empleados en sus puestos
3. Motivar a los empleados a lograr elevados niveles de desempeño

Para poder entender el sistema de compensación, es necesario desglosar cada uno de sus componentes, para obtener mediciones y finalmente conclusiones. Las organizaciones retribuyen el trabajo de sus empleados con compensaciones que pueden ser tanto de carácter financiero como no financiero (Chiavenato, 2002).

Chiavenato (2002) define cada uno de los tipos de compensación de la siguiente manera:

Compensación Financiera: Se refiere al pago de beneficios tangibles como: salarios, bonos, comisiones que el trabajador recibe a cambio de los servicios que presta en determinado momento. El salario, que representa el elemento más importante en el sistema de compensación, se refiere al pago realizado en dinero o en algún equivalente.

Las compensaciones financieras se otorgan de dos formas:

A. Directas: Se refiere a la contraprestación que se percibe el trabajador por el servicio prestado en el cargo que ocupa, pudiendo ser otorgada por concepto de tiempo de trabajo (30 días de servicio o 1 hora de servicio) o también por incentivo al buen desempeño. Algunas de las compensaciones directas más frecuentes son: Salario Directo, Bonificaciones y Comisiones.

B. Indirectas: También conocidas como “Beneficios” se refieren al pago de todo aquello que no está contemplado en las compensaciones directas, tales como: Vacaciones, Servicios de protección de salud, tiempo libre de trabajo (días de descanso remunerados), horas extras y transporte.

Compensación No Financiera: En este caso, se entiende por compensaciones no financieras a todas aquellas de carácter no lucrativo, así por ejemplo: Las oportunidades de desarrollo, los reconocimientos, seguridad en el empleo, libertad y autonomía en el trabajo, calidad de vida y promociones que sin duda afectan el

rendimiento de los trabajadores junto con el sistema de remuneración. Por esta razón es necesario considerarla a todas en un conjunto.

3.6 ADMINISTRACIÓN DE LOS SISTEMAS DE COMPENSACIÓN:

La administración de las compensaciones empresariales está muy ligada a la supervivencia de la empresa y a su plan estratégico de desarrollo, ya que permite crear los principios de identidad, pertenencia y participación de todos los trabajadores en aras del éxito, tanto del individuo como de la organización. (Morales y Velandia, 1999)

Señala Chiavenato (2002) que el conjunto de normas y procedimientos que se utilizan para establecer estructuras de pago equitativas en las organizaciones es conocido como Administración de compensaciones.

Morales y Velandia (1999) alegan que las políticas conforman la base del sistema de compensaciones empresariales, las técnicas se encargan de traducir las políticas en prácticas y los objetivos son los resultados deseados. Para que las políticas de compensación tengan éxito deben mantener una equidad interna y conseguir una competitividad externa.

- **Equidad Interna:** Se refiere a la comparación que se realizan entre las posiciones, los niveles de habilidades o producción dentro de una sola empresa. Entre sus bases se encuentra la contribución relativa del trabajo a los objetivos organizacionales.

- **Competitividad Externa:** Se refiere a la posición relativa que tienen los salarios de una organización en comparación a los salarios que están pagando sus competidores. El nivel de salario se refiere al promedio de la serie de tasas que está una empresa.

3.7 ESTABLECIMIENTO DE LAS COMPENSACIONES EMPRESARIALES.

Señalan Morales y Velandia (1999) que existen cuatro parámetros que deben ser tomados en cuenta a la hora de diseñar un sistema de compensaciones empresariales:

- **El puesto de trabajo:** Es importante tener en cuenta su complejidad, el qué, el cómo y el por qué se hace.

- **La persona que lo desempeña:** Esencialmente debe considerarse en este punto los niveles de rendimientos o aportes del grupo de empleados, así como el conocimiento y las habilidades relacionadas con el trabajo.

- **La empresa:** Sus características económicas el nivel de costo laborales. De igual forma, el nivel tecnológico determina el tipo de mano de obra que se debe utilizar dentro de la organización. La economía de escala y la flexibilidad o variedad de los bienes o servicios a producir.

- **Los Objetivos:** Tanto los objetivos como el tipo de actividad económica que desarrolla la empresa logran influir en el sistema salarial. La compensación debe contribuir al éxito de la organización al remunerar los comportamientos que estén alineados al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

3.8 COMPENSACION TOTAL

En el año 1999 fue desarrollado un modelo de compensación por la Asociación Americana de Compensación, al cual se le han incorporado nuevos elementos que han permitido construir el modelo final de “compensación total” planteado por World At Work (antigua Asociación Americana de Compensación) en el año 2006.

Según World at Work (2006), existen cinco elementos que constituyen la compensación total, cada uno de estos elementos es diseñado con las prácticas, programas,

elementos y dimensiones que en conjunto logran definir la estrategia de una organización para atraer, retener y motivar a su personal. Estos elementos son los siguientes:

1. **Compensación:** Se refiere al pago otorgado por los empleadores a los trabajadores por los servicios prestados.

2. **Beneficios:** Son los programas utilizados para complementar el pago en efectivo que reciben los trabajadores. Con frecuencia estos programas son utilizados para proteger al trabajador y su familia de riesgos financieros. Dichos programas están constituidos por: la seguridad social (desempleo, discapacidad), grupo de seguros (seguro de vida, médico, medicina preventiva) y pago por tiempo no trabajado (vacaciones, días feriados).

3. **Vida – Trabajo:** Partiendo de la importancia que tiene contribuir con el desarrollo personal de cada trabajador existen un conjunto de políticas, prácticas y programas que apoyan de forma activa al trabajador para alcanzar el éxito, tanto en el trabajo como en su hogar. El modelo de World at Work contempla siete categorías que debe tomar en cuenta la organización para apoyar el balance vida – trabajo en la empresa. Estas categorías son: flexibilidad del puesto de trabajo, tiempo libre remunerado y no remunerado, salud y bienestar, cuidado a dependientes, apoyo financiero, participación en la comunidad y gestión de la participación e intervenciones que involucren cambio de cultura.

4. **Desempeño y Reconocimiento:** Uno de los componentes clave de la organización el cual implica la adaptación tanto de la organización, como del equipo de trabajo y del esfuerzo individual hacia el logro de los objetivos de negocio es el desempeño. Por su parte, el reconocimiento es un acto de atención hacia las acciones de los empleados, sus conductas y sus esfuerzos. Los programas de reconocimiento están diseñados para identificar la contribución del trabajador inmediatamente después del hecho. Los reconocimientos pueden ser otorgados en efectivo o no efectivo (reconocimiento verbal público, certificados, etc.)

5. **Desarrollo y Oportunidades de carrera:** Se refiere al conjunto de experiencias de aprendizaje que tienen como finalidad mejorar las competencias y habilidades de los trabajadores. Es un plan dirigido a promover los propios objetivos profesionales de los trabajadores y preparar a los trabajadores talentosos para alcanzar nuevas posiciones que les permitan aportar el máximo valor a la empresa. Alguno de los elementos considerados en el desarrollo de carrera son el coaching / mentoring y oportunidades de vanguardia.

La combinación de estos cinco elementos dirigidos al logro de la máxima motivación de los trabajadores constituye la estrategia del sistema de compensación total de la organización (World at Work, 2006).

CAPITULO IV

MARCO REFERENCIAL

El objetivo de de este capitulo es el de brindar una visión de las organizaciones sometidas a este estudio, así como también la razón de ser da la misma.

4.1 CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS:

Las empresas que participaron en este estudio, son organizaciones del sector Consultaría de Ingeniería del área Metropolitana, las cuales ofrecen servicios integrales de gerencia, ingeniería, procura, construcción, mantenimiento y operación de proyectos en el sector petróleo, gas e instruidas básicas. Dichas empresas se encuentran ejerciendo su labor en el mercado desde la década de los 60, y han venido creciendo y evolucionando con el transcurrir del tiempo. Así miso, estas empresas cuentan con una fuerza laboral ubicada entre 400 y 700 trabajadores en total. Y en situaciones normales, cuentan con una carga constante de proyectos.

4.2 RESEÑA HISTÓRICA:

Las empresas de Consultoría en Ingeniería inician sus operaciones en Venezuela hacia la década de los 60, cuando la apertura en el mercado venezolano basada en la explotación del petróleo evidencia una oportunidad de negocio para ejecutar los proyectos demandados por la industria petrolera en ese momento.

Con el paso del tiempo, las empresas fueron evolucionando, desarrollando nuevas tecnologías y con la selección del personal mas capacitado para ejecutar con altos estándares de calidad los proyectos que eran contratados. Hacia finales de la década del 90, la situación política de Venezuela comienza a agudizarse, debido al movimiento político que había estado en el poder, hasta 1998 cuando el Movimiento Quinta República (MVR) resulta victorioso en las elecciones de Diciembre, llevando a Hugo Rafael Chávez Frías a la presidencia de la República de Venezuela. Los años siguientes estuvieron caracterizados por una serie de reformas que iniciaron por la constitución y siguieron con una serie de decretos presidenciales. El punto de quiebre llego en el mes de Diciembre del año 2002 cuando fue anunciado por los representantes de la Confederación Venezolana de Trabajadores (CTV) en conjunto con la Federación de Cámaras y Asociados de Comercio y Producción de Venezuela un paro cívico nacional que fue acompañado también por la empresa estatal venezolana Petróleos de Venezuela (PDVSA). Esta situación de paro nacional se extendió por los siguientes tres meses, ocasionando importantes pérdidas en las operaciones de la estatal venezolana PDVSA afectando en consecuencia, los proyectos que mantenían con los proveedores de servicios, entre ellos las empresas de Ingeniería.

Esta situación se mantuvo constante durante el 2003 tal y como lo reporta el artículo publicado por Analítica en donde afirma que los ingresos petroleros cayeron en un 30% y que esto había obligado a PDVSA a recortar dramáticamente sus gastos operativos.

Para Junio del 2004 el costo del barril venezolano se había posicionado alrededor de 31$ y según los reportes oficiales, la estatal mantenía una producción diaria 3.000.000 de barriles con una exportación aproximada de 2.100.000. En declaraciones emitidas por el presidente de la corporación estatal Petróleos de Venezuela (PDVSA) Alí Rodríguez Araque hace mención sobre la solidez del sector petrolero y el nuevo plan de inversión de US$ 37 mil millones entre el 2004 y el 2009 serían garantes de la estabilidad económica y el éxito del esfuerzo por corregir los problemas de pobreza y exclusión social (Carmona, 2003).

En el año 2005 el precio del barril de petróleo se mantenía por encima de 50$ sin embargo, existen múltiples acusaciones por parte de la prensa nacional en contra de la estatal sobre sus problemas para mantener en optimo la producción de barriles, tal como lo señala en una entrevista el experto petrolero Alberto Quiroz Corradi (2005) el cual menciona que PDVSA "tiene que producir menos debido a la desinversión, la perdida de capacidad gerencial motivado a la salida de 20.000 gerentes y trabajadores que se sumaron a la huelga en 2002 y 2003 y un nuevo estilo gerencial".

Sin embargo, para agosto de 2005 comienzan las presiones por parte del Gobierno venezolano hacia las empresas petroleras extranjeras que estaban operando en el país en este periodo. Las disputas estaban centradas en los llamados convenios operativos, suscrito en la década de los 90 como parte de la apertura de la industria petrolera. Las autoridades reportan que el 90% de las empresas involucradas en estos convenios petroleros reportan perdidas en sus resultados anuales con la finalidad de evadir impuestos.

Aunado a esta situación el gobierno también ejerce presión sobre estas empresas para migrar a un nuevo esquema regido por una ley de hidrocarburos, que daría a la petrolera estatal PDVSA el control del 51% de las acciones de dichas compañías. (Sanchez, 2005)

Para Junio de 2006 se firmaron acuerdos con las compañías estatales China National Petroleum y China Petroleum and Chemical (Sinopec) para una explotación conjunta en la región del Orinoco, uno de los mayores reservorios petrolíferos del plantea. (Pekin/AFP, 2006)

En Julio de 2006 y tras varios meses de preparativos de los memorandos de entendimiento que comprometieron a los socios de los convenios operativos a migrar al modelo de empresa mixta prevista en la Ley Orgánica de Hidrocarburos se firmaron finalmente los dos primeros contratos definitivos de conversión a empresas mixta entre la filial PDVSA y las compañías Perenco y Tecpetrol, constituyendo las empresas Petrowarao y Baripetrol respectivamente. A partir de este momento se tenía previsto continuar con la firma de contratos de las empresas Korea National Oil Corporation, Repsol y Shell. Posteriormente

se suscribirían el resto de las organizaciones que aceptaran permanecer en el país bajo la nueva modalidad. (Párraga, 2006)

Para Mayo de 2007 en declaraciones realizadas por el Ministro de Energía y Petróleo y Presidente de PDVSA Rafael Ramírez, aseguro que el gobierno de Venezuela no elijara empresas privadas para negociaciones en el sector petrolero que estén en litigio con el Estado. De igual forma plantea que la permanencia de las empresas que no decidan acatar el decreto ley dentro del país no es posible, puesto que ninguna organización puede estar al margen de la ley. En este sentido cita el caso de Conoco Phillips quien no ha reconocido la posibilidad de migrar a empresa mixta, a diferencia de la empresa ENI quien suscribió el acuerdo. (Párraga, 2007)

En Enero de 2008 se anuncia que el barril de petróleo Texas, que es la referencia de Estados Unidos supero la barrera de los 100$. Esta situación enmarcada en los problemas sociales de África (Nigeria y Kenia en conflicto), además de las tensiones geopolíticas en Pakistan tras el asesinato de un líder político (Benazir Bhutto). Este record alcanzado fue lo que propuso el tema de la III Cumbre de la OPEP, ahora debían preocuparse evitar el alza en los precios de combustible.

Simultáneamente se estaba desatando la crisis bursátil de Enero 2008 que fue un conjunto de bruscas caídas en los mercados de valores mundiales que comenzaron a finales del 2007 hasta llegar a la histeria colectiva del lunes 21 de enero. La principal causa fue el miedo a que la economía estadounidense entrase en un periodo de recesión tras el comienzo la crisis de las hipotecas subprime. A su vez dicha crisis se extendió al resto del mundo en modo de crisis de liquidez entre bancos que ocasionó al mismo tiempo la crisis crediticia y de falta de confianza que continuó durante el 2008. Generalmente, se considera parte de la crisis económica de 2008, y tiene continuidad en una crisis financiera norteamericana e internacional de mayor calado. Esta crisis bursátil fue el precedente de la crisis bursátil mundial de octubre de 2008, mucho más grave y profunda. (Gonzales, 2008)

Sin duda, el último punto de la reseña muestra una idea de lo afectado que pudieron estar las operaciones de las empresas de Ingeniería, quienes habían estado buscando desde 2003 ampliar sus mercado internacionales para contrarrestar la situación existente en Venezuela, y ante la presencia de la crisis, existe un fuerte retroceso en las inversiones que se tenían planificadas a nivel internacional. En este sentido, la situación atípica que se presenta durante 2008 propuso que esta investigación no tomará en cuenta este año para ser considerados dentro del periodo de estudio.

CAPITULO V

MARCO METODOLÓGICO

En toda investigación es necesario que los hechos estudiados, así como las relaciones que se establecen entre estos, los resultados obtenidos y las evidencias significativas encontradas en relación con el objeto de estudio, reúnan las condiciones de fiabilidad, objetividad y validez interna. Para esto, se requiere delimitar los procedimientos de orden metodológico, a través de los cuales se intenta dar respuesta a las interrogantes objeto de investigación (Balestrini, 2001).

En consecuencia, el marco metodológico de la presente investigación alude al momento tecno-operacional en todo proceso de investigación, donde es necesario citar el conjunto de métodos, técnicas e instrumentos que se emplearán en el proceso de recolección de los datos requeridos en la investigación propuesta. (Balestrini, 2001).

5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de estudio que se utilizó para llevar a cabo esta investigación será **descriptivo**, cuyo propósito se centra en describir situaciones, es decir, como fue y como se comporto un determinado fenómeno (Sabino, 1992). En nuestro caso, el fenómeno estudiado es el sistema de compensación total ante el nuevo planteamiento de objetivos de negocio.

Se empleo una **perspectiva de abordaje cualitativo**, entendido este como “la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de la persona, habladas o escritas y la conducta observable” (Taylor y Bogdan, 1987).

Estos mismos autores han descrito a la investigación cualitativa con las siguientes características:

- La investigación cualitativa es inductiva.
- Tiene una perspectiva holística, esto es que considera el fenómeno como un todo.
- Se trata de estudios en pequeña escala que solo se representan a sí mismos
- Hace énfasis en la validez de las investigaciones a través de la proximidad a la realidad empírica que brinda esta metodología.
- No tiene reglas de procedimiento. El método de recogida de datos no se especifica previamente. Las variables no quedan definidas operativamente, ni suelen ser susceptibles de medición.
- La base está en la intuición. La investigación es de naturaleza flexible, evolucionaría y recursiva.
- En general no permite un análisis estadístico
- Se pueden incorporar hallazgos que no se habían previsto.
- Los investigadores cualitativos participan en la investigación a través de la interacción con los sujetos que estudian, es el instrumento de medida.

5.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo con Sabino (1.986), el diseño de una investigación se basa en proporcionar un modelo de verificación que permita contrastar los hechos con la teoría.

Todo plan o estrategia desarrollado con la finalidad de obtener información requerida para llevar a cabo una investigación es lo que se conoce como un “diseño de la investigación” (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

La presente es una investigación de campo ya que los datos serán obtenidos por los investigadores directamente de la realidad en su contexto natural. (Sabino, 1992).

Además, es un estudio **no experimental**, debido a que no se alteraron las variables de manera intencional. La investigación no experimental es cualquier aquella en la que resulta imposible manipular las variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones. (Hernández et al, 2003).

Así mismo, la investigación que se llevo a cabo se realizo de forma **transversal**, es decir, a pesar de que se necesitan dos datos (históricos y vigentes) para poder aplicar la investigación, la recolección de la data se efectúo en un solo momento.

5.3 UNIDAD DE ANÁLISIS, POBLACION Y MUESTRA:

- **Unidad de análisis:**

La unidad de análisis es una definición abstracta, que denomina el tipo de objeto social al que se refieren las propiedades. Esta unidad se localiza en el tiempo y en el espacio, definiendo la población de referencia de la investigación (Hernández, et al 2003)

En este caso, la unidad de análisis esta conformada por los las entrevistas aplicadas a los Gerentes de los departamentos de Recursos Humano y Gerencia General de cada organización, quienes son las personas encargadas de brindar la información requerida en esta investigación por parte de la empresa.

El criterio de selección de los gerentes está basado en las funciones específicas que los mismos cumplen, ya que de ese modo pudimos asegurar recopilar información tanto de los sistemas de compensación como de los objetivos organizacionales.

- **Población:**

Se entiende por población, la totalidad de un conjunto de elementos, seres u objetos que se desean investigar y de la cual se estudiará una fracción (la muestra) que se pretende que reúna las mismas características y en igual proporción (Hernández, et al 2003).

La población o universo de estudio para esta investigación esta constituida por los Gerente de Recursos Humanos y Gerentes Generales de las empresas Consultoras de Ingeniería IPC en el área metropolitana:

- Ditech
- Empresas Y&V
- Geohidra
- Inelectra
- Jantesa
- Otepi
- Tecnoconsult
- Vepica

En este sentido, el universo objeto de estudio constituye una población de tipo finita, en la medida que está constituida por un determinado número de elementos.

- **Muestra:**

Una muestra es una parte representativa de una población, cuyas características deben producirse en ella, de la forma más exacta posible (Hernández, et al 2003).

Para efectos de esta investigación y tomando en cuenta que la población de estudio esta conformada por un número bajo de elementos, se utilizo el tipo de muestra **no probabilístico** llamado **"Bola de Nieve"**, caracterizado por la continua incorporación de elementos en el proceso. Se procedió a invitar a participar a todas las empresas que conforman el Comité de

Empresas Consultoras de Ingeniería IPC del Área Metropolitana (constituida por 8 empresas), quedando la muestra del estudio constituida solo por aquellas empresas que acepten participar. Aquellas empresas que decidan no participar en esta investigación serán consideradas como parte de la mortalidad muestral.

5.4 VARIABLES: DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONAL PRELIMINAR.

5.4.1 Definición conceptual Objetivos Organizacionales:

Koontz y Weihrich (1998) se refieren a los objetivos organizacionales como los fines importantes a los que se dirigen tanto las actividades organizacionales como individuales.

5.4.2 Definición operacional Objetivos Organizacionales:

La definición operacional de la variable Objetivos Organizacionales responde a la información recolectada a través de entrevistas no estructuradas a los responsables del área de Gerencia General de las distintas organizaciones, en función de los objetivos y fines planteados por las mismas y a los cuales se encuentran orientados sus procesos.

Tabla Nº 2: ***Operacionalización de la variable Objetivos Organizacionales:***

DIMENSIONES	SUB-DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Caracterización	• Crecimiento de los objetivos	Tendencia de incrementar los resultados pautados en la última planificación	1,2,3,4,6
	• Mantenimiento de los objetivos	Procurar el mantenimiento de los resultados pautados en la última planificación.	
	• Decrecimiento de los objetivos	Pautar objetivos organizacionales que se encuentren por debajo de los estipulados en la última planificación	
Direccionalidad	• Especialización del negocio	Concentración de operaciones en la capacidad instalada de la organización	5,7
	• Diversificación del negocio	Buscar nuevas líneas de negocio para incorporarlas a la organización	
Vinculación	Sistema de compensación	Relación existente entre el sistema de compensación y los Objetivos Organizacionales.	8

5.4.3 Definición conceptual Sistemas de Compensación:

El sistema de compensación se refiere al conjunto de elementos que se combinan para retribuir el trabajo realizado. Estos elementos pueden ser o no de carácter financiero. (Morales y Velandia, 1999)

5.4.4 Definición Operacional Sistemas de Compensación:

La definición operacional de la variable que se estudiará en esta investigación esta siendo soportada en el modelo de compensación total elaborado por World at Work (2006), siendo sujeto a un ajuste intencional de los componentes que en propio criterio son los elementos relevantes para la presente investigación.

La compensación total se refiere a todas las herramientas disponibles que pueden ser utilizadas para atraer, motivar y retener a los trabajadores. La compensación total incluye todo lo que los trabajadores reciben para recompensar los resultados del trabajo.

World at Work (2006) señala que los elementos que conforman el sistema de compensación total son los siguientes:

- **Compensación.**
- **Beneficios.**
- **Vida-Trabajo.**
- **Desempeño y Reconocimiento**
- **Oportunidades de Carrera.**

Entendiendo que estos cinco elementos son los contemplados por World at Work, esta investigación pretende estudiar aquellos conceptos de remuneración tangibles que percibe el trabajador, razón por la cual, aquellas dimensiones que no representan beneficios tangibles no fueron contempladas en la operacionalización de la variable. Estos elementos son: (Ver tabla Nº3)

Tabla Nº 3: ***Operacionalización de la variable Compensación Total:***

DIMENSIONES	SUB-DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
COMPENSACIÓN	Pago Fijo	Ingreso Mensual. Utilidades, Bono Vacacional	1,2,3,4,5,6,8
	Paga Variable	Bono de Productividad. Pago por cumplimiento de Objetivos.	1,2,3,4,5,6,8
BENEFICIOS	Grupo de Seguros	Seguro HCM Seguro Funerario Caja de Ahorros Beca para Estudios	1,2,5,6,9
	Fondo de Ahorro		1,2,5,6,9
	Plan de Estudios		1,2,5,6,9
VIDA - TRABAJO	Flexibilidad en el puesto de trabajo	Política de horarios flexibles.	1,2,5,6,10
	Salud y Bienestar	Servicio de atención médica preventiva	1,2,5,6,10
	Cuidado a dependientes	Posibilidad de incluir dependientes en la póliza HCM.	1,2,5,6,10
	Apoyo financiero	Política de préstamos personales al trabajador.	1,2,5,6,10

5.5 INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La recolección de datos es un proceso que esta compuesto por tres actividades que contienen una alta vinculación, las cuales son: la selección de un instrumento o método de recolección de datos, la aplicación del instrumento y el análisis de la data recolectada (Hernández, 2003).

Para llevar a cabo la recolección de datos en esta investigación se emplearon una serie de **entrevistas no estructuradas**, en las cuales se le realizó al entrevistado una serie de preguntas previamente definidas y organizadas. Es importante destacar que esos instrumentos fueron inicialmente sometidos a una revisión por expertos.

Los instrumentos de recolección fueron aplicados a los responsables del área de Recursos Humanos y Gerencia General de las empresas que conforman la muestra de esta investigación, con duración de una (1) hora cada entrevista.

La recolección de datos fue realizada a través de estas dos áreas de las empresas debido a sus conocimientos y manejo tanto de los planes estratégicos de la organización en el caso de la Gerencia General, como del subsistema de compensación por parte del departamento de Recursos Humanos.

Dichas entrevistas abordaron los componentes del sistema de compensación total así como las características de los objetivos del negocio establecidos en el plan de negocio. En este sentido nuestra medición esta compuesta por dos instrumentos:

Instrumento #1:

El primer instrumento esta orientado a la recolección de datos referentes a la variable Objetivos Organizacionales (Ver anexo 4), y fue aplicado a los Gerentes Generales de cada una de las empresas participantes.

- **¿Cómo describiría la perspectiva estratégica tomada por la empresa en cuanto a su plan de negocios, desde el año 2005 y hasta el 2007?:** cuya finalidad es conocer como se ha comportado el negocio en ese periodo de tiempo, así como conocer el comportamiento de los objetivos planteados por la empresa (si se han mantenido o han variado).

- **¿Ha variado significativamente la forma de operar de la empresa y las directrices del plan estratégico a partir del 2008?:** se busca verificar si la crisis económica de ese año ha afectado a la operatividad de la empresa, ya que se trata de una circunstancia atípica para el sector.

- **¿Cómo caracterizaría al Plan de Negocio a partir del año 2008?:** se pretende conocer como y en que nivel ha afectado la crisis económica la planeación estratégica de la empresa.

- **¿En cuánto tiempo o en qué periodo, se ha proyectado el plan estratégico de la empresa?:** esta pregunta pretende identificar como se han comportado los lapsos de planificación en el periodo estudiado.

- **¿El plan estratégico ha contemplado la diversificación del negocio, la especialización del negocio o ambas?:** se busca puntualizar si en algún momento las empresas han contemplado cambiar su forma de operar, lo cual impactaría directamente en los objetivos organizacionales.

- **¿Cuáles son los aspectos que se han tomado en cuenta en el plan estratégico y como se han venido desarrollando, a partir del 2005 hasta el 2007?:** se busca identificar si los elementos considerados para establecer el plan estratégico han sido los mismos en todos los años (todas las planificaciones).

- **¿Cuáles son los aspectos tomados en cuenta en el plan estratégico para el 2008?:** tiene por finalidad evidenciar si la crisis de ese año ha influenciado en el planteamiento de los objetivos organizacionales, por lo que los mismos han cambiado.

- **¿Existe el establecimiento de objetivos comunes y/o departamentales, vinculado al logro del plan estratégico?**: La pregunta pretende identificar si los departamentos tienen objetivos particulares cuyo logro se traduzca en el alcance de los objetivos organizacionales generales.

- **¿Cuáles serian los impactos de los objetivos de negocio dentro del sistema de compensación?**: Busca determinar si el logro de los objetivos organizacionales se encuentran vinculados al pago que reciben los trabajadores en el sistema de compensación.

Instrumento #2:

El segundo instrumento esta orientado a la recolección de datos referentes a la variable Sistemas de Compensación (Ver anexo 5), y fue aplicado a los Gerentes de Recursos Humanos de cada una de las empresas participantes.

- **¿Cuál es el modelo de gestión de Recursos Humanos vigente en la organización?:** busca identificar cual es el modelo empleado por la empresa para la gestión del recurso humano.

- **¿Cómo funciona el sistema de gestión de Recursos Humanos?:** pretende describir como funciona ese sistema en todo el proceso (captación, desarrollo, compensación).

- **¿Cómo funciona el sistema de compensación?:** tiene por finalidad hacer hincapié en como funciona el sistema, pero puntualmente en el sistema de compensación empleado por la empresa.

- **¿Qué elementos conforman el sistema de compensación de la empresa?:** busca profundizar en el sistema de compensación, y conocerlo a detalle.

- **¿Cómo se comporto el sistema de compensación desde el año 2005 hasta el 2007? :** esta pregunta busca conocer y describir como se ha comportado el sistema en cada uno de esos años, para ver si el sistema se ha mantenido o ha variado, y en que medida.

- **¿Cómo se ha comporto el sistema de compensación durante el 2008?:** tiene por finalidad evidenciar si la crisis de ese año ha influenciado los elementos contemplados por el sistema de compensación.

- **En caso de contemplar elementos de pago variable, indicar el porcentaje que representa dentro de la compensación total:** conocer si el sistema estipula la remuneración variable, y la composición del mismo (tanto variable como fija).

- **¿Qué representa el cumplimiento de objetivos organizacionales dentro del sistema de compensación de la empresa?:** conocer si el cumplimiento de objetivos esta vinculado a la remuneración percibida por el trabajador.

- **¿Cómo esta compuesto el plan de beneficios, y cual es el aporte de la empresa y el trabajador?:** puntualizar todos los elementos incluidos como beneficios, así como sus aportes. Además conocer si dichos elementos se han mantenidos o han variado; y poder contrastar los datos de las diferentes empresas.

- **¿Cómo describiría la relación vida-trabajo desde el punto de vista de: flexibilidad en el puesto de trabajo, tiempo libre remunerado y no remunerado, salud y bienestar, cuidado a dependientes, apoyo financiero, otros?:** busca determinar que otros elementos considera la empresa en este sentido y como se han comportado desde el 2005 al 2007, e incluso en el 2008 con la crisis económica mundial.

5.6 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS DATOS

Para realizar el análisis e interpretación de resultados se aplico la técnica de análisis de contenido, la cual, de acuerdo con Berelson, se define como una técnica para estudiar y analizar la comunicación de una manera objetiva, sistemática y cuantitativa (Hernández, et al, 2003).

El análisis de contenido, es una técnica muy útil para analizar los procesos de comunicación en muy diversos contextos como programas televisivos, artículos en prensa, libros, conversaciones, discursos; etc. De igual modo es una técnica de investigación destinada

a formular, a partir de ciertos datos, inferencias reproducibles y validas que puedan aplicarse a su contexto. (Krippendorff, 1990).

Para el procesamiento y análisis de la información, se grabaron todas las entrevistas realizadas, para posteriormente ser transcritas y así en base a las transcripciones responder de forma mas concreta, los dos instrumentos aplicados, tanto de Objetivos Organizacionales como de Sistemas de Compensación. (Ver Anexos). En este punto pudimos observar que las respuestas en las cuatro (4) empresas participantes tienen una tendencia muy similar y con un carácter bastante homogéneo.

Es importante señalar, entendiendo la importancia que tiene conocer información actualizada para este tipo de estudios, en los instrumentos de medición se incluyeron preguntas que se refieren al comportamiento de las variables durante el año 2008, sin embargo, por lo critico que resulto este año para las organizaciones debido a los distintos factores económicos, se decidió intencionalmente no contemplarlo dentro del periodo de estudio de esta investigación, ya que su comportamiento atípico solo podría producir resultados muy distorsionados que no tiene relación alguna con el comportamiento de las operaciones regulares. Por esta razón la presente investigación esta enmarcada en el periodo 2005 – 2007.

Posteriormente a la transcripción de las entrevistas, procedimos a vaciar las respuestas en un pequeño formato creado para observar detalladamente como se comportaron los objetivos organizacionales y el sistema de compensación en el periodo (2005-2007), incluyendo el 2008. Para lo cual se extrajeron de cada una de las preguntas algunos aspectos resaltantes de las respuestas (directamente de las transcripciones), a través del cual se pudiera concluir una respuesta mas concreta respecto al comportamiento de ambas variables (Objetivos Organizacionales y Sistemas de Compensación).

En base a dicho formato con todas las respuestas, se agruparon todas las conclusiones de las entrevistas en un solo cuadro para comparar el comportamiento de las variables en las cuatro (4) empresas participantes a la vez (para cada variable). Finalmente, se respondió un solo instrumento global de Objetivos Organizacionales y un solo instrumento global de

Sistemas de compensación, en el cual se observa homogeneidad en las respuestas de todas las empresas.

5.7 CONFIABILIDAD Y VALIDEZ DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados, mientras que la validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir (Hernández y otros 2003).

Dado que no existe un estudio que vincule el comportamiento del sistema de compensación ante cambios en los objetivos organizacionales, se hizo necesaria la construcción de un instrumento metodológico para obtener la información de parte de los participantes en esta investigación.

Una vez que se caracterizó el problema de investigación, se realizó un modelo de entrevista para cada variable, para ser validados por Jueces Expertos. Compuesto por un grupo de especialista en el campo de Recursos Humanos y Planificación Organizacional quienes emitieron su opinión sobre ambos instrumentos, los cuales fueron revisados a través de un formato de evaluación del instrumento (Ver anexo 2). Mediante este proceso, los jueces pudieron expresar si el instrumento permitiría obtener información requerida, si los ítems eran explícitos o no, y podrían aportar recomendaciones para mejorar el instrumento.

En función de la evaluación de los Jueces Expertos se le aplicaron las correcciones sugeridas al instrumento de recolección de datos. De esta manera, el instrumento fue evaluado por el Licenciado Reinaldo Mieriteran, Gerente de Compensación y Beneficios de Empresas Polar, con sólidos conocimientos en el diseño, evaluación e implementación de sistemas de compensación en empresas.

De igual forma el instrumento fue evaluado por del Licenciado Alexander Salazar, Vicepresidente del departamento de Recursos y Humanos de Shell Venezuela, experto en planificación de Recursos Humanos y con vasto conocimiento en sistemas de compensación.

Finalmente el instrumento fue evaluado por María I. Bermejo, Psicóloga egresada de la Universidad Católica Andrés Bello. Cuenta con una amplia experiencia en consultoría organizacional, mediante el diseño de instrumentos metodológicos para investigaciones en el área de Recursos Humanos. Es especialista en la identificación y medición de Competencias y posee una amplia experiencia como Líder Funcional en el diseño, construcción e implementación de un Sistema de Recursos Humanos.

5.8 FACTIBILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación se puedo llevar a cabo porque se cuenta con las herramientas necesarias para ello, como lo son sus bases teóricas, sus variables son susceptibles de ser medidas de manera cualitativa y cuantitativa, y a pesar de las dificultades de acceder a la población de estudio, fue viable la obtención de la información. Principalmente por la receptividad por parte de las empresas participantes.

5.9 CONSIDERACIONES ÉTICAS

Tanto el instrumento para recolección de datos como las entrevistas previstas con los gerentes de las empresas, mantienen el anonimato y garantizan el carácter confidencial de la información obtenida y la discrecionalidad en su manejo. Es por ello, que las transcripciones realizadas a partir de la grabación de las entrevistas, no fueron anexadas al estudio, ya que las mismas revelan diversos datos que podrían identificar a las empresas.

De igual forma, cabe mencionar que para la elaboración de este Trabajo de Grado se utilizaron diferentes referencias bibliográficas, las cuales se encuentran citadas en el capítulo destinado a la bibliografía; garantizando de esta forma que respetamos el derecho de autor, conservando de esta manera la autoría y los aportes de cada investigador.

CAPITULO VI

ANALISIS DE RESULTADO

A continuación se presentan las respuestas de cada una de las empresas para la variable Objetivos Organizacionales y la variable Sistema de Compensación respectivamente, así como la forma como fue analizada:

6.1. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES:

Tabla 4.- Objetivos Organizacionales de la empresa 1

ITEM	RESPUESTAS	CONCLUSIONES
¿Cómo describiría la perspectiva estratégica tomada por la empresa en cuanto a su plan de negocios y a los objetivos que lo conformaban, desde el año 2005 y hasta el año 2007?	PDVSA principal demandante de proyectos.	Crecimiento de los objetivos organizacionales apalancado en la nueva oportunidad de negocio.
	Retroceso de las empresas de ingeniería extranjeras debido a las estatizaciones.	
	Cobertura de los proyectos que no atendieron las empresas extranjeras.	
¿Ha variado significativamente la forma de operar de la empresa y las directrices del plan estratégico para el 2008?	Crisis Financiera Mundial afecta operaciones internacionales.	Los objetivos organizacionales han variado debido a la escasez de proyectos tanto nacionales como internacionales.
	PDVSA se ve afectado por la crisis económica. (Reconducción Presupuestaria).	

ITEM	RESPUESTAS	CONCLUSIONES
¿Cómo caracterizaría el plan de negocio y sus objetivos, para el año 2008?	Asociación con nuevas empresas transnacionales para la ejecución en conjunto de los proyectos de PDVSA.	Cambio de la estrategia de crecimiento por supervivencia, para garantizar la rentabilidad del negocio.
	Mantenimiento del personal clave para la empresa.	
	Mantenimiento del negocio sobre la base de proyectos ya iniciados.	
	Alianzas estratégicas con empresas competidoras dentro del sector.	
¿En cuanto tiempo se proyectaron los objetivos organizacionales en el período 2005-2007?	Hasta el año 2001 se podía planificar entre 5 y 10 años.	Los objetivos del negocio durante el periodo 2005 2007 se podrían planificar máximo a 3 años.
	Reducción de los lapsos de planificación debido a que la dinámica del entorno que planteaba nuevos objetivos constantemente.	
	En los últimos años la planificación se ha realizado a 3 años con monitoreos de los objetivos de forma constante.	
Entre los objetivos del plan estratégico de la empresa: ¿Se contemplo en algún momento del 2005-2007 la diversificación del negocio, la especialización del negocio u otro?	Utilizar los conocimientos existentes para la expansión de las operaciones internacionales.	El negocio no se planteo la diversificación, sino que utilizo su capacidad instalada para apoyar proyectos en alianza con otras empresas.
	Las operaciones existentes se mantenían con el conocimiento que ya tenía la organización.	
¿Cuáles fueron los aspectos que se tomaron en cuenta en el plan estratégico para la fijación de los objetivos organizacionales, y cómo se desarrollaron en el periodo 2005-2007?	Reforzar trabajos con empresas internacionales para obtener proyectos de gran magnitud	Procurar la obtención de nuevos recursos a través de la optimización del presupuesto objetivo y reforzando los proyectos con empresas internacionales.
	Procurar la optimización del presupuesto objetivo	
¿Existe el establecimiento de objetivos comunes y/o individuales vinculados al logro de los objetivos organizacionales?	Existen objetivos individuales vinculados a los objetivos departamentales.	El cumplimiento de los objetivos comunes e individuales está directamente vinculado al logro de los objetivos organizacionales.
	Hay un establecimiento de objetivos comunes atados al logro de los objetivos generales.	
¿Cuáles son los impactos que tiene el cumplimiento de los objetivos organizacionales dentro del sistema de compensación?	Representa una bonificación.	Representa un pago adicional a la remuneración regular del trabajador.

Tabla 5.- Objetivos Organizacionales de la Empresa 2

ITEM	RESPUESTAS	CONCLUSIONES
¿Cómo describiría la perspectiva estratégica tomada por la empresa en cuanto a su plan de negocios y a los objetivos que lo conformaban, desde el año 2005 y hasta el año 2007?	Abocarse a los proyectos de inversión.	Crecimiento de los objetivos organizacionales apalancado en la búsqueda de proyectos con carga de trabajo continúa (de gran envergadura).
	Dejar de lado los proyectos de mantenimiento y de operaciones.	
	PDVSA único demandante de proyectos de ingeniería a nivel nacional.	
¿Ha variado significativamente la forma de operar de la empresa y las directrices del plan estratégico para el 2008?	Los proyectos que estaban destinados para empezar en el 2008 a nivel nacional no han iniciado.	Los objetivos organizacionales han variado debido a la escasez de proyectos tanto nacionales como internacionales.
	Esta situación implico buscar proyectos a nivel internacional, pero la crisis económica también afecto las operaciones internacionales.	
¿Cómo caracterizaría el plan de negocio y sus objetivos, para el año 2008?	Mantenimiento de las mismas tarifas del 2007 para los clientes.	Cambio hacia una estrategia conversadora, que permitiera garantizar la rentabilidad del negocio.
	Algunos casos particulares implicaron una rebaja de las tarifas iniciales.	
	Concentración en ejecución de proyectos locales, por el repliegue de las operaciones internacionales.	
¿En cuanto tiempo se proyectaron los objetivos organizacionales en el período 2005-2007?	Posterior al paro petrolero se hizo una planificación vigente hasta el 2005.	Los objetivos del negocio durante el periodo 2005 2007 se planificaban a 3 años.
	En 2005 se planteo una estrategia la cual tuvo vigencia hasta el 2008.	
	La dinámica cambiante del obliga a reducir los lapsos de planificación para el alcance de los objetivos.	
Entre los objetivos del plan estratégico de la empresa: ¿Se contemplo en algún momento del 2005-2007 la diversificación del negocio, la especialización del negocio u otro?	En determinado momento el negocio se encontraba completamente diversificado.	La organización se ha orientado hacia la especialización de las actividades obligado por las circunstancias del mercado.
	El mercado ha obligado a la empresa a eliminar paulatinamente algunas líneas de negocio.	

ITEM	RESPUESTAS	CONCLUSIONES
¿Cuáles fueron los aspectos que se tomaron en cuenta en el plan estratégico para la fijación de los objetivos organizacionales, y cómo se desarrollaron en el periodo 2005-2007?	Procurar aumentar el objetivo de ventas en el ámbito nacional e internacional.	Apuntar al incremento de la utilidad de la organización apalancado en el cumplimiento de los nuevos objetivos de ventas
	Incremento de la rentabilidad del negocio.	
¿Existe el establecimiento de objetivos comunes y/o individuales vinculados al logro de los objetivos organizacionales?	Existen objetivos individuales que están alineados a la consecución de las metas generales.	El cumplimiento de los objetivos individuales y comunes es el garante de logro de los objetivos estratégicos.
	Existen objetivos comunes atados a la consecución de las metas generales.	
¿Cuáles son los impactos que tiene el cumplimiento de los objetivos organizacionales dentro del sistema de compensación?	Cuando el trabajador tiene un desempeño sobresaliente recibe a juicio de la empresa una bonificación.	Un reconocimiento monetario otorgado al final del proyecto que no impacta sobre prestaciones laborales.

Tabla 6.- Objetivos Organizacionales de la Empresa 3

ITEM	RESPUESTAS	CONCLUSIONES
¿Cómo describiría la perspectiva estratégica tomada por la empresa en cuanto a su plan de negocios y a los objetivos que lo conformaban, desde el año 2005 y hasta el año 2007?	PDVSA se convierte en el único demandante de proyectos de ingeniería a nivel nacional.	Crecimiento de los objetivos organizacionales sustentado el crecimiento en la búsqueda de proyectos internacionales.
	Había que manejar el riesgo que suponía estar en un mercado con un solo demandante.	
	Se emprende una estrategia de Internacionalización.	
¿Ha variado significativamente la forma de operar de la empresa y las directrices del plan estratégico para el 2008?	Los clientes no tenían suficiente capacidad financiera para contratar los servicios que requerían.	La crisis económica ha obligado a la organización a replantear la forma de operar debido a que muchos proyectos no estaban en ejecución por falta de financiamiento.
	Muchos proyectos estando en ejecución se detuvieron debido a la crisis económica mundial	
¿Cómo caracterizaría el plan de negocio y sus objetivos, para el año 2008?	La crisis económica impacto en las tarifas de los servicios.	La estrategia que se tenía en el 2005 y hasta el 2007 tuvo que cambiar. Ahora la nueva estrategia era soportar la crisis que estaba planteada en 2008, ajustando tarifas de servicio para obtener proyectos y tratando de mantener al personal clave.
	Parte de la estrategia de la empresa era estructurar relaciones con los clientes a largo plazo.	
	Surge la necesidad de cuidar a la gente clave de la organización.	
¿En cuanto tiempo se proyectaron los objetivos organizacionales en el período 2005-2007?	A partir del 2006 se planteo un plan macro con miras a concretarse al 2010.	La empresa realiza su planificación a 4 años, sin embargo se ha visto obligada a reducir el tiempo de revisión del plan estratégico motivado por el entorno.
	Aunque no esta planteado, es probable que se tenga que revisar el plan estratégico antes del 2010.	

ITEM	RESPUESTAS	CONCLUSIONES
Entre los objetivos del plan estratégico de la empresa: ¿Se contemplo en algún momento del 2005-2007 la diversificación del negocio, la especialización del negocio u otro?	La empresa, en vista de la volátil y riesgoso de la situación local emprendió una estrategia de diversificación del mercado.	La organización diversifico su mercado como una estrategia para manejar el riesgo y asegurar la rentabilidad del negocio.
	A pesar de que el mercado local demandaba proyectos, solo existía un cliente.	
	La empresa esta revisando la posibilidad de incorporarse a las energía verdes.	
¿Cuáles fueron los aspectos que se tomaron en cuenta en el plan estratégico para la fijación de los objetivos organizacionales, y cómo se desarrollaron en el periodo 2005-2007?	Mantener presencia internacional.	El aspecto mas importante tomado en cuenta en el plan estratégico era el manejo del riesgo vía diversifación del mercado, reforzando las operaciones internacionales y reclutando al personal mas calificado para acompañar esta ejecución
	Contar con el mejor recurso humano.	
¿Existe el establecimiento de objetivos comunes y/o individuales vinculados al logro de los objetivos organizacionales?	Existen unos macro objetivos de donde se desprenden los objetivos departamentales.	La alineación de los objetivos comunes e individuales con los objetivos generales es lo asegura el logro del plan estratégico.
	De los objetivos departamentales se desprenden objetivos comunes e individuales.	
¿Cuáles son los impactos que tiene el cumplimiento de los objetivos organizacionales dentro del sistema de compensación?	Los objetivos asignados tienen una ponderación.	Una vez que se cuantifica el porcentaje en el que los objetivos fueron logrados se genera un pago al trabajador.
	Los objetivos representan un porcentaje de la remuneración.	

Tabla 7.- Objetivos Organizacionales de la empresa 4

ITEM	RESPUESTAS	CONCLUSIONES
¿Cómo describiría la perspectiva estratégica tomada por la empresa en cuanto a su plan de negocios y a los objetivos que lo conformaban, desde el año 2005 y hasta el año 2007?	PDVSA único demandante de proyectos de Ingeniería en Venezuela.	Incremento de los objetivos estratégicos planteados, asegurando un porcentaje del target de ventas a nivel nacional y otro a nivel internacional.
	Se continúa operando localmente pero también se dedica esfuerzo de la empresa a las operaciones internacionales.	
	Existía demanda de proyectos a nivel nacional pero existía un riesgo al saber que solo había un cliente.	
¿Ha variado significativamente la forma de operar de la empresa y las directrices del plan estratégico para el 2008?	Prácticamente el único cliente en Venezuela se vio afectado por al crisis económica.	La poca demanda de proyectos debido a la crisis hizo necesario el planteamiento de nuevos objetivos.
	Los clientes internacionales también se vieron afectados por la falta de financiamiento a nivel mundial.	
¿Cómo caracterizaría el plan de negocio y sus objetivos, para el año 2008?	Los clientes requerían que la empresa mantuviera los mismos precios por los servicios.	Cambio hacia una estrategia conversadora, que permitiera garantizar la rentabilidad del negocio realizando los ajustes de precios necesarios.
	La empresa procuro la rentabilidad de la empresa apoyándose en el mercado nacional e internacional.	
	Incentivar los proyectos de largo plazo.	
¿En cuanto tiempo se proyectaron los objetivos organizacionales en el período 2005-2007?	En 2005 se hacia complicado planificar a mas de 3 años. La dinámica del entorno lo hacia difícil.	Los objetivos del negocio durante el periodo 2005 2007 se planificaban a 3 años, en los últimos años se han reducido los lapsos de tiempo de planificación.
	En 2005 se hizo una planificación que tuvo vigencia a 2008.	
	En los últimos años el tiempo de planificación se han tenido que reducir para dar respuesta a la dinámica de la organización.	

ITEM	RESPUESTAS	CONCLUSIONES
Entre los objetivos del plan estratégico de la empresa: ¿Se contemplo en algún momento del 2005-2007 la diversificación del negocio, la especialización del negocio u otro?	En vista de las circunstancias del sector de ingeniería en este periodo, la empresa tuvo la necesidad de diversificar su mercado para buscar más clientes.	Los objetivos estuvieron enfocados en continuar prestando el mismo servicio pero diversificando el mercado, buscando oportunidades a nivel internacional.
	La empresa no se planteo nuevas líneas de negocio, sino exportar el conocimiento ya existente.	
¿Cuáles fueron los aspectos que se tomaron en cuenta en el plan estratégico y para la fijación de los objetivos organizacionales, y cómo se desarrollaron en el periodo 2005-2007?	Procurar alianza con empresas competidoras para conseguir proyectos.	La estrategia de la empresa se focalizo en obtención de proyectos nacionales, a través de alianzas con empresas competidoras, además de un incremento del porcentaje de venta de proyectos internacionales.
	Procurar la rentabilidad de la empresa.	
	Reforzar la presencia internacional.	
¿Existe el establecimiento de objetivos comunes y/o individuales vinculados al logro de los objetivos organizacionales?	Los objetivos individuales y departamentales están alineados con los objetivos generales.	El diseño de los objetivos se realiza desde la planificación estratégica. En consecuencia si existe una vinculación.
	Si todas las personas cumplen sus objetivos entonces se da cumplimiento a los objetivos generales.	
¿Cuáles son los impactos que tiene el cumplimiento de los objetivos organizacionales dentro del sistema de compensación?	Los objetivos representan un porcentaje de pago adicional para el trabajador.	Cuando un objetivo es alcanzado por un trabajador se le reconoce mediante una bonificación monetaria.

6.2. SISTEMAS DE COMPENSACION:

Tabla 8.- Sistema de Compensación de la Empresa 1

ITEM	RESPUESTAS	CONCLUSIONES
¿Cuál es el modelo de gestión de Recursos Humanos vigente en la organización para el periodo 2005-2007?	Modelo de Competencias.	El mismo modelo se ha mantenido incluso durante el año 2008.
¿Cómo funciona dicho sistema de gestión de Recursos Humanos?	Competencias previamente definidas en función de requerimientos de la organización.	La Organización condiciona los subsistemas de Recursos Humanos (Reclutamiento, Desarrollo y Compensación) a las competencias requeridas por la empresa.
	Seguimiento y evaluación del desempeño del trabajador en el proyecto.	
¿Cómo funcionaba el Sistema de compensación vigente en la empresa para en 2005-2007?	Evaluación por parte del supervisor técnico.	Se determina el desempeño del trabajador en función de ambas evaluaciones (Estructura Matricial), y si obtiene una puntuación sobresaliente se otorga la bonificación.
	Evaluación por parte del supervisor administrativo.	
	Partida para reconocimiento y actuaciones destacadas.	
¿Qué elementos conforman el sistema de compensación desde el año 2005 hasta el 2007?	Inflación, Personal Clave, Evaluación del desempeño, Idioma, Tabulador del CIV.	Estos elementos no han variado durante el periodo de estudio y siguen formando parte del sistema de compensación.
¿Cómo se comporto el sistema de compensación en el periodo 2005-2007? ¿Cómo se comporto el sistema de compensación en el año 2008?	Para el periodo 2005 2007 se mantuvieron los mismos elementos que conforman el sistema de compensación en base al modelo de gestión por competencias.	El modelo de compensación empleado por la organización no presento ningún cambio en el periodo de estudio.
	Igualmente se mantuvieron las bonificaciones por la ejecución de labores destacadas en los proyectos.	
¿Qué porcentaje representa dentro del sistema de compensación?	A partir del 2008 se mantuvo el mismo sistema de compensación en base al modelo de gestión por competencias.	Se mantiene el mismo modelo de compensación aunque este tuvo variaciones en los montos otorgados y los beneficios contemplados.
	Se desactivaron algunos elementos del sistema (bonificaciones especiales, elementos relacionados a la relación vida-trabajo) debido a la situación coyuntural que se presento en este año.	
¿Qué representa el cumplimiento de objetivos organizacionales dentro del sistema de compensación de la empresa?	Si contempla paga variable a Ejecutivos y representa el 20% de su salario.	Si el empleado tiene un desempeño acorde a lo esperado, recibe la totalidad del pago variable. Si el desempeño es superior, entonces recibe una bonificación adicional.
¿Cuál es el modelo de gestión de Recursos Humanos vigente en la organización para el periodo 2005-2007?	En condiciones normales una bonificación en distintos aspectos de la operación.	El reconocimiento del logro del objetivo mediante el pago de una bonificación.

Tabla 9.- Sistema de Compensación de la Empresa 2

ITEM	RESPUESTAS	CONCLUSIONES
¿Cuál es el modelo de gestión de Recursos Humanos vigente en la organización para el periodo 2005-2007?	Modelo de Evaluación por Desempeño.	El mismo modelo se ha mantenido incluso durante el año 2008.
¿Cómo funciona dicho sistema de gestión de Recursos Humanos?	Existe una evaluación de desempeño en función del perfil de la organización.	La organización determina el perfil del trabajador requerido y a través de las evaluaciones monitorean su desempeño.
	Existe una evaluación del desempeño en función de las competencias propias del rol.	
¿Cómo funcionaba el Sistema de compensación vigente en la empresa para en 2005-2007?	El trabajador es evaluado por su supervisor de campo.	Se determina el desempeño del trabajador en función de ambas evaluaciones (Estructura Matricial), y si obtiene una puntuación sobresaliente se otorga la bonificación.
	El trabajador es evaluado por un supervisor administrativo.	
¿Qué elementos conforman el sistema de compensación desde el año 2005 hasta el 2007?	Inflación, Antigüedad, Evaluación del Desempeño y Tabulador.	Estos elementos no han variado durante el periodo de estudio y siguen formando parte del sistema de compensación.
¿Cómo se comporto el sistema de compensación en el periodo 2005-2007?	La situación particular del mercado hizo que las empresas del sector se robaran a sus trabajadores.	A pesar de que el método utilizado para otorgar incrementos tuvo un cambio, el modelo de compensación no presento variación.
	En vista de esa estrategia agresiva, se tuvo que cambiar el método de otorgar incrementos de fecha aniversario para punto focal (fecha fija semestral).	
	También se presento una modificación en los porcentajes de incrementos.	
	Se otorgaban bonificaciones por cumplimiento de objetivos.	

ITEM	RESPUESTAS	CONCLUSIONES
¿Cómo se comporto el sistema de compensación en el año 2008?	La situación del mercado no obliga a la empresa a enfoscarse en la retención del personal clave.	Se mantiene el mismo modelo de compensación aunque la crisis económica hizo que se realizaran ajustes, puesto que ya no era necesario retener al personal.
	La situación hizo que se congelará el primero incremento del año.	
¿Qué porcentaje representa dentro del sistema de compensación?	La paga variable esta presente solo en dos (2) niveles de la empresa. El resto de la organización se maneja solo con bonificaciones de fin de año que se otorgan a consideración de la junta directiva.	No existe un modelo de paga variable en todos los niveles de la organización. Sin embargo hay una bonificación de fin de año otorgado por la Junta Directiva en función de la rentabilidad de la organización.
¿Qué representa el cumplimiento de objetivos organizacionales dentro del sistema de compensación de la empresa?	Si el trabajador cumple con los objetivos planteados y se ve demostrado en su evaluación de desempeño le corresponde el pago de un bono.	En condiciones normales (periodo 2005 - 2007) una bonificación monetaria.

Tabla 10.- Sistema de Compensación de la Empresa 3

ITEM	RESPUESTAS		CONCLUSIONES
¿Cuál es el modelo de gestión de Recursos Humanos vigente en la organización para el periodo 2005-2007?	Sistema de Gestión por competencias.		El mismo modelo se ha mantenido incluso durante el año 2008.
¿Cómo funciona dicho sistema de gestión de Recursos Humanos?	Las competencias se buscan desde el proceso de Reclutamiento y Selección.		Desde el proceso de reclutamiento y selección se identifican las competencias necesarias de acuerdo al tipo de personal. La presencia de las competencias apoya al logro de los objetivos organizacionales.
	La presencia de competencias diferenciadoras por tipo nivel: Personal Base, Profesional, Supervisorio y Gerencial o Líder.		
¿Cómo funcionaba el Sistema de compensación vigente en la empresa para en 2005-2007?	Evaluación del desempeño en base a competencias.		La evaluación del desempeño permite ponderar la actuación del trabajador y adicionalmente se contempla un pago por objetivos alcanzados en determinado proyecto.
	Evaluación es realizada por el supervisor funcional y el supervisor de proyectos.		
	Pago por resultados obtenidos.		
¿Qué elementos conforman el sistema de compensación desde el año 2005 hasta el 2007?	Personal Base :	Inflación, Tabulador, Desempeño.	Estos elementos no han variado durante el periodo de estudio y siguen formando parte del sistema de compensación
	Personal Gerencial (Proyectos y Gerencias de apoyo)	Paga Variable.	
¿Cómo se comporto el sistema de compensación en el periodo 2005-2007?	Búsqueda de horizontes internacionales procurando asignación de personal en otros países.		El sistema se ha mantenido en sus aspectos fundamentales, haciendo hincapié en retener al personal clave, e incorporando variantes en la inclusión de nuevas competencias para garantizar el éxito de las operaciones internacionales.
	A partir de este momento se necesitaban nuevas competencias en el personal a contratar.		
	El mercado local estaba presionando para retener a personal profesional específico demandando para los proyectos nacionales.		

ITEM	RESPUESTAS	CONCLUSIONES
¿Cómo se comporto el sistema de compensación en el año 2008?	Parte de la exportación de servicios se vio afectada por la crisis económica mundial.	El modelo de compensación se mantiene igual aunque realiza ajustes puesto que en el entorno la situación era que las empresas no invertían en proyectos de Ingeniería.
	Hubo necesidad de replantear la forma de operar con el personal internacional.	
	Se presento una situación de retorno del personal internacional debido a la disminución de las operaciones en otros países.	
¿Qué porcentaje representa dentro del sistema de compensación?	Solo al personal gerencial tanto de apoyo como de proyectos entre 18% y 20%	El empleado es evaluado en función a los objetivos planteados. En el porcentaje que alcanza el objetivo se le otorga el pago variable.
¿Cuál es el modelo de gestión de Recursos Humanos vigente en la organización para el periodo 2005-2007?	Cuando el trabajador cumple con los objetivos planteados se le otorga un reconocimiento monetario por su desempeño	Representa un porcentaje adicional al salario del trabajador.

Tabla 11.- Sistema de Compensación de la Empresa 4

ITEM	RESPUESTAS	CONCLUSIONES
¿Cuál es el modelo de gestión de Recursos Humanos vigente en la organización para el periodo 2005-2007?	Modelo de gestión por competencias.	El mismo modelo se ha mantenido incluso durante el año 2008.
¿Cómo funciona dicho sistema de gestión de Recursos Humanos?	La organización define las competencias que necesita de un trabajador para desempeñarse.	La organización ejecuta todos los procesos de los subsistemas de recursos humanos mediante la gestión de competencias.
	Las competencias se buscan desde el proceso de reclutamiento y selección, y se desarrollan en función de los requerimientos de la empresa.	
¿Cómo funcionaba el Sistema de compensación vigente en la empresa para en 2005-2007?	Funciona como una estructura matricial.	La remuneración se fundamenta en el resultado obtenido de las dos evaluaciones realizadas por los supervisores. Para los casos en donde el resultado obtenido supera la expectativa, el sistema contempla la posibilidad de otorgar una bonificación.
	El trabajador tiene dos líneas de supervisión. El supervisor funcional y el de proyectos evalúan el desempeño del trabajador	
	Existe un bono de desempeño otorgado al rendimiento sobresaliente.	
¿Qué elementos conforman el sistema de compensación desde el año 2005 hasta el 2007?	Inflación, Desempeño, Tabulador.	Estos elementos no han variado durante el periodo de estudio y siguen formando parte del sistema de compensación
¿Cómo se comporto el sistema de compensación en el periodo 2005-2007?	Para el 2005 se presento una situación particular en el mercado por la demanda específica de un personal con conocimientos específicos.	El modelo de compensación no cambio, seguía recompensando por desempeño sin embargo ajusto el porcentaje de los incrementos por una situación particular.
	La empresa tuvo que ajustar el porcentaje de los incrementos para poder retener al personal clave.	

ITEM	RESPUESTAS	CONCLUSIONES
¿Cómo se comporto el sistema de compensación en el año 2008?	La crisis económica afecto a las empresas del sector, disminuyendo la demanda de proyectos.	Se mantiene el mismo modelo de compensación aunque este tuvo una reducción en el porcentaje de los incrementos otorgados y ausencia de algunos beneficios contemplados.
	El mercado ya no obligaba a retener al personal clave. Las crisis afecto algunos elementos de beneficio.	
¿Qué porcentaje representa dentro del sistema de compensación?	El sistema de paga variable solo se aplica a 2 niveles de la empresa y representa un 20% de su pago total. El resto de la organización contempla pago de bonificación por desempeño.	Si el empleado tiene un desempeño sobresaliente entonces recibe el pago de una bonificación monetaria.
¿Qué representa el cumplimiento de objetivos organizacionales dentro del sistema de compensación de la empresa?	El cumplimiento de objetivos implica un reconocimiento monetario.	El reconocimiento del logro del objetivo mediante el pago de una bonificación.

Tabla 12.- Cuadro resumen Global

Caracterización del Sistema de Compensación

PREGUNTA	BENEFICIO	MONTO	APORTE TRABAJADOR	APORTE PATRONO	OBSERVACIONES
¿Cómo esta compuesto el plan de beneficios, y cual es el aporte de la empresa y el trabajador?	**Utilidades**	60 Días			
	Bono Vacacional	7 - 25 Días			
	Vacaciones	15 -20 Días			
	HCM	20.000 - 50.000 Bs.F.	0%	100%	
	Seguro de vida	15.000 - 50,000 Bs.F.	0%	100%	
	Funerario		0% - 100%	0% - 100%	25% de la muestra N/A. 25% de la muestra lo aporta el trabajador. 50% de la muestra lo aporta el patrono.
	Accidentes Personales		0%	100%	50% de la muestra no contempla este beneficio
	Caja de ahorro		5% - 10%	50% - 70% / Aporte	
	Financiamiento de Estudios		40% y 50%	50% y 60%	

Tabla 13.- Cuadro resumen Global

Caracterización de Relación Vida Trabajo

PREGUNTA	BENEFICIO	RESPUESTAS		OBSERVACIONES
Cómo describiría la relación vida – trabajo desde el punto de vista de: **• Flexibilidad en el puesto de trabajo (flexibilidad en horarios).** **• Tiempo libre remunerado y no remunerado.** **• Salud y Bienestar.** **• Cuidado a Dependientes (Inclusión de familiares en HCM, Eventos para familiar).** **• Apoyo financiero. (Prestamos).** **• Otros.**	**Tiempo libre Remunerado**	Matrimonio	3 - 5 Días	
		Nacimiento Hijo	14 Días	
		Graduación	1 Día	No aplica para el 75% de las empresas
		Muerte Familiar Directo	2 -3 Días	
		Muerte Familiar Indirecto	1 Día	No aplica para el 75% de las empresas
	Cuidado Dependientes	Conyugue	30% a 100% Cubierto por la Empresa	
		Hijos	30% y 100% Cubierto por la Empresa (máximo 2 hijos)	
		Padres	30% a 100% Cubierto por el trabajador	
	Flexibilidad en puesto de trabajo	Por la naturaleza de la gerencia por proyectos, no es posible institucionalizar la flexibilidad en el horario de trabajo. Sin embargo, se manejan excepciones con el supervisor directo.		
	Salud y Bienestar	Las empresas manejan acuerdos con empresas privadas para brindar servicio de salud preventiva.		
	Apoyo Financiero	No esta contemplado en la política de la Empresas		Solo el 25% de la muestra contempla la posibilidad de otorgar préstamos por emergencia
	Otros	Apoyo financiero para actividades sociales, deportivas y culturales.		

6.3. CUADRO RESUMEN DE CONCLUSIONES POR ORGANIZACIÓN OBJETIVOS ORGANIZACIONALES:

Tabla 14.- Respuesta de las empresas a la pregunta 1

PREGUNTA 1	RESPUESTA DE LAS EMPRESAS			
	1	2	3	4
¿Cómo describiría la perspectiva estratégica tomada por la empresa en cuanto a su plan de negocios y a los objetivos que lo conformaban, desde el año 2005 y hasta el año 2007?	La empresa propuso un crecimiento de los objetivos de la organización mediante la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio a través de alianzas con empresas internacionales	Crecimiento de los objetivos organizacionales apalancado en la búsqueda de proyectos con carga de trabajo continua (proyectos de gran envergadura)	Crecimiento de los objetivos organizacionales sustentados en la búsqueda de proyectos internacionales	Incremento de los objetivos estratégicos planteados, asegurando un porcentaje del objetivo de ventas a nivel nacional y otro a nivel internacional

Las empresas del sector de ingeniería durante el periodo en estudio se plantearon un crecimiento de sus objetivos organizacionales, apoyándose en fundamentalmente en reforzar las operaciones internacionales, licitar proyectos de inversiones importantes y desarrollar alianzas estratégicas con nuevas empresas que ingresaban al mercado venezolano apoyadas por el gobierno nacional

Tabla 15.- Respuesta de las empresas a la pregunta 2

PREGUNTA 2	RESPUESTA DE LAS EMPRESAS			
	1	2	3	4
¿Ha variado significativamente la forma de operar de la empresa y las directrices del plan estratégico para el 2008?	Los objetivos organizacionales han variado debido a la escasez de proyectos tanto nacionales como internacionales.	La mayoría de los proyectos que estaban en ejecución fueron replanteados ya que las empresas contratantes no tenían financiamiento para llevarlos a cabo de la forma que estaba planteado inicialmente.	La crisis económica ha obligado a la organización a replantear la forma de operar debido a que muchos proyectos no estaban en ejecución por falta de financiamiento.	La poca demanda de proyectos debido a la crisis hizo necesario el planteamiento de nuevos objetivos

La crisis económica tuvo un fuerte impacto tanto en el mercado internacional, en donde las empresas habían apoyado un gran porcentaje de las operaciones, como en el mercado local, en donde también se vio afectada la cantidad de proyectos a ejecutarse puesto que el único cliente que demandaba proyectos en el país no escapaba de la crisis. Para mantener la rentabilidad de la organización fue necesario negociar los precios de los servicios acordados inicialmente.

Tabla 16.- Respuesta de las empresas a la pregunta 3

PREGUNTA 3	RESPUESTA DE LAS EMPRESAS			
	1	2	3	4
¿Cómo caracterizaría el plan de negocio y sus objetivos, para el año 2008?	Cambio de la estrategia de crecimiento por supervivencia, para garantizar la rentabilidad del negocio	Cambio hacia una estrategia conversadora, que permitiera garantizar la rentabilidad del negocio	La estrategia que se tenía en el 2005 y hasta el 2007 tuvo que cambiar. Ahora la nueva estrategia era soportar la crisis que estaba planteada en 2008, ajustando tarifas de servicio para obtener proyectos y tratando de mantener al personal clave.	Cambio hacia una estrategia cautelosa, en donde se estaría monitoreando al mercado constantemente a fin de garantizar la rentabilidad del negocio realizando los ajustes de precios necesarios

Las empresas que conformaron la muestra de esta investigación se vieron en la necesidad de replantear sus planes, abandonando la idea de crecimiento de la organización y adaptándose a un entorno adverso que les planteo un mercado que prácticamente no estaba demandando proyectos y que los proyectos que se venían ejecutando de años anteriores, debían ser objeto de negociación en sus tarifas para garantizar su finalización. El nuevo objetivo era sobrevivir a la crisis.

Tabla 17.- Respuesta de las empresas a la pregunta 4

PREGUNTA 4	RESPUESTA DE LAS EMPRESAS			
	1	2	3	4
¿En cuánto tiempo se proyectaron los objetivos organizacionales en el período 2005-2007?	Los objetivos del negocio durante el periodo 2005 2007 se podrían planificar máximo a 3 años.	Los objetivos del negocio durante el periodo 2005 2007 se planificaban a 3 años.	La empresa realiza su planificación a 4 años, sin embargo se ha visto obligada a reducir el tiempo de revisión del plan estratégico motivado por el entorno.	Los objetivos del negocio durante el periodo 2005 2007 se planificaban a 3 años, en los últimos años se han reducido los lapsos de tiempo de planificación

La información obtenida por parte de los entrevistados indicó que los objetivos organizacionales eran proyectados a un máximo de 3 años durante el periodo de estudio de la investigación. Sin embargo, y con el avance de los años a partir del 2005, se hizo necesario una reducción en los tiempos de planificación, puesto que el entorno exigía una adaptación por parte de las organizaciones y la necesidad de agilizar los tiempos de respuesta ante las situaciones presentadas.

Tabla 18.- Respuesta de las empresas a la pregunta 5

PREGUNTA 5	RESPUESTA DE LAS EMPRESAS			
	1	2	3	4
Entre los objetivos del plan estratégico de la empresa: ¿Se contemplo en algún momento del 2005-2007 la diversificación del negocio, la especialización del negocio u otro?	El negocio no se planteo la diversificación, sino que utilizo su capacidad instalada para apoyar proyectos en alianza con otras empresas	La organización se ha orientado hacia la especialización de las actividades obligado por las circunstancias del mercado	La organización diversifico su mercado como una estrategia para manejar el riesgo y asegurar la rentabilidad del negocio.	Los objetivos estuvieron enfocados en continuar prestando el mismo servicio pero diversificando el mercado, buscando oportunidades a nivel internacional

Durante el periodo de estudio de esta investigación, las organizaciones de ingeniería se plantearon la diversificación del mercado que atendían como una estrategia para manejar el riesgo ante un volátil mercado nacional que estaba siendo manejado por un solo demandante de proyecto.

Tabla 19.- Respuesta de las empresas a la pregunta 6

PREGUNTA 6	RESPUESTA DE LAS EMPRESAS			
	1	2	3	4
¿Cuáles fueron los aspectos que se tomaron en cuenta en el plan estratégico para la fijación de los objetivos organizacionales, y cómo se desarrollaron en el periodo 2005-2007?	. Procurar la obtención de nuevos recursos a través de la optimización del presupuesto objetivo y reforzando los proyectos con empresas internacionales.	Apuntar al incremento de la utilidad de la organización apalancado en el cumplimiento de los nuevos objetivos de ventas	El aspecto mas importante tomado en cuenta en el plan estratégico era el manejo del riesgo vía diversifación del mercado, reforzando las operaciones internacionales y reclutando al personal mas calificado para acompañar esta ejecución	La estrategia de la empresa se focalizo en obtención de proyectos nacionales, a través de alianzas con empresas competidoras, además de un incremento del porcentaje de venta de proyectos internacionales.

Las empresas participantes en el estudio hicieron énfasis en el elemento de rentabilidad, enfocándose para ello en elementos como la optimización del presupuesto objetivo, incremento de los porcentajes de venta y ejecución de proyectos internacionales y la obtención de proyectos nacionales a mediante alianzas con competidores, siempre apuntando al crecimiento de los objetivos organizacionales.

Tabla 20.- Respuesta de las empresas a la pregunta 7

PREGUNTA 7	RESPUESTA DE LAS EMPRESAS			
	1	2	3	4
¿Existe el establecimiento de objetivos comunes y/o individuales vinculados al logro de los objetivos organizacionales?	El cumplimiento de los objetivos comunes e individuales están directamente vinculado al logro de los objetivos organizacionales	El cumplimiento de los objetivos individuales y comunes es el garante de logro de los objetivos estratégicos.	La alineación de los objetivos comunes e individuales con los objetivos generales es lo asegura el logro del plan estratégico	El diseño de los objetivos se realiza desde la planificación estratégica. En consecuencia si existe una vinculación

Las organizaciones que conforman la muestra del estudio indicaron que existe una alineación de los objetivos individuales y departamentales con los objetivos generales de la organización de manera que el cumplimiento de ellos será garante del logro de los objetivos generales de la organización

Tabla 21.- Respuesta de las empresas a la pregunta 8

PREGUNTA 8	RESPUESTA DE LAS EMPRESAS			
	1	2	3	4
¿Cuáles son los impactos que tiene el cumplimiento de los objetivos organizacionales dentro del sistema de compensación?	Representa un pago adicional a la remuneración regular del trabajador	Un reconocimiento monetario otorgado al final del proyecto que no impacta sobre prestaciones laborales.	Una vez que se cuantifica el porcentaje en el que los objetivos fueron logrados se genera un pago al trabajador.	Cuando un objetivo es alcanzado por un trabajador se le reconoce mediante una bonificación monetaria.

El logro de los objetivos organizacionales genera el pago de una bonificación monetaria al trabajador, en cuyo caso impacta directamente al sistema de compensación. Las empresas indicaron que el pago se realiza por el desempeño que tuvo el trabajador para la contribución en el logro de los objetivos.

6.4. CUADRO RESUMEN DE RESPUESTAS POR ORGANIZACIÓN SISTEMAS DE COMPENSACION

Tabla 22. Respuesta de las empresas a la pregunta 1

PREGUNTA 1	RESPUESTA DE LAS EMPRESAS			
	1	2	3	4
¿Cuál es el modelo de gestión de Recursos Humanos vigente en la organización para el periodo 2005-2007?	El mismo modelo se ha mantenido incluso durante el año 2008	El mismo modelo se ha mantenido incluso durante el año 2008	El mismo modelo se ha mantenido incluso durante el año 2008	El mismo modelo se ha mantenido incluso durante el año 2008

Independientemente del modelo de gestión de Recursos Humano (75% organizaciones utiliza el modelo de Gestión por Competencias, mientras que el 25% utiliza Gestión del Desempeño) utilizado por las organizaciones, esta pregunta destaca el hecho de que mantuvieron el mismo modelo durante el periodo de estudio.

Tabla 23. Respuesta de las empresas a la pregunta 2

PREGUNTA 2	RESPUESTA DE LAS EMPRESAS			
	1	2	3	4
¿Cómo funciona dicho sistema de gestión de Recursos Humanos?	La Organización condiciona los subsistemas de Recursos Humanos (Reclutamiento, Desarrollo y Compensación) a las competencias requeridas por la empresa.	La organización determina el perfil del trabajador requerido y a través de las evaluaciones monitorean su desempeño.	Desde el proceso de reclutamiento y selección se identifican las competencias necesarias de acuerdo al tipo de personal. La presencia de las competencias apoya al logro de los objetivos organizacionales.	La organización ejecuta todos los procesos de los subsistemas de recursos humanos mediante la gestión de competencias

Las organizaciones que conforman la muestra de esta investigación reportaron para esta pregunta que su modelo de gestión de Recursos Humano interviene en todos los subsistemas del departamento (Reclutamiento y Selección, Desarrollo y Compensación) desde el inicio de la relación laboral con el trabajador.

Tabla 24. Respuesta de las empresas a la pregunta 3

PREGUNTA 3	RESPUESTA DE LAS EMPRESAS			
	1	2	3	4
¿Cómo funcionaba el Sistema de compensación vigente en la empresa para en 2005-2007?	Se determina el desempeño del trabajador en función de ambas evaluaciones (Estructura Matricial), y si obtiene una puntuación sobresaliente se otorga la bonificación.	Se determina el desempeño del trabajador en función de ambas evaluaciones (Estructura Matricial), y si obtiene una puntuación sobresaliente se otorga la bonificación.	La evaluación del desempeño permite ponderar la actuación del trabajador y adicionalmente se contempla un pago por objetivos alcanzados en determinado proyecto.	La remuneración se fundamenta en el resultado obtenido de las dos evaluaciones realizadas por los supervisores. Para los casos en donde el resultado obtenido supera la expectativa, el sistema contempla la posibilidad de otorgar una bonificación.

Las empresas reportaron que estaban regidas por una estructura matricial que determinaba el desempeño del trabajador en función de la evaluación hecha por el supervisor técnico y el supervisor administrativo. Una vez realizada esta evaluación, se determinaba el porcentaje de incremento salarial que le correspondía al trabajador. Las actuaciones sobresalientes eran recompensadas mediante bonificación.

Tabla 25. Respuesta de las empresas a la pregunta 4

PREGUNTA 4	RESPUESTA DE LAS EMPRESAS			
	1	2	3	4
¿Qué elementos conforman el sistema de compensación desde el año 2005 hasta el 2007?	Estos elementos no han variado durante el periodo de estudio y siguen formando parte del sistema de compensación	Estos elementos no han variado durante el periodo de estudio y siguen formando parte del sistema de compensación	Estos elementos no han variado durante el periodo de estudio y siguen formando parte del sistema de compensación	Estos elementos no han variado durante el periodo de estudio y siguen formando parte del sistema de compensación

Los elementos que conforman el sistema de compensación, reportado por las organizaciones (ver detalle en análisis individual de empresa) se mantuvieron iguales durante el periodo de estudio.

Tabla 26. Respuesta de las empresas a la pregunta 5

PREGUNTA 5	RESPUESTA DE LAS EMPRESAS			
	1	2	3	4
¿Cómo se comporto el sistema de compensación en el periodo 2005-2007?	El modelo de compensación empleado por la organización no presento ningún cambio en el periodo de estudio	A pesar de que el método utilizado para otorgar incrementos tuvo un cambio, el modelo de compensación no presento variación.	El sistema se ha mantenido en sus aspectos fundamentales, haciendo hincapié en retener al personal clave, e incorporando variantes en la inclusión de nuevas competencias para garantizar el éxito de las operaciones internacionales.	El modelo de compensación no cambio, seguía recompensando por desempeño sin embargo ajusto el porcentaje de los incrementos por una situación particular.

El sistema de compensación a pesar de que mantuvo su estructura elemental, realizo algunos ajustes para la retención del personal clave de la empresa realizando cambios en la frecuencia de incrementos salariales al igual que ajuste de los porcentajes de incrementos otorgados.

Tabla 27. Respuesta de las empresas a la pregunta 6

PREGUNTA 6	RESPUESTA DE LAS EMPRESAS			
	1	2	3	4
¿Cómo se comporto el sistema de compensación en el año 2008?	Se mantiene el mismo modelo de compensación aunque este tuvo variaciones en los montos otorgados y los beneficios contemplados	Se mantiene el mismo modelo de compensación aunque la crisis económica hizo que se realizaran ajustes, puesto que ya no era necesario retener al personal.	El modelo de compensación se mantiene igual aunque realiza ajustes puesto que en el entorno la situación era que las empresas no invertían en proyectos de Ingeniería	Se mantiene el mismo modelo de compensación aunque este tuvo una reducción en el porcentaje de los incrementos otorgados y ausencia de algunos beneficios contemplados.

El sistema de compensación se mantiene igual en su estructura, sin embargo realiza nuevos ajustes, esta vez reduciendo la frecuencia de incrementos y ajustando los porcentajes de incremento como medida de ajustar los costos de la organización ante la crisis económica mundial

Tabla 28. Respuesta de las empresas a la pregunta 7

PREGUNTA 7	RESPUESTA DE LAS EMPRESAS			
	1	2	3	4
En caso de contemplar elementos de paga variable: ¿Qué porcentaje representa dentro del sistema de compensación?	Si el empleado tiene un desempeño acorde a lo esperado, recibe la totalidad del pago variable. Si el desempeño es superior, entonces recibe una bonificación adicional.	No existe un modelo de paga variable en todos los niveles de la organización. Sin embargo hay una bonificación de fin de año otorgado por la Junta Directiva en función de la rentabilidad de la organización	El empleado es evaluado en función a los objetivos planteados. En el porcentaje que alcanza el objetivo se le otorga el pago variable.	Si el empleado tiene un desempeño sobresaliente entonces recibe el pago de una bonificación monetaria.

El modelo de paga variable solo aplica a dos niveles organizacionales (Ejecutivos y Gerencia), en cuyo caso los porcentajes oscilan entre el 17% y 20%. El resto de la organización es recompensada a través de bonificaciones luego de tener una excelente evaluación del desempeño o un aporte extraordinario dentro de un proyecto.

Tabla 29. Respuesta de las empresas a la pregunta 8

PREGUNTA 8	RESPUESTA DE LAS EMPRESAS			
	1	2	3	4
¿Qué representa el cumplimiento de objetivos organizacionales dentro del sistema de compensación de la empresa?	El reconocimiento del logro del objetivo mediante el pago de una bonificación	En condiciones normales (periodo 2005 - 2007) una bonificación monetaria.	Representa un porcentaje adicional al salario del trabajador	El reconocimiento del logro del objetivo mediante el pago de una bonificación

El cumplimiento de los objetivos organizacionales tiene un impacto directo en el sistema de compensación que se traduce en el pago de una bonificación monetaria al trabajador.

CAPITULO VII

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En la presente investigación realizada a las empresas Consultoras de Ingeniería, el análisis de datos nos presentan los siguientes resultados:

En cuanto a los Objetivos Organizacionales, se puede observar que la situación cambiante del país, y especialmente del sector de Ingeniería, ha obligado a las empresas participantes a replantear constantemente su forma de operar, ya que el comportamiento del mercado interno ha cambiado a consecuencia del volátil entorno, especialmente a partir del momento en el mercado venezolano pasa a estar conformado por un solo cliente demandante de proyectos de ingeniería

Es por esta razón que la investigación arroja como resultado que en el periodo 2005-2007, dadas las oportunidades de negocio que existían en el mercado, las empresas cambiaron sus objetivos organizacionales, y la forma de alcanzarlos, planteándose paulatinamente el crecimiento de sus objetivos, así como las nuevas y diversas estrategias a seguir para la consecución de los mismos. Es decir, durante ese periodo el plan estratégico de las diferentes empresas estuvo focalizado a crecer en todos sus aspectos, sobre todo en lo financiero, y las estrategias de las empresas estuvieron dirigidas de manera similar, basándose en:

- Fomentar alianzas estratégicas con empresas transnacionales que comenzaron operaciones en Venezuela como consecuencia del Decreto Ley de Migración a Empresas Mixtas. Estas empresas provenientes de distintos países, contaban con el

apoyo del gobierno nacional para la ejecución de los proyectos, sin embargo, no tenían conocimiento del mercado local y esta situación fue una oportunidad para la creación de alianzas importantes para desarrollar en conjunto los proyectos que PDVSA estuvo ejecutando en este periodo.

- Reforzar las operaciones internacionales, a pesar de que las organizaciones ya tenían una infraestructura para desarrollar operaciones en algunos países, a partir del 2005 se incrementaron los porcentajes de carga de trabajo en el exterior, como una estrategia de manejo del riesgo para garantizar la rentabilidad de la organización ante la incertidumbre que se presentaba en el mercado nacional.

- Acordar relaciones de largo plazo con los clientes, buscando cerrar contratos de servicio de largo término, haciendo énfasis no solo en la ejecución de determinado proyecto, sino su mantenimiento y además la prioridad para ejecutar sucesivos proyectos que el cliente pudiera plantearse en la duración del contrato de servicio.

- Licitar por proyectos de gran envergadura a nivel nacional con la finalidad de optimizar los recursos de la organización en la ejecución de proyectos que permitiera utilizar al máximo la infraestructura disponible para la construcción. Los proyectos de mantenimiento suponen costos muy reducidos, y su éxito depende del volumen de proyectos de este tipo que se manejen, razón por la cual no eran rentable su ejecución.

Todo esto apuntando siempre al crecimiento de los Objetivos, en aspectos que van desde el porcentaje de rentabilidad, el número de proyectos ejecutados, número de ofertas ganadas, hasta el índice de satisfacción de clientes, entre otros. En este sentido, el porcentaje de crecimiento pautado por las empresas en sus objetivos organizacionales fue cada vez mayor desde el 2005 al 2007.

Así mismo, todas las organizaciones reportaron que la fijación de los objetivos individuales y comunes estaba vinculada a los objetivos generales, de tal modo que el cumplimiento individual y departamental de los objetivos propuestos, den pie al cumplimiento de los objetivos generales de la organización. Por esta razón las empresas en circunstancias de relativa estabilidad (durante el periodo 2005-2007), otorgaron bonos por cumplimiento de objetivos, que si fijaban en función de los resultados observados en los diversos proyectos.

Los lapsos de planificación estratégica también variaron en el tiempo, ya que hacia el 2005, consecuencia de la situación del mercado, las empresas indicaron que resultaba inviable realizar planificaciones a mas de tres (3) años, puesto que la dinámica cambiante del entorno impedía realizarlo de forma efectiva. Cuando se suscita la crisis económica mundial, los tiempos se vieron afectados mucho más, realizando ahora planificación a un año, con un constante monitoreo del comportamiento del mercado.

En cuanto al Sistema de Compensación empleado por las empresas participantes en esta investigación, se puede observar que las empresas han venido ajustando progresivamente los montos otorgados como remuneración mensual por factores como la inflación, el desempeño y el tabulador del Colegio de Ingenieros de Venezuela.

La estructura de la evaluación de desempeño es similar en las organizaciones, de forma matricial, es decir, que el trabajador es evaluado por un supervisor técnico (dentro del proyecto) y un supervisor administrativo. En cuanto al sistema de pago por desempeño, no presento ninguna variación, ya que en función de la evaluación, el trabajador recibía el incremento salarial correspondiente. En ninguno de los casos estudiados se hizo mención de revisiones hechas al sistema de evaluación del desempeño.

En cuanto a la paga por antigüedad, esta es contemplada por todas las organizaciones, y se le realiza un pago adicional al trabajador en la medida que cumple un año adicional dentro de la organización. No se presento ningún tipo de variación pago de este elemento.

Así mismo, el tabulador del Colegio de Ingenieros de Venezuela clasifica a los ingenieros de acuerdo a su experiencia, y de aquí se establecen unos mínimos de pago que debe recibir el trabajador de acuerdo a su clasificación.

Respecto a los beneficios contemplados dentro de los sistemas de compensación, cabe mencionar que los beneficios contemplados solo han sido ajustados por la inflación, de manera de poder garantizar la misma cobertura. Entre los beneficios contemplados destacan los siguientes:

- HCM: El beneficio del HCM que ha estado contemplado dentro de la política de pago de todas las organizaciones, no ha sufrido ninguna variación significativa, salvo el ajuste de los montos de cobertura que pierden de forma considerable sus posibilidades de protección con el paso de cada año.

- Seguro de Vida: Se encontró un comportamiento similar al HCM. Solo se presentaron ajustes relacionados con la inflación general vivida en Venezuela.

- Ticket de Alimentación: El ticket de alimentación no reporto ningún pago diferenciado. Todas las organizaciones lo otorgan por 30 días continuos, independientemente de si el trabajador asiste a la jornada laboral. Este beneficio se extiende a las personas que les corresponde legalmente.

Al momento de evaluar los aspectos relacionados a la relación vida – trabajo encontramos que las organizaciones de ingeniería tienen un comportamiento similar en la forma de otorgar estos beneficios, en donde con aspectos como la flexibilidad en el horario de trabajo se presenta de forma rígida por la naturaleza de las operaciones de este tipo de negocio, y las posibles excepciones para faltar al horario acordado son tratadas con el supervisor directos.

Las empresas indicaron que prestan un gran apoyo a la organización de eventos deportivos, culturales y sociales a modo de que el trabajador pueda tener parte de su tiempo

para actividades adicionales a la jornada laboral. Sin embargo, este tipo de actividades, son las que fueron parte de modificaciones como consecuencia directa de la crisis económica mundial.

Este análisis de las características del sistema de compensación se traduce en que el modelo planteado por cada organización se ha mantenido en el tiempo, sin presentar cambios significativos.

En relación al modelo de paga variable, las organizaciones reportaron que contemplan la misma dentro de la estructura de pago, solo para dos niveles organizacionales (Ejecutivos y Gerentes), la cual cumple la función de incentivar el logro de los objetivos propuestos.

A pesar de que entorno presentado en el periodo 2005 – 2007 obligo a las empresas a proponerse nuevos objetivos para alcanzar el crecimiento que deseaban, encontramos que el sistema de compensación mantuvo un comportamiento estático, conservando su estructura esencial y sin presentar modificaciones significativas para acompañar el cambio planteado en los objetivos organizacionales, por lo que se podría decir que mientras los objetivos cambiaron con frecuencia para alcanzar el crecimiento, se les continuaba pagando de la misma forma a los trabajadores involucrados en el logro de los objetivos.

Tal como fue mencionado en el capitulo referente a la metodología, aunque el año 2008 no forma parte del periodo de estudio de esta investigación, porque las crisis económica mundial cambio la dinámica completa de operación de cualquier empresa y en consecuencia se convertía en una distorsión para los resultados de esta investigación. Sin embargo, considerando la importancia que tiene la información actualizada de este tipo de investigación, como un producto adicional, los investigadores decidieron indagar sobre el comportamiento de los objetivos del negocio y el sistema de compensación para el año 2008.

Para las empresas de ingeniería, que desde el 2005 venían apoyando gran parte de sus operaciones en el mercado internacional el 2008 fue una situación particularmente crítica, ya que el mercado local presentaba inconvenientes por tener un solo demandante (que también se

vio afectado por la misma crisis), y esta situación estuvo acompañada de una caída importante del porcentaje de los proyectos internacionales. Esta situación fue descrita por los entrevistados como atípica, hizo que las empresas cambiaran su estrategia, en donde ya no se buscaba un crecimiento de los objetivos de la organización, sino un mantenimiento de la rentabilidad e incluso la supervivencia de la empresa ante la situación crítica presentada.

En cuanto al sistema de compensación para el 2008, cuando la crisis económica mundial afecto de forma considerable las operaciones de las empresas, los modelos se mantuvieron igual en esencia y los cambios que se presentaron, se limitaron a la desactivación de algunos beneficios vinculados a la relación vida – trabajo, y a un cambio en la frecuencia de los aumentos salariales.

Finalmente, como resultado de la discusión de los resultados de esta investigación se proponen unos elementos que sirven como premisas a considerar por las empresas para construir un modelo de compensación ajustado al tipo de negocio.

CAPITULO VIII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1. CONCLUSIONES:

- Una vez finalizado la discusión de resultado, podemos señalar como la primera conclusión de la investigación el hecho de que las empresas poseen estrategias de acción que tienden a la adaptabilidad ante determinada situación, y no a la planificación sistemática de acciones concretas a ejecutar, dado a que el entorno inestable en el que se encuentran las obliga a considerar constantemente la forma en la que deben operar para alcanzar los objetivos planteados.

- Las planificaciones diseñadas y ejecutadas por las empresas de ingeniería durante el periodo de estudio estuvieron orientadas hacia la innovación y adaptabilidad constante al entorno presentado, teniendo como premisa la toma de decisiones que procurara la obtención de los resultados planteado para ese periodo. En este sentido, los cambios en los objetivos estratégicos se presentaron como una respuesta a la dinámica del entorno.

- Para garantizar la efectividad de las estrategias implementadas, los lapsos de tiempo para la revisión de los objetivos fueron reducidos, optimizando el tiempo de respuesta a los cambios constantes presentados en el entorno organizacional. Sin embargo, en cuanto al sistema de compensación, encontramos que su comportamiento ha sido estático, presentando algunos ajustes motivados básicamente por la inflación, por lo

que podemos concluir que las empresas no se plantearon el cambio en el diseño del plan de compensación, sino ajustes de los elementos que lo conforman.

- En vista del comportamiento inalterado que mantuvo el sistema de compensación ante una situación de constante cambio que ocasiono importantes modificaciones en los objetivos organizacionales para garantizar la rentabilidad de las empresas, se puede concluir que no existió un acompañamiento del sistema de compensación de las organizaciones ante el cambio presentado en el plan estratégico.

- La consecuencia de utilizar el sistema actual implementado por las empresas del sector, es que no se está promoviendo la aparición de los resultados para generar un pago establecido (paga variable), sino que, una vez que aparece el resultado entonces se genera el pago a través de una bonificación. La paga variable es una herramienta clave que permite moldear el comportamiento de los trabajadores de la organización para incentivarlos a alcanzar nuevos objetivos planteados, por esta razón se hace hincapié en la relevancia que tendría la implementación de este sistema en situaciones adversas que requieren adaptabilidad por parte de la empresa.

8.2. PREMISAS PARA LA CONSTRUCCION DE UN MODELO DE COMPENSACION PARA EL SECTOR DE INGENIERIA:

Una vez realizado la fase de discusión de resultados y en base a las conclusiones de la investigación, hemos encontrados características en el sistema de compensación que están alejadas de las teorías sobre diseño de compensación. Por esta razón queremos dejar como un producto de los resultados encontrado unas premisas que deberían ser tomadas en cuenta al momento de diseñar un modelo de compensación para las empresas del sector.

Dentro de la cultura de las organizaciones que formaron parte de este estudio no encontramos elementos asociados una compensación variable en función de los objetivos planteados. A pesar de que las organizaciones tienen objetivos que son comunicados a sus

colaboradores, su cumplimiento no representa un riesgo en la recompensa del trabajador, razón por la cual, el primer elemento a considerar es:

- Se debe trabajar en la implementación de un elemento cultural que permita el establecimiento de metas, la medición de los logros y conciencia de riesgo en la recompensa (el trabajador debe entender que si no cumple con lo acordado, su remuneración será menor a la esperada). De esta manera, se estaría acordando una parte de la remuneración del trabajador, que le seria otorgada solo si cumple con el objetivo planteado. En este caso, el sistema de compensación estarían incentivando la aparición del resultado y moldeando el comportamiento del trabajador para alcanzar el objetivo.

Un segundo elemento a considerar es la divulgación de la estrategia organizacional. A pesar de que los empleados tienen objetivos definidos claramente, lo que no hemos encontrado es una comunicación asertiva hacia donde se está dirigiendo el negocio, en consecuencia:

- Es necesario realizar un proceso completo y asertivo en la divulgación de la estrategia organizacional, que debe estar claramente expresada en el plan estratégico.

- También conviene diseñar estructuras de puesto y responsabilidades que permita la clara identificación de los efectivos productores del logro organizacional.

Una de las características más resaltantes de la compensación de las organizaciones es que mantienen un monitoreo de la competitividad externa mediante encuestas salariales sin embargo, las responsabilidades de algunas posiciones son diferenciadas de acuerdo a la actividad de la empresa, razón por la cual:

- Debe existir una práctica de compensación que modela una equidad interna razonable y controlada con relación a las responsabilidades de las posiciones, una competitividad externa que actué en forma positiva con permanencia en los empleados.

- Además, resulta necesario contar con una infraestructura tecnológica que permita el monitoreo de los resultados parciales y totales que forman parte del plan, de esta manera se puede garantizar los correctores necesarios para moldear el comportamiento deseado para el logro de los objetivos organizacionales.

8.3. RECOMENDACIONES:

Una vez concluido la presente investigación, creemos necesarios mencionar algunas recomendaciones que serían de utilidad para próximos estudios, tanto a nivel académico como a nivel laboral:

- Es recomendable la revisión y el estudio de esta investigación en el mediano plazo, con el objetivo de comprobar si los resultados obtenidos han sufrido modificaciones a causa del factor tiempo. De igual forma realizar la investigación en otros sectores económicos para llevar a cabo análisis comparativos.

- Llevar a cabo la investigación con una muestra mayor, con la finalidad de comprobar los resultados obtenidos respecto al comportamiento de los objetivos organizacionales y los sistemas de compensación.

- Sería interesante para futuras investigaciones focalizar el estudio en los sistemas de compensación empleados por las empresas, específicamente en cuanto a la paga variable.

Ahora bien, el comportamiento de los objetivos organizacionales y el sistema de compensación resaltan la necesidad de optimizar el funcionamiento de ambos elementos de forma concatenada, con miras a obtener mejores resultados para la organización. Por lo que para una mejor consecución de los objetivos organizacionales deben tomarse en cuenta las siguientes pautas:

- Los objetivos organizacionales de amplio conocimiento y claro entendimiento, por lo que son fundamentales las políticas de comunicación.

- No estipular objetivos organizacionales cuya dificultad para ser alcanzados por el trabajador los imposibilite de cumplirlos.

- El sistema de compensación debe acompañar al cumplimiento de los objetivos pautados por la empresa.

- El sistema de recompensa empleado debe estar diseñado para adaptarlo a las necesidades de la empresa y a las exigencias del contexto, de tal modo de ajustar los porcentajes de remuneración de los trabajadores ante determinadas líneas de acción.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ackoff, R. L. (2000). "Recreación de las Corporaciones: Un diseño organizacional para el siglo XXI". Oxford.

- Balestrini, M. (2001). "Cómo se elabora un Proyecto de Investigación". Editorial Servicio. Quinta edición. Venezuela.

- Byars, LL.L y Rue, L.W (1983). "Administración de recursos humanos. Conceptos y aplicaciones". Editorial Interamericana. México.

- Carmona, E. (2004, 25 de Junio). La marcha de la economía. Voltaire. Recuperado el 29 de septiembre de 2009. http://www.voltairenet.org.

- CAVECON (2008). "Informe FEPAC 2008". Recuperado el día 01 de Marzo de 2009 de http://www.fepac.org.br /noticiaspaises/CAVECON %20Informe%20Fepac% 202008.pdf

- Chiavenato, I. (1999). "Administración de Recursos Humanos". Editorial Mc Graw Hill. Colombia.

- Chiavenato, I. (2002). "Gestión del Talento Humano". Editorial Mc Graw Hill. Colombia.

- Chruden, H. y Sherman, A. (1981). "Administración de Personal". Editorial C.E.C.S.A. México.

- Cruz, A. (2006). "La Planificación Estratégica". Recuperado el día 10 de Noviembre de 2008 de http://www.contraloriageneralzulia.org.ve/articulos/LA_PLANIFICACION_ESTRATEGICA_02.pdf.

- David, F. (1990). "La Gerencia Estratégica". Editorial Legis. Colombia.

- DIPRES (2003). "Guía Metodológica. Planificación Estratégica en los Servicios Públicos". Chile.

- Ditech, S.A. "¿Quiénes Somos? Historia". Recuperado el día 1 de Marzo de 2009 de http://www.ditech.com.ve/pages/historia.asp.

- Freitas, C. y González, T. (2006): "Impacto de los medios de compensación financiera y no financiera en el logro de los objetivos organizacionales". Tesis de Grado para optar por el título de Lic. en Relaciones Industriales. Universidad Católica Andrés Bello. Escuela de Ciencias Sociales. Caracas, Venezuela.

- Gavin, M. (2003, 18 de Septiembre). La producción petrolera de Venezuela: ¡Muestren el dinero! Analitica. Recuperado el 29 de Septiembre de 2009. http://www.analitica.com/

- Gibson, J., Ivancevich, J. (2001) "Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura y Procesos". Editorial McGraw-Hill Interamericana. Decima Edición. Chile.

- Gibson, J., Ivancevich, J., Donelly J. (1983). "Organizaciones. Conducta, Estructura y Procesos". Nueva Editorial Interamericana. México

- Gimbert, X. (2001). "El Enfoque Estratégico de la Empresa". Colección Gerencia Empresarial de El Nacional. Tomo 10. Venezuela.

- Gonzales, C. (2008, 02 de Enero) El barril de petróleo Texas supera los 100 dólares. El Mundo. Recuperado el 29 de Septiembre de 2009. http://www.elmundo.es

- Hesselblein, F., Goldsmith, M., Beckhard, R. (1998). "La organización del futuro". Editorial Granica. Argentina.

- Hernández, S. (2003). "Metodología de la Investigación". Editorial Mc Graw Hill. México.

- Hodges, B. J.; Anthony, W; Gales, L. (2003). "Teoría de la organización. Un enfoque estratégico". Editorial Prentice Hall. Sexta edición. España.

- Kaplan, R. y Norton, D. (2005). "Harvard Business Review. La oficina de gestión de la estrategia". ISSN 0717-9952, Vol. 83, Nº. 10

- Krippendorf, K (1990) "Metodología de análisis de contenido. Teoría y práctica" Editorial Piados. Barcelona. España

- Koontz, H y O`Donnell, C. (1973). "Curso de administración moderna. Un análisis de las funciones de la administración". Editorial Mc Graw Hill. México.

- Koontz, H. y Weihrich, H. (1998). "Administración: Una perspectiva global". Mc Graw Hill. México.

- Koontz, H. y Weihrich, H. (2007). "Elementos de la administración. Un enfoque internacional". Mc Graw Hill. México.

- Lopez. E. (2007). "Objetivos Organizacionales". Recuperado el día 02 de Noviembre de 2008 de http://rebupedia.com/apuntes/view/1441223186650349/Objetivos+

Organizacionales.

- Kotler, P. y Bloom, P. (1988). "Mercadeo de servicios profesionales". Editorial Legis. Colombia.

- Lozano. A (2002). "La Planificación Estratégica". Recuperado el día 02 de Noviembre de 2008 de http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/planestraarvey.htm.

- Mankins, M. y Steele, R. (2005). "Harvard Business Review. Cómo convertir una gran estrategia en un gran desempeño". ISSN 0717-9952, Vol. 83, Nº. 7

- Milkovich, G. y Boudreau, J. (1997). "Dirección y Administración de Recursos Humanos: Un Enfoque Estratégico". Sexta Edición. Editorial Mc Graw Hill / Interamericana. Mexico.

- Mintzberg, H. (1992). "El Poder en la Organización". Editorial Ariel. España.

- Morales, J. y Velandia, N. (1999). "Salario, Estrategia y Sistema Salarial o de Compensaciones". Mc Graw Hill. Colombia.

- Párraga, M. (2006, 12 de Julio) Firmados dos contratos de empresas mixtas. Soberania. Recuperado el 29 de Septiembre de 2009. http://www.soberania.org/

- Párraga, M. (2006, 12 de Julio) Privados Saldran del Mercado Interno. El Universal. Recuperado el 29 de Septiembre de 2009. http://economia.eluniversal.com/

- PEKIN/AFP. (24 de Agosto de 2006). Chávez firma nuevos acuerdos de cooperación con China popular. Diario Colatino. Recuperado el 29 de Septiembre de 2009. http://www.diariocolatino.com/es

- Pérez, E. (2007). "Comportamiento Organizativo". Editorial Ramón Areces. Madrid, España.

- Porter, M. (2005) "Ventaja Competitiva, Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior". Editorial Continental, Mexico.

- Quiroz, A. (2005, 07 de Mayo). Recapacite sobre la situación de PDVSA. El Universal. Recuperado el 29 de Septiembre de 2009. http://internacional.eluniversal.com

- Reyes, A. (1975). "Administración por objetivos". Editorial Limusa. México.

- Rodríguez, Joaquin (2003). "Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas". Editorial Thompson. México
.
- Sabino, C. (1986). "El Proceso de Investigación". Editorial Panapo. Venezuela.

- Sabino, C. (1992). "El Proceso de la Investigación. Una Introducción Teórico-Práctica". Editorial Panapo. Venezuela.

- Sallenave, J (1994). "Gerencia y planeación estratégica". Editorial: Norma. Colombia.

- Sanchez, M. (2005, 24 de Agosto) Venezuela: Petroleo y Politica. BBC Mundo (Español). Recuperado el 29 de Septiembre de 2009. http://news.bbc.co.uk/hi/spanish

- S. J. Taylor, R. Bogdan (1987) "Introducción a los métodos cualitativos de investigación: la búsqueda de significados" Editor Paidos. Barcelona.

- Vroom, V. (1964) "Work and motivation" Editorial Wiley. New York

- Werther, W. y Davis, K. (1982). "Dirección de personal y recursos humanos". Editorial Mc Graw Hill. México.

- World at Work. (2006). Recuperado el día 27 de Noviembre de 2008 de http://www.worldatwork.com

- Yoder, D. (1982). "Manejo de personal y relaciones industriales". Editorial Continental. México.

ANEXOS

ANEXO 1

INVITACIÓN EMPRESAS SECTOR CONSULTORIA DE INGENIERÍA

Buenas Tardes,

Nosotros, como estudiantes del quinto año de la carrera de Relaciones Industriales en la Universidad Católica Andrés Bello, nos encontramos desarrollando el trabajo de grado como requisito obligatorio a cumplir para optar al titulo de Licenciados en Relaciones Industriales. El objeto centra de esta investigación estudiar el comportamiento del Sistema de Compensación ante un cambio en los objetivos organizacionales.

A efectos de cumplir con este trabajo, solicitamos de su valiosa colaboración para contactar a las personas claves que hemos identificado de manera de poder realizarle una entrevista que tendrá una duración aproximada de una (1) hora, que nos permitirá obtener los datos para llevar a cabo posteriormente su análisis.

Vale destacar que el procesamiento y uso de toda la información suministrada por ustedes será tratado con estricta confidencialidad y solo para fines académicos.

Agradeciendo la atención que sirva dispensar a la presente y la espera de su respuesta, se despiden cordialmente.

Bianca Mejías
17.269.737

Javier Osorio
17.478.040

ANEXO 2

EVALUACION DEL INSTRUMENTO

Estimado Colaborador,

Quisiéramos conocer su opinión y evaluación para un instrumento metodológico que va a ser aplicado en una entrevista realizada a un grupo de Gerentes Generales de empresas perteneciente al sector de Ingeniería para identificar el comportamiento de los objetivos organizacionales contenidos en el plan estratégico en el periodo 2005 2007 con la finalidad de realizar una tesis de grado. Agradecemos su sinceridad y tiempo para responder este instrumento.

1. ¿Cuánto cree Ud. Que los ítem de la entrevista permite obtener información acerca del comportamiento de los objetivos organizacionales?

_____
_____
_____

2. ¿Cómo percibe la redacción de los ITEM? ¿Son explícitos? Explique.

_____
_____
_____

3. ¿Considera que existe algún elemento fuera de los ítems? ¿Cuál y Por Que?

_____
_____
_____

4. ¿Qué recomendaciones daría para mejorar este instrumento?

_____
_____
_____

ANEXO 3

CUANDRO DE LA VALORACION DE LOS EXPERTOS.

PREGUNTA ***OBJETIVOS ORGANIZACIONALES***	**REINALDO MIERITERAN**	**ALEXANDER SALAZAR**	**MARIA I. BERMEJO**
¿Cuánto cree Ud. Que los ítem de la entrevista permite obtener información acerca del comportamiento de los objetivos organizacionales?	Me parece que los ítems permiten obtener la información que buscan, sin embargo seria relevante enmarcar la pregunta 1 en el periodo que se desea conocer la información.	A pesar de que los ítems les permitirán medir lo que desean conocer, el orden de las preguntas creo que no es el correcto. Deben procurar mantener una secuencia coherente durante la entrevista.	Considero que los ítems permiten medir el comportamiento de los Objetivos Organizacionales en las empresas.
¿Cómo percibe la redacción de los ITEM? ¿Son explícitos? Explique.	Los Ítems no se encuentran en el orden adecuado. Deben separar los periodos en estudio, es decir, preguntar dichos periodos por separados.	La pregunta 1 y la pregunta 6 son muy generales, en cuyo caso creo que existe la posibilidad de obtener información poco relevante, lo cual complicaría el análisis.	Las preguntas 1, 2 y 7 son demasiado generales. Le convendría delimitar un poco la información que solicitan.

¿Considera que existe algún elemento fuera de los ítems? ¿Cuál y Por Que?	Recomiendo Identificar el comportamiento del plan estratégico para el 2008.	Para conocer la dirección de los objetivos, siento que hace falta algún ítem adicional.	Las preguntas abiertas deben esta enmarcadas en un contexto histórico con una breve introducción.
¿Qué recomendaciones daría para mejorar este instrumento?	Incluir algún ítem que permita identificar la relación entre los objetivos del sistema de compensación.	Están implícitas en mis otras respuestas.	En la pregunta 6, si esta redactada de forma cerrada, debe considerar todas las opciones de respuestas posibles.

PREGUNTA ***SISTEMAS DE COMEPNSACION***	**REINALDO MIERITERAN**	**ALEXANDER SALAZAR**	**MARIA I. BERMEJO**
¿Cuánto cree Ud. Que los ítem de la entrevista permite obtener información acerca del comportamiento del sistema de compensación?	Tal como se presentan las preguntas, considero que poseen la consistencia necesaria para identificar el modelo de compensación.	Creo que los ítems se presentan de forma muy directa, es necesario considerar algunas preguntas generales sobre el modelo de RR.HH.	Si la idea es obtener información que permita describir el comportamiento de la variable entonces son relevantes los ítems.
¿Cómo percibe la redacción de los ITEM? ¿Son explícitos? Explique.	Es necesario cuidar la redacción.	En la pregunta 10 deben colocar algunas opciones para caracterizar la relación vida – trabajo.	La redacción del ítem 2 y 4 tiene unos detalles a considerar. A mi parecer no queda claro lo que se quiere conocer.
¿Considera que existe algún elemento fuera de los ítems? ¿Cuál y Por Que?	La identificación del modelo de compensación vigente en la empresa.	Uno de los aspectos más relevantes de un sistema de compensación es la paga variable. Debería preguntarse al respecto.	Una pregunta control que permita identificar la relación que pudiera existir entre los objetivos y el sistema de compensación.
¿Qué recomendaciones daría para mejorar este instrumento?	Un ítem que permita conocer la relación entre el modelo de compensación y los objetivos del negocio.	Agregar alguna pregunta para identificar el sistema de Recursos Humanos.	Arreglar la redacción de los ítems para asegurar una consistencia en el desarrollo de la entrevista.

ANEXO 4

INSTRUMENTO # 1

Objetivos Organizacionales

1. Tomando en consideración los cambios que se presentaron en el sector petrolero a partir del año 2005 (Decreto Ley Migración a Empresas Mixtas) y demás modificaciones dentro de la políticas de contrato de proyectos demandados por el Estado Venezolano: *¿Cómo describiría la perspectiva estratégica tomada por la empresa en cuanto a su plan de negocios y a los objetivos que lo conformaban, desde el año 2005 y hasta el año 2007?*

   Ejemplo: mantenerse, cambio de orientación hacia servicios de calidad, expansión de base de clientes, desarrollo de nuevos productos y servicios, crecimiento global del negocio.

2. ¿Vario significativamente la forma de operar de la empresa y las directrices del plan estratégico para el 2008?

3. Dada la pregunta anterior, ¿Cómo caracterizaría el plan de negocio y sus objetivos, para el año 2008?

4. ¿En cuanto tiempo se proyectaron los objetivos organizacionales en el período 2005-2007?

5. Entre los objetivos del plan estratégico de la empresa: ¿Se contemplo en algún momento del 2005-2007 la diversificación del negocio, la especialización del negocio u otro?

6. ¿Cuáles fueron los aspectos que se tomaron en cuenta en el plan estratégico y para la fijación de los objetivos organizacionales, y cómo se desarrollaron en el periodo 2005-2007?

7. ¿Existe el establecimiento de objetivos comunes y/o individuales vinculados al logro de los objetivos organizacionales?

8. ¿Cuáles son los impactos que tiene el cumplimiento de los objetivos organizacionales dentro del sistema de compensación?

ANEXO 5

INSTRUMENTO # 2

Sistemas de Compensación

1. ¿Cuál es el modelo de gestión de Recursos Humanos vigente en la organización para el periodo 2005-2007?

2. ¿Cómo funciona dicho sistema de gestión de Recursos Humanos?

3. ¿Cómo funcionaba el Sistema de compensación vigente en la empresa para en 2005-2007?

4. ¿Qué elementos conforman el sistema de compensación desde el año 2005 hasta el 2007?

5. ¿Cómo se comporto el sistema de compensación en el periodo 2005-2007, y cómo se comporto para el 2008?

   Ejemplo: ausencia /presencia de elementos, incrementos/disminuciones.

6. En caso de contemplar elementos de paga variable: ¿Qué porcentaje representa dentro del sistema de compensación?

   Nota: indicar respuesta para el periodo 2005-2007, y para el año 2008.

7. ¿Qué representa el cumplimiento de objetivos organizacionales dentro del sistema de compensación de la empresa?

8. ¿Cómo esta compuesto el plan de beneficios, y cual es el aporte de la empresa y el trabajador?

9. ¿Cómo describiría la relación vida-trabajo? desde el punto de vista de:

   - Flexibilidad en el puesto de trabajo (flexibilidad en horarios).
   - Tiempo libre remunerado y no remunerado.
   - Salud y Bienestar.
   - Cuidado a Dependientes (Inclusión de familiares en HCM, Eventos para familiar).
   - Apoyo financiero. (Prestamos).
   - Otros.

ANEXO 6

INSTRUMENTO APLICADO A EMPRESA 1

Objetivos organizacionales

1. **Tomando en consideración los cambios que se presentaron en el sector petrolero a partir del año 2005 (Decreto Ley Migración a Empresas Mixtas) y demás modificaciones dentro de la políticas de contrato de proyectos demandados por el Estado Venezolano:** ***¿Cómo describiría la perspectiva estratégica tomada por la empresa en cuanto a su plan de negocios y a los objetivos que lo conformaban, desde el año 2005 y hasta el año 2007?***

   Ejemplo: mantenerse, cambio de orientación hacia servicios de calidad, expansión de base de clientes, desarrollo de nuevos productos y servicios, crecimiento global del negocio.

Nuestra empresa se planteo el crecimiento del negocio sustentado en la gran demanda de proyectos de ingeniería por parte de PDVSA aunado con el retroceso de las empresas extranjeras quienes encontraron oportunidades menos riesgosas en negocios fuera de Venezuela. A esta situación se le suma el hecho de que las empresas transnacionales inician un proceso de captación de profesionales en ingeniería venezolanos, cuyo costo son más económicos y esta situación atenta contra la posibilidad de expansión que tienen las empresas locales. En síntesis, la estrategia era de crecimiento del negocio protegiendo a los recursos internos de las amenazas de los competidores.

2. **¿Vario significativamente la forma de operar de la empresa y las directrices del plan estratégico para el 2008?**

La forma de operar la empresa ha variado, pues la escasez de proyectos, generadas por el entorno político y económico ha sido la causa principal de que la empresa tuviera que reestructurar su plan de trabajo. Esta situación ha cambiado las prioridades del presupuesto objetivo, dando mayor atención al mantenimiento de los proyectos actuales que a la búsqueda de nuevos proyectos. Adicionalmente, en vista de que gobierno realiza negocios con empresas transnacionales (China, Japón, Italia, Alemania) estas logran entrar en el mercado con fuerza pero se ven en la necesidad de realizar asociaciones con empresas venezolanas debido a su conocimiento del mercado local. La necesidad de asociarse con las empresas extranjeras para la ejecución en conjunto de los proyectos de PDVSA representar el mayor cambio en la operación de la organización.

3. **Dada la pregunta anterior, ¿Cómo caracterizaría el plan de negocio y sus objetivos, para el año 2008?**

- Mantenimiento de la rentabilidad del negocio sobre la base de los proyectos ya iniciados.

- Búsqueda de alianza con empresas extranjeras para la obtención de nuevos proyectos.

4. **¿En cuánto tiempo se proyectaron los objetivos organizacionales en el período 2005-2007?**

La planificación estratégica hacia el 2001 se proyectaba a 5 años, sin embargo las nuevas condiciones del entorno fueron reduciendo ese periodo hasta este momento cuya proyección se realiza anualmente, con constantes monitoreos.

5. **Entre los objetivos del plan estratégico de la empresa: ¿Se contemplo en algún momento del 2005-2007 la diversificación del negocio, la especialización del negocio u otro?**

El negocio nunca se planteo la diversificación. La estrategia fue el mantenimiento de los negocios actuales, y la expansión de ese conocimiento hacia otros países.

6. **¿Cuáles fueron los aspectos que se tomaron en cuenta en el plan estratégico y para la fijación de los objetivos organizacionales, y cómo se desarrollaron en el periodo 2005-2007?**

El aspecto fundamental tomado en cuenta en el plan estratégico era el mantenimiento de la rentabilidad del negocio, enfocado en dos aspectos principales. La optimización del presupuesto objetivo y la negociación de contratos con las empresas extranjeras que estaban explotando proyectos asignados por el estado.

7. **¿Existe el establecimiento de objetivos comunes y/o individuales vinculados al logro de los objetivos organizacionales?**

Nuestros objetivos generales son desglosados en un conjunto de objetivos departamentales. Cada departamento debe trazar su estrategia para alcanzar el objetivo. Cuando el objetivo del departamento se alcanza, automáticamente contribuye logro del objetivo organizacional.

8. **¿Cuáles son los impactos que tiene el cumplimiento de los objetivos organizacionales dentro del sistema de compensación?**

El cumplimiento de los objetivos organizacionales tiene efecto directo en el sistema de compensación, otorgándole al trabajador una bonificación adicional por el desempeño logrado.

ANEXO 7

INSTRUMENTO APLICADO A EMPRESA 2

Objetivos organizacionales

1. **Tomando en consideración los cambios que se presentaron en el sector petrolero a partir del año 2005 (Decreto Ley Migración a Empresas Mixtas) y demás modificaciones dentro de la políticas de contrato de proyectos demandados por el Estado Venezolano: *¿Cómo describiría la perspectiva estratégica tomada por la empresa en cuanto a su plan de negocios y a los objetivos que lo conformaban, desde el año 2005 y hasta el año 2007?***

   Ejemplo: mantenerse, cambio de orientación hacia servicios de calidad, expansión de base de clientes, desarrollo de nuevos productos y servicios, crecimiento global del negocio.

Crecimiento del negocio enfocado en la licitación de proyectos de inversión de gran envergadura, con periodos extendidos de ejecución, dejando de lado los proyectos de mantenimiento y de operaciones.

2. **¿Vario significativamente la forma de operar de la empresa y las directrices del plan estratégico para el 2008?**

La crisis financiera hizo que las operaciones internacionales mermaran, y su implicación directa fue la perdida de la rentabilidad de la empresa, de manera que fue necesario buscar el crecimiento de los proyectos nacionales para garantizar la rentabilidad del negocio.

3. **Dada la pregunta anterior, ¿Cómo caracterizaría el plan de negocio y sus objetivos, para el año 2008?**

Sobrevivir mediante el mantenimiento de las tarifas de años anteriores, y en algunos casos la disminución de los precios, lo cual tiene un impacto en la rentabilidad de la empresa (NACIONAL). Hubo repliegue de las operaciones internacionales. Cerraron operaciones en Argentina, España. (INTERNACIONAL)

4. **¿En cuánto tiempo se proyectaron los objetivos organizacionales en el período 2005-2007?**

Desde el 2005 al 2007 el plan estratégico se visualizaba a 3 años. Desde el año 2008, hubo un cambio en el tiempo de revisión para planificar anualmente.

5. **Entre los objetivos del plan estratégico de la empresa: ¿Se contemplo en algún momento del 2005-2007 la diversificación del negocio, la especialización del negocio u otro?**

La especialización del negocio en el negocio de Ingeniería, entregando y tercerizando todas sus demás líneas como: construcción, ambiente, mantenimiento y sistema.

6. **¿Cuáles fueron los aspectos que se tomaron en cuenta en el plan estratégico y para la fijación de los objetivos organizacionales, y cómo se desarrollaron en el periodo 2005-2007?**

El cumplimiento del objetivo de venta y tiempo de ejecución de proyectos fueron los aspectos fundamentales considerados para la fijación de los objetivos, porque la situación nos exigía un flujo constantes de proyectos para hacer frente a la situación de inestabilidad vivida en el sector en ese periodo de tiempo.

7. **¿Existe el establecimiento de objetivos comunes y/o individuales vinculados al logro de los objetivos organizacionales?**

Si, de acuerdo con el presupuesto objetivo, se establecen las cantidades de proyectos a ejecutar durante el año, la fuerza hombre que se necesitara para la ejecución y los objetivos que cada departamento debe cumplir para contribuir al logro de los objetivos generales.

8. **¿Cuáles son los impactos que tiene el cumplimiento de los objetivos organizacionales dentro del sistema de compensación?**

En la medida que el presupuesto objetivo se logra con éxito, la empresa otorga una bonificación de gracia a los actores claves que garantizaron ese alcance.

ANEXO 8

INSTRUMENTO APLICADO A EMPRESA 3

Objetivos organizacionales

1. **Tomando en consideración los cambios que se presentaron en el sector petrolero a partir del año 2005 (Decreto Ley Migración a Empresas Mixtas) y demás modificaciones dentro de la políticas de contrato de proyectos demandados por el Estado Venezolano: *¿Cómo describiría la perspectiva estratégica tomada por la empresa en cuanto a su plan de negocios y a los objetivos que lo conformaban, desde el año 2005 y hasta el año 2007?***

   Ejemplo: mantenerse, cambio de orientación hacia servicios de calidad, expansión de base de clientes, desarrollo de nuevos productos y servicios, crecimiento global del negocio.

Nuestra perspectiva estuvo basada en el crecimiento de la organización, que debíamos manejarlo de una forma distinta a la que veníamos ejerciendo hasta ese momento, porque el mercado local estaba presentándose con unas particularidades que suponían un riesgo muy alto el hecho de mantener todas las operaciones en el país. Esto básicamente porque el mercado paso a estar demandando por una sola organización. Por esta razón la mejor forma que consiguió la empresa de manejar el riesgo fue a través de la diversificación de nuestro mercado. A pesar de que nuestra empresa ya tenía presencia internacional, en este periodo (2005 2007) hicimos un esfuerzo importante por reforzar nuestras operaciones internacionales.

2. **¿Vario significativamente la forma de operar de la empresa y las directrices del plan estratégico para el 2008?**

En 2008 la situación se complico mucho mas, porque la estrategia que veníamos implementando de manejar parte de la operación de la empresa con proyectos internacionales, había colapsado porque la crisis económica mundial tuvo un impacto muy fuerte en el financiamiento de las empresas, y la consecuencia directa fue el detener los proyectos que estaban ejecutándose porque no había fondos para financiar las operaciones. Eso, sumado a la situación inestable del mercado nacional tuvo como consecuencia una crisis en las operaciones de la empresa.

3. **Dada la pregunta anterior, ¿Cómo caracterizaría el plan de negocio y sus objetivos, para el año 2008?**

El plan de negocio estaba orientado a lograr relaciones de largo plazo con los clientes, de manera que no se limitara a ejecutarse un solo proyecto, sino, procurar contratos de servicio para ejecución de los proyectos de ingeniería que el cliente necesitara.
Además de esto, debíamos hacer un esfuerzo por mantener a la gente clave dentro de nuestra organización, aquellos que habíamos identificado como factores fundamentales en la

obtención de los resultados, y que estaban en grave peligro de dejar la organización consecuencia de la crisis.
Debíamos reactivar los proyectos que estaban detenidos mediante el ajuste en las tarifas de servicios.

4. **¿En cuánto tiempo se proyectaron los objetivos organizacionales en el período 2005-2007?**

Desde el año 2006 nuestra organización se planteo un plan macro con miras a concretarse en el año 2010. Ese plan macro tiene unos objetivos genéricos que deben concretarse años tras año de acuerdo a las estrategias implementadas por la junta directiva. El tema de la crisis económica ha modificado tantos aspectos dentro de la empresa que considero que es necesario que este año revisemos ese plan macro para ajustarlo a la realidad que estamos viviendo hoy en día y que en el 2006 no estaba presente.

5. **Entre los objetivos del plan estratégico de la empresa: ¿Se contemplo en algún momento del 2005-2007 la diversificación del negocio, la especialización del negocio u otro?**

El negocio actualmente está especializado en la capacidad instalada de nuestra organización y lo que nos ha dado la reputación que tenemos en el mercado nacional como internacional. Lo que si diversificamos fue nuestro mercado de clientes. Sin embargo, y en vista de los cambios constantes que presenta el entorno mundial, estamos evaluando la posibilidad de diversificar el negocio para empezar a trabajar con tipos alternativos de ingeniería. Esto no es una realidad actualmente pero está sobre la mesa para que tomemos una decisión al respecto.

6. **¿Cuáles fueron los aspectos que se tomaron en cuenta en el plan estratégico y para la fijación de los objetivos organizacionales, y cómo se desarrollaron en el periodo 2005-2007?**

Mantener la presencia internacional de nuestra empresa, ejecutando proyectos de gran importancia y con los mejores estándares de calidad. Para poder cumplir con ese objetivo debíamos contar con el mejor recurso humano. Por esta razón es que nuestro segundo aspecto considerado en el plan estratégico fue el poder contar con la mejor gente para desarrollar los mejores proyectos. Nuestras operaciones se llevaron a cabo con unos excelentes resultados.

7. **¿Existe el establecimiento de objetivos comunes y/o individuales vinculados al logro de los objetivos organizacionales?**

Existen los macro objetivos contemplados en el gran plan estratégico. De estos objetivos se desprenden los objetivos que cada departamento debe alcanzar, y el tiempo estipulado para hacerlo. Cada departamento se encarga de desglosar sus objetivos para traducirlos a sus empleados quienes deben tener un desempeño adecuado para alcanzar las metas propuestas.

8. ¿Cuáles son los impactos que tiene el cumplimiento de los objetivos organizacionales dentro del sistema de compensación?

Los objetivos son asociados en variables, que tienen una ponderación estipulada en función de la importancia estratégica de ese objetivo para la organización. Si desempeño del trabajador permite el logro del objetivo, tiene una recompensa monetaria.

ANEXO 9

INSTRUMENTO APLICADO A EMPRESA 4

Objetivos organizacionales

1. **Tomando en consideración los cambios que se presentaron en el sector petrolero a partir del año 2005 (Decreto Ley Migración a Empresas Mixtas) y demás modificaciones dentro de la políticas de contrato de proyectos demandados por el Estado Venezolano: *¿Cómo describiría la perspectiva estratégica tomada por la empresa en cuanto a su plan de negocios y a los objetivos que lo conformaban, desde el año 2005 y hasta el año 2007?***

   Ejemplo: mantenerse, cambio de orientación hacia servicios de calidad, expansión de base de clientes, desarrollo de nuevos productos y servicios, crecimiento global del negocio.

En vista de la situación particular que se presento en este sector a partir del año 2005 cuando se anunciaron las primeras medidas de la Ley de Hidrocarburos y la nacionalización de empresas extranjeras petroleras que operaban en Venezuela, el mercado pasó a estar conformado por un solo demandante de proyectos. A pesar de esta situación, ahora el único cliente continuaba demandando proyectos para la ejecución, sin embargo, era demasiado riesgo depender de un solo cliente, por lo que la empresa dedico esfuerzo en buscar operaciones internacionales. Las proporcionaba una carga de trabajo adecuada, pero la perspectiva estratégica fue buscar operaciones afuera para mantener el crecimiento de la empresa.

2. **¿Vario significativamente la forma de operar de la empresa y las directrices del plan estratégico para el 2008?**

Con la llegada de la crisis financiera, el único cliente nacional no escapo de la situación y se vieron afectados los nuevos proyectos a ejecutarse. Los proyectos que ya venían en desarrollo no se detuvieron, pero si hubo un congelamiento de las licitaciones para obtener nuevos proyectos. Así que el mercado local tuvo esa situación de parada, y al buscar apoyo en el mercado internacional, este estaba mucho más afectado por la crisis que el nacional, así que la forma de operar tuvo que cambiar radicalmente si queríamos garantizar algo de rentabilidad a la empresa.

3. **Dada la pregunta anterior, ¿Cómo caracterizaría el plan de negocio y sus objetivos, para el año 2008?**

Para mantener los proyectos en ejecución fue necesario negociar los precios de servicio con los clientes. En muchos casos teníamos que ceder a mantener los mismos precios. Por esta razón procuramos la rentabilidad del negocio apoyándonos en los dos mercados (nacional e internacional) y era un objetivo adicional la obtención de proyectos de larga duración.

4. **¿En cuánto tiempo se proyectaron los objetivos organizacionales en el período 2005-2007?**

Para el año 2005 nuestra planificación se realizaba hasta máximo tres (3) años. Más allá de 3 años resultaba muy difícil tener una planificación certera. De hecho en ese año nosotros planificamos objetivos con miras a alcanzarlos en el 2008, y la misma crisis impidió que pudiéramos revisar el alcance de esos objetivos. Los mismos objetivos cambiaron constantemente para ajustarse a la realidad.

5. **Entre los objetivos del plan estratégico de la empresa: ¿Se contemplo en algún momento del 2005-2007 la diversificación del negocio, la especialización del negocio u otro?**

Dado el panorama presentado en el mercado nacional, no quisimos correr riesgo de que alguna situación se presentara y nos sin proyectos para ejecutar. Por esta razón buscamos oportunidades con las filiales de nuestra empresa en el exterior. Para llevar a cabo esto no se planteo tener nuevas líneas de negocio, sino lograr exportar el talento y el know how que ya teníamos hasta ese momento, de manera de hacer más viable la exportación del talento humano que estaba en Venezuela.

6. **¿Cuáles fueron los aspectos que se tomaron en cuenta en el plan estratégico para la fijación de los objetivos organizacionales, y cómo se desarrollaron en el periodo 2005-2007?**

Mantener la presencia internacional de nuestra empresa, ejecutando proyectos de gran importancia y con los mejores estándares de calidad. Para poder cumplir con ese objetivo debíamos contar con el mejor recurso humano. Por esta razón es que nuestro segundo aspecto considerado en el plan estratégico fue el poder contar con la mejor gente para desarrollar los mejores proyectos. Nuestras operaciones se llevaron a cabo con unos excelentes resultados.

7. **¿Existe el establecimiento de objetivos comunes y/o individuales vinculados al logro de los objetivos organizacionales?**

Los objetivos individuales y departamentales de la organización están alineados con los objetivos generales. Eso es la garantía de que todas las personas cuando hacen su trabajo están contribuyendo al logro de los objetivos organizacionales.

8. **¿Cuáles son los impactos que tiene el cumplimiento de los objetivos organizacionales dentro del sistema de compensación?**

El sistema de evaluación del desempeño se encarga de evaluar la actuación del trabajador, en base a los objetivos alcanzados. Al finalizar el proyector, o alcanzar un hito en la ejecución se determina el logro de los objetivos y se le otorga al trabajador el pago de un bono por desempeño.

ANEXO 10

INSTRUMENTO APLICADO A EMPRESA 1

Sistemas de Compensación

1. **¿Cuál es el modelo de gestión de Recursos Humanos vigente en la organización para el periodo 2005-2007?**

Modelo de Gestión por Competencias.

2. **¿Cómo funciona dicho sistema de gestión de Recursos Humanos?**

Existen unas competencias previamente definidas mediante las cuales se recluta, desarrolla y paga, en función de los requerimientos de la organización. A los trabajadores se les hace seguimiento de su desarrollo dentro de los proyectos, lo cual se ve reflejado en la evaluación de desempeño aplicada por el respectivo supervisor (técnico y administrativo), y en función a esto se realiza la compensación (incluyendo una partida para reconocimientos a actuaciones destacadas).

3. **¿Cómo funcionaba el Sistema de compensación vigente en la empresa para en 2005-2007?**

El sistema de compensación paga en función del desempeño del trabajador, que se mide a través de la evaluación que le realiza su supervisor directo y su supervisor administrativo. Si el trabajador obtiene una puntuación sobresaliente se le otorga una bonificación

4. **¿Qué elementos conforman el sistema de compensación desde el año 2005 hasta el 2007?**

   - Hay una matriz que contempla los años de experiencia. (Tabulador del Colegio de Ingenieros) y el tipo de profesional que es la persona.
   - Inflación.
   - Personal clave.
   - Evaluación del Desempeño.
   - Idioma.
   - Experiencia.

5. **¿Cómo se comporto el sistema de compensación en el periodo 2005-2007, y cómo se comporto para el 2008?**

   Ejemplo: ausencia /presencia de elementos, incrementos/disminuciones.

2005 – 2008

- Se mantuvo la estructura del sistema.
- Se otorgan bonificaciones por la ejecución de una labor destacada en los proyectos.

2008 – 2009

Se mantiene el mismo modelo, solo que la empresa se ha visto en la necesidad de desactivar temporalmente algunos elementos del sistema, como las bonificaciones especiales y las actividades deportivas, ya que el negocio no ha dado los resultados esperados.

6. **En caso de contemplar elementos de paga variable: ¿Qué porcentaje representa dentro del sistema de compensación?**

   Nota: indicar respuesta para el periodo 2005-2007, y para el año 2008.

En situación normal (2005-2007), la paga variable representa un 20%, y la fija un 80%.

7. **¿Qué representa el cumplimiento de objetivos organizacionales dentro del sistema de compensación de la empresa?**

En condiciones normales, una bonificación, para quienes hacen un esfuerzo adicional y/o plantean formas de ejecutar los proyectos antes de la fecha, a menor costo, etc. (Cumplimiento o sobre cumplimiento).

8. **¿Cómo está compuesto el plan de beneficios, y cual es el aporte de la empresa y el trabajador?**

Esta pregunta se deja intencionalmente en blanco. La información aquí expuesta podría revelar la identidad de la empresa encuestada. Para información sobre esta pregunta debe referirse a la sección de análisis de resultados.

9. ¿Cómo describiría la relación vida-trabajo? desde el punto de vista de:

a. Flexibilidad en el puesto de trabajo (flexibilidad en horarios).
b. Tiempo libre remunerado y no remunerado.
c. Salud y Bienestar.
d. Cuidado a Dependientes (Inclusión de familiares en HCM, Eventos para familiar).
e. Apoyo financiero. (Prestamos).
f. Otros.

Esta pregunta se deja intencionalmente en blanco. La información aquí expuesta podría revelar la identidad de la empresa encuestada. Para información sobre esta pregunta debe referirse a la sección de análisis de resultados.

ANEXO 11

INSTRUMENTO APLICADO A EMPRESA 2

Sistemas de Compensación

1. **¿Cuál es el modelo de gestión de Recursos Humanos vigente en la organización para el periodo 2005-2007?**

Modelo de Evaluación por desempeño

2. **¿Cómo funciona dicho sistema de gestión de Recursos Humanos?**

La Evaluación del desempeño es realizada por los supervisores. Existen 2 tipos de supervisores: 1. – Supervisor Administrativo. 2. – Supervisor de campo. El trabajador es evaluado por los dos supervisores.

3. **¿Cómo funcionaba el Sistema de compensación vigente en la empresa para en 2005-2007?**

El sistema de compensación paga por desempeño, es decir, cuando se obtiene la evaluación del trabajador, se analiza la puntuación obtenida y las brechas que existen entre su desempeño real y el desempeño esperado. De ahí se calcula el monto correspondiente del incremento a otorgar. Si el desempeño supera las expectativas, el trabajador recibe un bono.

4. **¿Qué elementos conforman el sistema de compensación desde el año 2005 hasta el 2007?**

   - Hay una matriz que contempla los años de experiencia. (Tabulador del Colegio de Ingenieros de Venezuela) y el tipo de profesional que es la persona.
   - Inflación
   - Antigüedad
   - Evaluación del Desempeño.

5. **¿Cómo se comporto el sistema de compensación en el periodo 2005-2007, y cómo se comporto para el 2008?**

   Ejemplo: ausencia /presencia de elementos, incrementos/disminuciones.

   2005 – 2007

   - El método utilizado para otorgar los incrementos en el 2005 era de fecha aniversario, y la naturaleza del negocio los obligó a cambiarlo por punto focal (semestral).
   - Hay una tendencia a contratar por proyecto.

- Se otorgan bonificaciones por cumplimiento de objetivos y con especial cuidado con el personal clave.

2008

Se mantiene el mismo modelo, solo que la situación del mercado no obligó a la empresa a enfocarse en la retención del personal clave, y la situación económica hizo que se congelara el primer incremento del año.

6. **En caso de contemplar elementos de paga variable: ¿Qué porcentaje representa dentro del sistema de compensación?**

   Nota: indicar respuesta para el periodo 2005-2007, y para el año 2008.

Aparecen elementos de compensación variable pero la empresa no los cuantificó. Estos pagos eran diferenciados dependiendo de cuan clave era el personal.

7. **¿Qué representa el cumplimiento de objetivos organizacionales dentro del sistema de compensación de la empresa?**

Una Bonificación en efectivo que se otorgar a fin de año, condicionada por la rentabilidad de la empresa y a consideración de la Junta Directiva sobre la base de aquellas personas que obtuvieron un desempeño sobresaliente apoyando los resultados finales de la organización.

8. **¿Cómo está compuesto el plan de beneficios, y cual es el aporte de la empresa y el trabajador?**

Esta pregunta se deja intencionalmente en blanco. La información aquí expuesta podría revelar la identidad de la empresa encuestada. Para información sobre esta pregunta debe referirse a la sección de análisis de resultados.

9. **¿Cómo describiría la relación vida-trabajo? desde el punto de vista de:**

   a. **Flexibilidad en el puesto de trabajo (flexibilidad en horarios).**
   b. **Tiempo libre remunerado y no remunerado.**
   c. **Salud y Bienestar.**
   d. **Cuidado a Dependientes (Inclusión de familiares en HCM, Eventos para familiar).**
   e. **Apoyo financiero. (Prestamos).**
   f. **Otros.**

Esta pregunta se deja intencionalmente en blanco. La información aquí expuesta podría revelar la identidad de la empresa encuestada. Para información sobre esta pregunta debe referirse a la sección de análisis de resultados.

ANEXO 12

INSTRUMENTO APLICADO A EMPRESA 3

Sistemas de Compensación

1. **¿Cuál es el modelo de gestión de Recursos Humanos vigente en la organización para el periodo 2005-2007?**

   Sistema de Gestión por competencias y cumplimiento de objetivos.

2. **¿Cómo funciona dicho sistema de gestión de Recursos Humanos?**

   Las competencias se buscan desde el proceso de reclutamiento y selección. La presencia de competencias es diferenciada por tipo de nómina. Las competencias ayudan y colaboran al cumplimiento de los objetivos. La empresa realiza esfuerzos constantes por desarrollar las competencias requeridas por su personal para generar resultados.

   Las competencias se encuentran definidas por nivel, no por la posición. Así por ejemplo existen competencias de personal base, competencias profesionales, para supervisoras y Gerenciales.

3. **¿Cómo funcionaba el Sistema de compensación vigente en la empresa para en 2005-2007?**

   El trabajador es evaluado por sus dos supervisores (debido a la estructura matricial) y esa evaluación determina el desempeño del trabajador, y el porcentaje de los objetivos alcanzados. Sobre esta base se calcula el monto del incremento correspondiente.

4. **¿Qué elementos conforman el sistema de compensación desde el año 2005 hasta el 2007?**

   - Para Personal Base: Inflación, Tabulador, Desempeño.
   - Para Personal Gerencial: Inflación, Desempeño y Paga Variable.

5. **¿Cómo se comporto el sistema de compensación en el periodo 2005-2007, y cómo se comporto para el 2008?**

   Ejemplo: ausencia /presencia de elementos, incrementos/disminuciones.

2005 – 2007

El sistema ha mantenido su estructura fundamental. Otorgando incrementos por desempeño, y recompensado con paga variable a los empleados del primer y segundo nivel.

Para este momento, la empresa hizo un esfuerzo importante para procurar la retención del personal clave para los resultados, en una situación de mercado que apuntaba a robarse el talento entre las empresas competidoras.

2008

El modelo de compensación no ha presentado modificaciones significativas. Los únicos cambios presentados se dieron en los beneficios contemplados para la relación vida-trabajo, en donde, debido a la crisis económica se desactivaron (de forma temporal) algunos elementos considerados en el periodo 2005 2007

6. **En caso de contemplar elementos de paga variable: ¿Qué porcentaje representa dentro del sistema de compensación?**

   Nota: indicar respuesta para el periodo 2005-2007, y para el año 2008.

Solo para el personal gerencial en un 17% de la paga del trabajador.

7. **¿Qué representa el cumplimiento de objetivos organizacionales dentro del sistema de compensación de la empresa?**

El cumplimiento de los objetivos representa un porcentaje del pago total del trabajador, que varía en función del desempeño obtenido durante la ejecución de sus actividades.

8. **¿Cómo está compuesto el plan de beneficios, y cual es el aporte de la empresa y el trabajador?**

Esta pregunta se deja intencionalmente en blanco. La información aquí expuesta podría revelar la identidad de la empresa encuestada. Para información sobre esta pregunta debe referirse a la sección de análisis de resultados.

9. ¿Cómo describiría la relación vida-trabajo? desde el punto de vista de:

a. Flexibilidad en el puesto de trabajo (flexibilidad en horarios).
b. Tiempo libre remunerado y no remunerado.
c. Salud y Bienestar.
d. Cuidado a Dependientes (Inclusión de familiares en HCM, Eventos para familiar).
e. Apoyo financiero. (Prestamos).
f. Otros.

Esta pregunta se deja intencionalmente en blanco. La información aquí expuesta podría revelar la identidad de la empresa encuestada. Para información sobre esta pregunta debe referirse a la sección de análisis de resultados.

ANEXO 13

INSTRUMENTO APLICADO A EMPRESA 4

Sistemas de Compensación

1. **¿Cuál es el modelo de gestión de Recursos Humanos vigente en la organización para el periodo 2005-2007?**

El modelo utilizado por la organización es de Gestión de Competencias.

2. **¿Cómo funciona dicho sistema de gestión de Recursos Humanos?**

La organización define las competencias en función de los requerimientos que tenga para desempeñar un cargo. Estas competencias son analizadas por el departamento de recursos humanos, quien debe basar todos los subsistemas (reclutamiento y selección, Compensación y beneficios) en la evaluación de esas competencias. La presencia de las mismas es el garante del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

3. **¿Cómo funcionaba el Sistema de compensación vigente en la empresa para en 2005-2007?**

Dentro de la empresa existe una estructura matricial, en donde el trabajador tiene una doble evaluación, realizada en primer lugar por su supervisor técnico, y esa evaluación posteriormente es revisada por el supervisor administrativo, quien tiene un conocimiento menos especifico del desempeño del trabajador, pero se apoya en su supervisor técnico para la toma de la decisión. En la medición de ese desempeño se evalúa también el porcentaje de avance que tiene una persona en el desarrollo de la competencia.

4. **¿Qué elementos conforman el sistema de compensación desde el año 2005 hasta el 2007?**

- Inflación y tabulador.

5. **¿Cómo se comporto el sistema de compensación en el periodo 2005-2007, y cómo se comporto para el 2008?**

Ejemplo: ausencia /presencia de elementos, incrementos/disminuciones.

2005 – 2007

En el 2005 el sistema de compensación contemplaba el pago de bonificación por resultados extraordinarios en la ejecución del proyecto. En este momento, se tenían contemplados 2 incrementos salariales, y además por la situación del mercado laboral, se tenía que hacer un esfuerzo por retener al personal clave de la organización. Adicional a esto, se tenían contemplado una serie de beneficios para mejorar la relación vida – trabajo.

2008

En 2008 la empresa tiene el mismo sistema de compensación, sin embargo se le realizan algunos ajustes para adaptarlo a la realidad que había cambiado drásticamente desde el periodo 2005 – 2007. El primer ajuste realizado fue el cambio en la frecuencia de los incrementos, pues durante ese año solo se otorgo un incremento de salario. Además se hizo necesario ajustar algunos beneficios puesto que el presupuesto no daba suficientes fondos para cubrirlos. Por último, en el mercado ya no había la situación de demanda del trabajador especifico, por lo que el esfuerzo para retener al persona clave disminuyo.

6. **En caso de contemplar elementos de paga variable: ¿Qué porcentaje representa dentro del sistema de compensación?**

   Nota: indicar respuesta para el periodo 2005-2007, y para el año 2008.

Solo se le otorga a personal del primer y segundo nivel representa el 20% de la paga total del trabajador.

7. **¿Qué representa el cumplimiento de objetivos organizacionales dentro del sistema de compensación de la empresa?**

Cuando un trabajador, por su desempeño logra los objetivos propuestos por la organización, automáticamente se le genera una bonificación de resultados que es adicional a su paga mensual estipulada.

8. **¿Cómo está compuesto el plan de beneficios, y cual es el aporte de la empresa y el trabajador?**

Esta pregunta se deja intencionalmente en blanco. La información aquí expuesta podría revelar la identidad de la empresa encuestada. Para información sobre esta pregunta debe referirse a la sección de análisis de resultados.

9. ¿Cómo describiría la relación vida-trabajo? desde el punto de vista de:

a. Flexibilidad en el puesto de trabajo (flexibilidad en horarios).
b. Tiempo libre remunerado y no remunerado.
c. Salud y Bienestar.
d. Cuidado a Dependientes (Inclusión de familiares en HCM, Eventos para familiar).
e. Apoyo financiero. (Prestamos).
f. Otros.

Esta pregunta se deja intencionalmente en blanco. La información aquí expuesta podría revelar la identidad de la empresa encuestada. Para información sobre esta pregunta debe referirse a la sección de análisis de resultados.