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

LA COMPENSACIÓN EJECUTIVA EN EMPRESAS DE VENEZUELA: DETERMINANTES INTERNOS

BittarJaimes, HeidiYoselin
Martínez Colmenares, José Rafael

Tutor: Bonilla Josué

Caracas, 26 de Septiembre de 2014

UCAB Universidad Católica ANDRÉS BELLO
CENTRO CULTURAL PADRE CARLOS G. PLAZA S.J.
BIBLIOTECA CENTRAL - SALA P. PLAZA S.J.
PLANTA BAJA - SALA - TESIS

DEDICATORIA

A mi compañero, amigo y hermano de la vida, por aceptar ser parte de este reto conmigo, por su positivismo diario, su comprensión en mis peores y más lentos momentos, por su motivación constante y por demostrarme todos los días que sin duda tomamos la decisión más acertada…. Negro, este logro es NUESTRO!

A la familia Martínez Colmenares, por quererme como a una hija más, a Mamá Carola por las mil comidas deliciosas, Papá Pepe por el mejor cafecito y en especial al más pequeño de la casa, Gracias Dani por la comida, el agua, los chistes, las distracciones, por alegrarnos y acompañarnos desde la primera versión de este trabajo... en fin, por ser el 3er tesista del grupo.

A mi incondicional apoyo, mi flaco, porque cuando las cosas se ponían difíciles siempre lograbas darme fuerzas para seguir adelante… Esta, "la mayor prueba de fuego" la he superado y no hubiese sido fácil sin todo tu apoyo y tu comprensión. Graciasbaby, formas parte de esta meta cumplida!

A mis amigos, compañeros de seminario y aquellos que siempre tenían tiempo para aclarar mis dudas y brindarme su apoyo, en especial a mis que tales!! Nos vemos en el Aula Magna!

Y por último, pero no menos importante, a mi familia por ser mi mayor inspiración y por enseñarme que la Fe se trabaja a diario. Esta meta termina con un punto y final y una sonrisa gracias a ustedes

DEDICATORIA

A mis padres, infinitas gracias por todo su apoyo y cariño, no existen palabras suficientes para agradecerles tanto. Los quiero infinitamente.

A mi hermano Daniel, gracias por distraernos, cocinarnos, y divertirnos en los momentos más tensos de este trabajo. Cuenta siempre conmigo.

A mi flaca, por siempre estar pendiente de mí y darme ánimos cuando más lo necesité.

A mi compañera Heidi. Bendito el día que decidimos hacer la tesis juntos, no habría podido tener una mejor compañera.

AGRADECIMIENTOS

Al profesor Josué Bonilla, por su paciencia y observaciones que complementaron este trabajo final.

Al profesor Gustavo García, por exigirnos en cada entrega del seminario de Tesis.

Al profesor Iván Acosta, por toda su ayuda, su paciencia, disposición y sus aportes para mejorar este proyecto.

A la Profe Gaby Bracho por ser nuestro mejor comodín sin importar la hora o el día y por apoyarnos con libros que sólo en su casa podríamos encontrar.

ÍNDICE

DEDICATORIA ii
DEDICATORIA iii
AGRADECIMIENTOS iv
RESUMEN viii
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 9
Objetivo general: 20
Objetivos específicos: 20
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO 21
La compensación ejecutiva y sus determinantes 21
La compensación 21
Compensación ejecutiva 23
Componentes de la compensación ejecutiva 24
Determinantes de la compensación ejecutiva 26
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO 32
Diseño y tipo de investigación 32
Unidad de análisis, población y muestra: 33
Variables: definición conceptual y operacional 36
Técnica, recolección y análisis de los datos 38
Consideraciones éticas: 40
Factibilidad: 41
CAPITULO IV ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS 42
Prácticas relevantes sobre población ejecutiva: 42
Contraste entre variables de estudio: 45
CAPÍTULO V CONCLUSIONES 50
CAPÍTULO VI RECOMENDACIONES 52
TABLA DE REFERENCIAS 53
ANEXO A 55

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Distribución por género 36
Tabla 2 Contraste Edad – Salarios 45
Tabla 3 Coeficiente de Correlación – Edad de los Ejecutivos 46
Tabla 4 Contraste Tiempo en la posición – Salarios 47
Tabla 5 Coeficiente de Determinación – Tiempo en la Posición 48
Tabla 6 Contraste tipo de Empresa - Salarios 48
Tabla 7 Contraste Género – Salarios 49

ÍNDICE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Distribución por tamaño de empresa. 35
Ilustración 2 Distribución por sector económico de empresa. 35
Ilustración 3 Criterios para definir a un ejecutivo. 43
Ilustración 4 Contraste Edad – Salario Básico Mensual 46
Ilustración 5 Contraste Edad – Salario Total Anual 46

RESUMEN

Reconociendo la importancia que tiene la compensación a los empleados ejecutivos, la presente investigación determinóla relación existente entre lo que en la literatura se conoce como determinantes de la compensación ejecutiva y los esquemas de compensación ejecutivos, específicamente en la compensación financiera directa.Para ello se realizó un estudio de tipo correlacional,donde se halló la relación existente entre distintas variables.

Se recurrióa la técnica del cuestionario como fuente de información, dicho cuestionariofue suministrado a los principales responsables de la compensación a los ejecutivos en las organizaciones.

El procesamiento de la información recolectada en las organizaciones, se llevó a cabo a través de la herramienta de procesamiento de datos Micorsoft Excel y del software estadístico SPSS, que fue además el encargado de arrojar las ecuaciones de regresión, coeficientes de correlación y determinaciónnecesarios para lograr el objetivo principal de la investigación.

Con este estudio se profundizó en los esquemas de compensación ejecutiva en función de determinantes tanto organizacionales como de capital humano en empresas venezolanas, lo que además permitió ampliar los conocimientos que se tienen en materia de determinantes de la compensación a ejecutivos en países en vías de desarrollo como lo es el caso de Venezuela. Los resultados reflejaron una relación positiva con respecto al tamaño de la empresa y el tiempo en la posición, y por el contrario una relación negativa con la edad del ejecutivo y diferencias salariales entre géneros

Palabras claves: compensación, salarios, ejecutivos, determinantes

CAPÍTULO I
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El capital humano en la actualidad juega un rol de gran importancia dentro de la consecución del éxito de cualquier empresa u organización. Existenvarios responsables de canalizar las actividades entre los individuos y la compañía, uno de estos responsables es el departamento de Recursos Humanos,el cual cada vez toma especial relevancia ya que sus acciones "pueden tener un efecto determinante sobre la viabilidad de las opciones estratégicas de una empresa" (Valera, 2006, p.18).

La moderna gestión del talento humano se centra en seis (6) funciones que están influenciadas y a la vez afectadas por factores tanto externos como internos de la organización. Estas funciones son el reclutamiento y selección de personal, diseño y evaluación de desempeño, compensación, desarrollo de las personas, la retención del personal (capacitación) y el monitoreo de las personas basado en sistemas de información gerencial y bases de datos (Chiavenato, 2002; c.p. Camiña y Goncalves, 2009).

El sistema de compensación en particular, juega un papel fundamental dentro de las seis funciones de la gestión de talento humano. De acuerdo a Kuhn (2009), "los sistemas de compensación le dan forma a la cultura organizacional; afectan la motivación, satisfacción y comportamiento de los empleados y ayudan a entender lo que una organización valora" (p. 1634)

Actualmente, "la función remunerativa, en la administración de las relaciones de personal, reviste una importancia tan crítica que, algunos teóricos de las Relaciones

Industriales, la ubican como valor o variable focal de sus modelos" (Urquijo y Bonilla, 2008, p. 13) tal como lo refleja el modelo de visión cibernética de Alton Craig (2010)y el modelo dialéctico de las relaciones industriales elaborado por Richard Hyman. (2010)

Sumado a esto, la función remunerativa tiene una importancia que va más allá de los modelos teóricos, tal como lo expresa Chiavenato (2011):

> Uno de los aspectos más importantes de la filosofía de una organización es el de la política salarial. El nivel de los salarios es un elemento esencial tanto para la posición competitiva que la organización ocupa en el mercado de trabajo como para sus relaciones con sus empleados (p. 234).

> Para la mayoría de las personas, el pago tiene un efecto directo en el nivel de vida, en el estatus de su comunidad y, por supuesto, dentro de su grupo de trabajo. (...) Hay evidencia de que el pago y su papel tienen un significado distinto para diferentes grupos de la población y, por supuesto, buena parte de ello depende del nivel de importancia relativa que el puesto tiene dentro de una organización (Valera, 2006, p.22).

Uno de los puestos que sin duda alguna tiene gran importancia dentro de las organizaciones por las funciones que lo caracterizan así como el nivel de confianza que se les otorga para la toma de decisiones, es la posición de empleados ejecutivos. La Real Academia Española (2001) define a un ejecutivo como "persona que forma parte de una comisión ejecutiva o que desempeña un cargo de alta dirección en una empresa." Autores especializados en la materia profundizan aún más en la definición de los empleados ejecutivos y argumentan que existen distintos puntos de vista para considerar a un trabajador como ejecutivo. Tal es el caso de Ellig (2007), quien en su obra completa "guía para la Compensación Ejecutiva"considera quela definición de un empleado ejecutivo pasa por varios métodos y/o categorías."Podemos definir a un empleado ejecutivo mediante uno de seis métodos: salario, posición del puesto en la escala, puesto clave, nivel de reporte, nombre del puesto, combinación de dos o más de los métodos anteriormente mencionados." (Ellig, 2007, p. 2).

Resulta pertinente además, destacar la importancia que tiene una óptima compensación ejecutivacomo bien lo expresa la asociación WorldatWork (2007)

> La compensación en los ejecutivos juega un papel importante ya que un plan de remuneración ejecutiva bien diseñado premia tanto a ejecutivos como a accionistas de la empresa, mientras que uno mal diseñado no motivará al ejecutivo de la manera que la empresa espera y generará que se desperdicien los recursos organizacionales (WorldatWork, 2007, p.287).

Una vez conocida la importancia que tienen los sistemas de compensación, los empleados en cargos ejecutivos y la remuneración a empleados de esta índole,resultaría de gran relevancia comprender, cómo se configuran los sistemas de compensación en los empleados de carácter ejecutivo, ya que al ser un grupo bastante particular, su compensación se da también de forma particular.

Diversos estudios han comprobado la existencia de variables que influyen en la manera en cómose conforma un plan de compensación ejecutiva, estas variables son tratadas en la literatura bajo el nombre de determinantes. Es destacable que los autores de dichos estudios agrupan, clasifican y abordan estos determinantes de manera diferente.

Prueba de la diferencia en el trato de estos determinantes, se podrá observar a lo largo de la exposición de los antecedentes estudiados en relación a esta materia.

Los científicos Ramaswamy, Veliyath yGomes(2000) llevaron a cabo una investigación titulada "Estudio de los determinantes de la compensación del CEO en la India" el cual nace como una iniciativa por parte de los autores por conocer los factores determinantes de la compensación ejecutiva en una economía en vías de desarrollo.Dichos autores consideranque es poca la información que se posee acerca de determinantes en economías de este tipo, considerándose su investigación la primera en realizarse en dicho contexto, y que además genera valor agregado el hecho de estar alejados de la cultura occidental en la cual se habían

realizado las investigaciones previas relacionadas al tema. Como variable particular, el estudio considera la influencia de la relación gubernamental con las organizaciones,así como la propagación de las organizaciones familiares como nuevos determinantes de la compensación ejecutiva.

Los autores después de una amplia revisión bibliográfica que también consideró estudios de carácter empírico, toman la decisión de enfocarse en determinantes tales como: edad del ejecutivo, permanencia en el cargo, situaciones económicas de la organización, normativa del mercado, tamaño y rendimiento de la organización, composición de la junta directiva así como variables de gobernanza. Ramaswamy, Veliyath y Gomes (2000)deciden agrupar los determinantes en dos grupos para facilitar su estudio y comprensión, dichos grupos se dividen en: a) variables de capital humano y b) variables de gobernanza.

Los determinantes de capital humano están constituidos por la edad del ejecutivo así como su permanencia en el cargo, mientras que los determinantes pertenecientes al grupo denominado variables de gobernanzaestán conformados por seis variables (cuatro variables relacionadas a los grupos accionarios y dos variables relacionadas a la composición de la junta directiva). En cuanto a las cuatro variables relacionadas a los grupos accionarios,la primera se refiere a las acciones en manos de familiares del director general,la segunda a las acciones en manos del público, la tercera a las acciones en manos del gobierno y la última a las acciones en manos de organizacionesinversorasen acciones con fines de lucro. Con respecto a las variables relacionadas a la composición de la junta,estuvo compuesta en primer lugar por una variable que midió la cantidad de miembros en la junta directiva y como segunda variable lo que se conoce como dualidad del ejecutivo, que es llamada de esa manera cuando el ejecutivo es el presidente de la junta.

Las hipótesis previas a la investigación fueron basadas en los antecedentes que los autores consideraron, y arrojaron lo siguiente para cada una de las variables a considerar:

- Hipótesis 1: La edad cronológica del ejecutivo estará relacionada positivamente con su compensación.

- Hipótesis 2: El tiempo de permanencia del ejecutivo en la organización estará relacionado positivamente con su compensación.
- Hipótesis 3: La proporción de la participación familiar en la corporación estará relacionada negativamente con la compensación al ejecutivo.
- Hipótesis 4: La proporción de acciones controladas por el gobierno estará positivamente relacionada con la compensación del ejecutivo.
- Hipótesis 5: La proporción de acciones controladas por el público estará positivamente relacionada con la compensación del ejecutivo.
- Hipótesis 6: La proporción de acciones controladas por organizaciones inversoras con fines de lucro estará positivamente relacionada con la compensación del ejecutivo.
- Hipótesis 7: La proporción de directores internos/externos no será relevante en la compensación del ejecutivo.
- Hipótesis 8: La dualidad del ejecutivo no estará significantemente relacionada con la compensación del ejecutivo.

La muestra para la realización del estudio estuvo compuesta por 150 empresas que hacen vida en la India. La compensación ejecutiva fue considerada la unidad fundamental de análisis, los datos fueron tomados de fuentes secundarias objetivas y fueron analizados utilizando el método de mínimos cuadrados.

A rasgos generales, los resultados arrojaron que los factores de capital humano así como las variables de gobernanza, tal como fueron compuestos por los autores, sí son determinantes significativos de la compensación a ejecutivos.

Profundizando en los resultados y haciendo referencia a las hipótesis,los resultados mostraron, que en relación a la primera hipótesis, la compensación efectivamente está ligada a la edad cronológica del ejecutivo;en referencia a la segunda hipótesis, los resultados obtenidos reflejaron que la permanencia en el cargo está negativamente relacionada con la compensación del ejecutivo; la tercera hipótesis sí se cumplió como se esperaba, demostrando que a mayor ocupación familiar menor será la compensación del ejecutivo; la cuarta y quinta hipótesis referentes a las acciones controladas por el gobierno y por el públicorespectivamente, también

se comportaron como se esperaba; referente a las variables que componían la composición de la junta, ambas se comportaron como se esperaba previamente al estudio.

Una segunda investigación sobre determinantes de la compensación ejecutivafue realizada en los Estados Unidos de América por los autoresCordeiro yVeliyath (2003), quienes realizaron unainvestigación denominada "Más allá del pago por desempeño: Un panel de estudio de los determinantes de la compensación de los ejecutivos". Dicha investigación demostró la relación que tienen distintos determinantes de la compensación ejecutiva en la compensación salarial (salario + bonos) por una parte, y en la compensación total (la sumatoria del paquete completo de compensación) por otra. Mediante la revisión de los antecedentes, los autores consideraron previamente al estudio,que las siguientes variables son determinantes de la compensación ejecutiva:

- Los mecanismos de gobernanza.
- Incentivos accionarios.
- Bloque de accionistas institucionales: compuesto por aquellos accionistas que posean más del 5% de las acciones en circulación.
- Variables estratégicas específicasde cada firma,tales como: diversificación de la compañía y/o riesgo al que se somete el negocio.
- Tamaño de la compañía.
- Rendimiento de la compañía.

La investigación se realizó a través de una muestra de 222 de las 1.000 empresas que publica la revista Fortune, durante el período 1992-1995. Las empresas además forman parte de un amplio sector económico, abarcando específicamente 8 rubros de la economía.

Para la medición de las variables utilizaron distintos mecanismos, la medición de la compensación salarial se dio a través del análisis de la compensación ejecutiva en las distintas empresas, mientras que la medición sobre compensación total se logró a través de una encuesta salarial del grupoMercer. La medición del tamaño de las empresas fue dada en

relación al número de ventas anuales de las organizaciones, y el rendimiento de la compañía fue medido a través de la rentabilidad anual de sus acciones.

Para la obtención de resultadosse utilizó un modelo de regresión lineal múltiple, con el propósito de conocer cuál era el impacto de las variables anteriormente mencionadas como determinantes de la compensación ejecutiva en relación a la compensación salarial por un lado y en relación a la compensación total por otro.

Los resultados obtenidos a través de la línea de regresión fueron los siguientes:contrariamente a lo esperado, la relación con directores externos (componente de la variable de gobernanza) tuvo un impacto positivo en el componente de compensación salarial, pero ninguno sobre la compensación total. Los incentivos accionarios por su parte, como se esperaba, tienen un efecto negativo en la compensación salarial y un efecto positivo en la compensación total. En cuanto a la variable bloque de accionistas institucionalesla cual comprende accionistas que posean más del 5% de las acciones en circulación,tuvo como se esperaba, un impacto negativo en la compensación salarial, mientras que a la compensación total no la afectó; el nivel de diversificación de la firma incrementó el componente de compensación salarial, mientras que no tuvo efecto en la variable de compensación total; con respecto al riesgo asumido por la empresa tuvo un efecto positivo tanto en la compensación salarial como en la compensación total; y por último, en relación a los determinantes tamaño y rendimiento de la compañía tuvieron, como se esperaba, una relación directa a la compensación tanto salarial como total.

El Diario Internacional de Investigación de Economía y Finanzas en el año 2009, aborda de manera distinta los factores que determinan la compensación ejecutiva. Este estudio "está motivado por la conveniencia de estudiar los determinantes de los ejecutivos en una economía de transición" (Shah, Javed y Abbas, 2009, p. 2). El mismo, toma en cuenta investigaciones previas que van desde el 2002 hasta el 2006, lo que permite tener un enfoque más amplio de los factores que han sido estudiados como determinantes de la compensación ejecutiva, los cuales los autores Shah, Javed y Abbas toman como referencia para crear su propio modelo, en el cual incorporan tanto variables financieras como no financieras.

Luego de revisar exahustivamente y de verificar la disponibilidad de los datos en Pakistán, los autores terminan definiendo tres categorías de los determinantes: 1) el desempeño de la empresa, pues en la revisión de "la literatura sobre la compensación del ejecutivo se destaca que la compensación de los ejecutivos debe darse sobre la base del desempeño de la empresa" (Shah, Javed, Abbas, 2009, p. 3); dentro de este grupo se toman como medidas de desempeño el retorno sobre la inversión, conocido por sus siglas en inglés como ROA y el retorno del capital o en inglés ROE, 2) el tamaño de la empresa, ya que "algunos estudios muestran que el tamaño de la empresa es considerada como el mayor determinante de la compensación ejecutiva cuando se mide en términos de activos totales" (Shah, Javed, Abbas, 2009, p. 3), y 3) variables de gobernanza, dentro de las cuales se consideran diferentes variables como la independencia de la junta directiva, tamaño de la misma, estructura de la propiedad, concentración de la propiedad, entre otras.

Para analizar la relación que existe entre estas variables, se realizó un análisis basado en la estadística descriptiva de los datos, así como una matriz de correlación simple con un nivel de confianza del 95%, donde se obtuvo como resultado un valor en el coeficiente de determinación de R^2=99,28%, lo que muestra que las variables independientes, es decir, los factores que se toman como determinantes, presentan un máximo de relación con la compensación de los ejecutivos, por lo que son incorporadas y tomadas como determinantes directos en dicho estudio.

Los resultados obtenidos a través de la metodología antes mencionada exponen que: el desempeño de la empresa no juega ningún papel en la compensación de los ejecutivos en cuanto al mercado financiero pakistaníse refiere, a diferencia del tamaño de la empresa que sí tiene un efecto positivo significativo en la compensación de los ejecutivos, es decir, que la grandes empresas pagan más a sus ejecutivos. En referencia a las variables de gobernanza, se encontró que el tamaño de las juntas directivas tiene efectos positivos en la compensación del ejecutivo, pero la independencia de las mismas tiene un efecto estadísticamente negativo y significativo sobre la compensación de los ejecutivos, ya que las juntas independientes se encuentran más diversificadas y pueden decidir de manera imparcial la compensación de los

mismos, a diferencia de las juntas directivas sesgadas donde los ejecutivos pueden dictar sus propios términos. En cuanto a la concentración de la propiedad, se encontró un efecto positivo y significativo sobre la compensación de los ejecutivos, lo que demuestra que las empresas en las que las acciones están limitadas en manos de los ejecutivos, los mismos pueden dictar los términos de sus compensaciones.

La investigación antes expuesta (Shah, Javed, Abbas, 2009) sugiere replicar los determinantes de la compensación de los ejecutivos en otras economías, especialmente en economías en desarrollo, para ofrecer un panorama más amplio de los determinantes. Este estudiotomó como muestra 114 empresas de Pakistán, entre las que figuran las empresas más cotizadas en la lista de KSE (The *Karachi Stock Exchange*), que abarca diferentes sectores para el período de 2002 – 2006.

A través de la revisión de la literatura, estudios de carácter empírico, así como de las conversaciones con expertos en materia de compensación, sale a relucir para la presente investigación un posible determinante que no ha sido tomado en cuenta en los estudios anteriormente presentados pero que ha sido ampliamente estudiado en sí mismo por otros investigadores. Dicho factor se refiere a las posibles diferencias salariales entre ejecutivos de distinto género.

> La existencia de brechas salariales por género es un fenómeno que, al igual que en muchos otros países, está presente en el mercado laboral [...] los resultados son consistentes en mostrar diferenciales de salarios positivos a favor de los hombres(Galvis, 2010, p. 42)

En el caso venezolano Orlando y Zuñiga (2000) plantean que "los hombres devengan remuneraciones un 20% superiores que sus colegas mujeres con escolaridad y experiencia similar, desempeñándose en el mismo sector y ocupación" (p.82) Específicamente en el caso de los ejecutivos,Martínez (2003) plantea que en los cargos directivos o de alto rango, es donde se observa una mayor discriminación salarial, lo que genera la curiosidad de investigar dicha variable en la población ejecutiva para determinar la vigencia de dicha afirmación.

Más recientemente, la asociación de carácter global especializada en la gestión de Recursos Humanos "WorldatWork" (2002), ha establecido a través de sus investigaciones cuatro variables que deben ser consideradas a la hora de diseñar un plan de compensación.

Las variables expresadas por WorldatWork contemplan:

1) El ambiente interno de la organización, que está compuesto por: la estrategia del negocio, el capital humano, la cultura organizacional, así como los recursos y parámetros organizacionales.

2) Grupos interesados en la organización, que abarca a los accionistas, al comité de compensación, a la gerencia, a los participantes en el plan, a otros empleados y las estrategias de la comunicación

3) El ambiente externo a la organización, que está conformado por el ambiente regulatorio, el ambiente económico y de la industria, así como la comunidad en la que se desenvuelve la empresa.

4) Transparencia y divulgación, que incluye la transparencia y divulgación del plan, la normativa, así como el comité de compensación(WorldatWork, 2009)

Buscando profundizar y precisar y determinar la influencia de los determinantes en los esquemas de compensación ejecutiva, resultó interesante estudiar el impacto que tiene un conjunto de determinantes en específico como lo son los determinantes que comprenden el ambiente interno de la empresa, que según WorldatWork (2009) incluye factores que son únicos para cada empresa y que además son esenciales considerar al momento de desarrollarplanes de compensación ejecutiva que sean eficaces para adecuarse a las estrategias de negocio.

En el mismo orden de ideas, y basados en las recomendaciones de los antecedentes previamente expuestos, resultaría de gran interés estudiar los determinantes internos de las organizaciones en una economía en vías de desarrollo como lo es la economía venezolana. Por lo que sería de utilidad preguntarse:**¿Cuál es la relación que tienen algunos determinantes de la compensación ejecutiva en los esquemas de compensación a ejecutivos (retribución**

financiera directa) en empresas venezolanas del sector privado ubicadas en el territorio Metropolitano de Caracaspara el año 2014?

El estudio proporciona una utilidad teórica para futuras investigaciones e interesados en la materia, ya que profundiza en los esquemas de compensación ejecutiva en función de los determinantes, a su vez, aborda los determinantes de la compensación ejecutiva en un ambiente poco estudiado como lo son las economías en vías de desarrollo, tal y como lo es la economía de la nación venezolana. Además el estudio deja un desarrollo teórico y metodológico para las Relaciones Industriales pues se desarrolla un nuevo instrumento capaz de abordar variables referentes a determinantes de la compensación ejecutiva.

OBJETIVOS

Objetivo general:

Determinar la relación que tienen los determinantes de la compensación ejecutiva en los esquemas de compensación a ejecutivos (retribución financiera directa).

Objetivos específicos:

- Determinar la relación entre la edad de los ejecutivos y el total del salario básico mensual así como del salario total anualizado.

- Determinar la relación entre el tiempo en la posición y el total del salario básico mensual así como del salario total anualizado.

- Determinar la relación entre el tamaño de la empresa y el total del salario básico mensual así como del salario total anualizado.

- Determinar la relación entre el género del ejecutivo y el total del salario básico mensual así como del salario total anualizado.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

La compensación ejecutiva y sus determinantes

En el presente capítulo se desarrollará el marco teórico del proyecto de investigación. Se expondrán y analizarán,tal como expresaSantalla (2003) "aquellas teorías, enfoques teóricos, investigaciones y antecedentes que se consideran válidos para el encuadre correcto de la investigación que se pretende realizar" (p.26).

La compensación

El sistema de compensación juega un papel fundamental dentro de las funciones de la gestión de talento humano, sin embargo, existen diferentes enfoques, los cuales afectan el comportamiento de las personas dentro del área de trabajo según sea su punto de vista. Tal como lo expresan los autores Milkovich, Newman y Cole (2010) en la tercera edición del libro Compensaciónen el que presentan las distintas perspectivas del término compensación. En primer lugar, exponen cómo la compensación es vista por la sociedad, los autores expresan que "algunas personas ven el pago como una medida de justicia" (Milkovich, Newman, & Cole, 2010, p. 2), como muestra de esto describen la diferencia salarial que existe entre hombres y mujeres, en la cual la brecha salarial siempre apunta en beneficio de los hombres.

En segundo lugar, exponen la percepción de la compensación de los accionistas, en la cual "la remuneración de los ejecutivos es de especial interés" (Milkovich, Newman, &Cole, 2010, p. 3). Los autores explican que el pago a los ejecutivos debería estar vinculado a los resultados financieros de la empresa.

En tercer lugar, muestran cómo los gerentes también tienen un interés en la compensación, sin embargo su concepción difiere a la del resto, ya que "además de tratar el pago como un gasto, un gerente también lo utiliza para influir en los comportamientos de los empleados y mejorar el desempeño de la organización" (Milkovich, Newman, & Cole, 2010, p. 3). En esta sección, los autores reflejan la importancia que tiene la compensación de los trabajadores, ya que ésta afecta entre muchas cosas, su calidad en el trabajo e incluso su interés en los sindicatos.

En cuarto lugar, Milkovich, Newman y Cole (2010) identifican otra concepción distinta de la compensación por parte de los empleados, los cuales son de vital importancia ya que representan el capital humano de una empresa, son aquellos que conocen la organización e influyen en la productividad y éxito de la misma. Los autores afirman que para este grupo, la compensación es "como una vuelta en un intercambio entre su empleador y ellos mismos, como un derecho por ser un empleado de la empresa, o como una recompensa por un trabajo bien hecho" (Milkovich, Newman, & Cole, 2010, p. 4). Para los empleados, la compensación tiene especial importancia ya que forma parte de su seguridad financiera, es decir, les proporciona un bienestar económico y social.

Por último, los autores Milkovich, Newman y Cole (2010) definen el significado del término compensación en distintos países como Estados Unidos, China y Japón que a pesar de utilizar términos distintos, en el fondo expresan lo mismo, por lo que deciden sintetizar en una sola definición tomando las distintas perspectivas de la sociedad, los accionistas, los gerentes y los empleados. Definen la compensación como "todas las formas de rendimientos financieros y servicios tangibles y los beneficios que los empleados reciben como parte de una relación laboral" (Milkovich, Newman, & Cole, 2010, p. 5)

Compensación ejecutiva

Tal como se ha expuesto anteriormente, la compensación es trascendental dentro de la gestión del talento humano, así como en las relaciones laborales. Sin duda alguna, un punto que ha tomado gran relevancia es la compensación o pago a los ejecutivos, ya que el contexto empresarial se encuentra en constante cambio, por lo que los objetivos de las organizaciones también cambian y por ende el sistema de compensación a sus ejecutivos también lo hace.

La compensación ejecutiva ha sido explicada por muchos autores por medio de la Teoría de Agencia, tal es el caso de los autores Bhattacharya&Sengupta (2009) así como WorlatWork (2007) quienes utilizan esta teoría para introducir el tema de la compensación ejecutiva. La teoría de la agencia propone que las funciones del dueño o los dueños de la organización,llamados principales, y las funciones del manejo de la organización llevadas a cabo por los agentes, en las organizaciones modernas y no tan modernas suelen estar separadas. La teoría expresa que una parte (los principales) delegan el trabajo a otra parte (el agente). Los principales son menos propensos a correr riesgos dentro de las organizaciones puesto que sus riquezas son amplias, y en su mayoría están diversificadas entre bienes corporativos u otras inversiones. Los agentes son más propensos al riesgo puesto que su riqueza estáconcentrada principalemnte en la organización, reflejada en oportunidades de pago o de promociones. Los agentes, desde su posición, podrían verse tentados a tomar ventaja, utilizando recursos de la organización con el fin de aumentar sus riquezas, y desvinculando en su causa los intereses de los principales. La tarea entonces de los paquetes de compensación ejecutiva es proponerle al agente un conjuntos de elementos que alinien sus intereses con los de los principales para mantener así a las dos partes satisfechas.

Componentes de la compensación ejecutiva

La compensación de los ejecutivos está conformada por unos componentes, que los autores Bhattacharya & Sengupta (2009) en su libro Administración de la Compensación, asi como la WorldatWork (2007) en su manual sobre compensación, beneficios, y modelos de compensación total los presentan de la siguiente manera:

Salario base: es aquel salario que es "fijado contractualmente y que no depende del desempeño del ejecutivo" (WorldatWork, 2007, p. 293). Dichos salarios "están típicamente determinados a través de estudios de competitividad, basados principalmente en las encuestas generales de sueldos de la industria" (Bhattacharya & Sengupta, 2009, p. 3588)

Plan de bonos anuales: "los planes de bonificación de los ejecutivos se pueden clasificar en función de tres componentes básicos: pago por desempeño, estándares de desempeño y la estructura de la relación salario-rendimiento" (Bhattacharya & Sengupta, 2009, p. 3602). A pesar de que cada organización maneja los planes de bonos de los ejecutivos según sus criterios, esta clasificación de los tres componentes se puede utilizar para los planes de bonos anuales en general.

Bonos a corto plazo: "los bonos a corto plazo oscilan entre el 50 por ciento del sueldo básico hasta diez o más veces el salario base" (Bhattacharya & Sengupta, 2009, p. 3602). Este tipo de bono se utiliza con frecuencia para motivar a los empleados, y está ligado al desempeño, ya que dependiendo del desempeño y cargo que ocupe la persona, el bono que recibe será mayor o menor. Tal es el caso de los ejecutivos, como lo expresa Dressler en su libro Administración de personal (2001), los cuales suelen recibir un alto monto de bonos con relación a los demás trabajadores, por ejemplo, "un trabajador un ejecutivo que tiene un salario de 150,000 dólares podría ganar otro 80% de su sueldo en forma de un bono, mientras que un administrador que gana 80,000 dólares sólo obtendría un 30% más" (Dressler, 2001, p. 444).

Opciones sobre acciones: "posiblemente, la mayor creación de oportunidad de riqueza disponible para los ejecutivos es a través de la oportunidad para adquirir acciones en la organización o alguna combinación de dinero" (Bhattacharya & Sengupta, 2009, p. 3614). Con este tipo de incentivo, los directivos pretenden que el valor de las acciones de la empresa u organización tengan mayor valor en el mercado.

Bono de rendimiento a largo plazo: este tipo de bono es similar a los bonos a corto plazo, la diferencia está en que "el plazo para el recibimiento de dicho bono es de dos años o más en el futuro, y el tamaño del bono se basa en varios años de logro relacionado con los objetivos de desempeño establecidos" (Bhattacharya & Sengupta, 2009, p. 3606). Los bonos de rendimiento a largo plazo son considerados como un incentivo para atarer, motivar y retener al talento de una organización, por lo que buscan focalizar el desempeño del ejecutivo no sólo a corto plazo sino también a largo plazo para así asegurar su permanencia en la compañía.

Paquete de indemnización: este tipo de pago se ofrecen por lo general a empleados ejecutivos, el cual "es un paquete integrado de compensación financiera y beneficios, que se ofrece a los empleados que son despedidos o jubilados" (Bhattacharya & Sengupta, 2009, p. 3619). Algunos de los beneficios que incluye un paquete de indemnización son: seguro médico, seguro de vida, pago de compensación, pagos no utilizados para los días de enfermedad o vacaciones y beneficios de jubilación.

Paquete especial de beneficios e incentivos: este paquete representa otro componente de la compensación, se refiere a que los ejecutivos así como los demás trabajadores de una organización tienen unos beneficios que son proporcionados por las empresas para "fines relacionados con el negocio, tales como, conexión a teléfono celular, conexión a internet, acceso a clubes recreacionales, facilidades de comidas, entre otros." (Bhattacharya & Sengupta, 2009, p. 3634)

La compensación ejecutiva previamente descrita, está influenciada por una serie de determinantes correspondientes a distintas dimensiones, de las cuales podemos nombrar los

determinantes internos, externos o económicos que hacen que al ejecutivo se le pague de una u otra manera, en mayor o en menor cantidad.

Determinantes de la compensación ejecutiva

Los determinantes, luego de haber revisado exhaustivamente investigaciones de carácter empírico, así como artículos de índole reflexiva donde se muestran los distintos puntos de vista y consideraciones de otros autores, llevan a los investigadores a tomar la decisión de caracterizar dichos determinantes en dos grupos:

En primer lugar, buscando ir más allá de los factores económicos que según Shah, Javed, Abbas (2009) habían sido los determinantes por excelencia de la compensación, se decide incorporar, tal y como lo hicieran Ramaswamy, Veliyath y Gomes (2000) los Determinantes de Capital Humano.

Como segundo tipo de determinantes se decidió considerar una Variable Organizacional referente al tamaño de la organización la cual en su momento fue considerada por Shah, Javed, Abbas, (2009) como "el mayor determinante de la compensación ejecutiva".

Apuntando a estos dos grupos de determinantes, a continuación se desglosarán de manera más detallada cada uno de ellos, dejando claro así el enfoque teórico así como las hipótesis previas a la investigación:

1. Determinantes de capital humano:

Investigaciones previas han estudiado la relación que existe entre las variables de capital humano y los niveles de compensación, algunos ejemplos de ello son los trabajos realizados por Gerhart y Milkovich (1990) así como el realizado por Ramaswamy, Veliyath y Gomes (2000).

La teoría que abarca las variables de capital humano expresan que el tiempo que el trabajador invierte en entrenamiento, educación y experiencia laboral puede representar un

valor agregado para su empleador pues es un indicativo de sus cualidades y conocimientos, basándose en ellas el empleador puede hacer una oferta más atractiva al trabajador.

Las variables de capital humano, determinantes de la compensación ejecutiva más comúnmente consideradas dentro de las investigaciones, son por una parte la edad del ejecutivo y por otra parte su tiempo en la posición.

Con respecto a la edad del ejecutivo, basado en los resultados de previas investigaciones de carácter empírico, en las que se resalta el valor agregado de la edad de un ejecutivo, quien debería haber cosechado una amplia gama de conocimientos a través del tiempo, se espera que a mayor sea la edad del ejecutivo mayor será su nivel de compensación. Lo que lleva a formular la siguiente hipótesis.

- Hipótesis 1:la edad cronológica del ejecutivo tendrá una relación positiva con la compensación del mismo.

En relación a la variable tiempo en la posición, los resultados que se esperan encontrar son ambiguos, ya que en un principio se esperaría encontrar una relación positiva entre tiempo en la posición y los niveles de compensación a los ejecutivos, debido a que un ejecutivo que tiene amplia experiencia en el cargo, en teoría debería ser mejor remunerado en correspondencia a su vasto conocimiento sobre la organización. Sin embargo, Ramaswamy, Veliyath y Gomes (2000) encontraron una relación negativa entre estas variables, mientras que Cordeiro & Veliyath (2003) encontraron una relación que en un principio fue positiva pero a medida que pasaba el tiempo y la estrategias de negocio tradicionales del ejecutivo no se adaptaban con la realidad del mercado la relación comenzaba a ser negativa, sus resultados fueron tal como lo expresa el estudio de una U invertida. Otro punto de comparación es el estudio realizado en Pakistán por Shah, Javed, Abbas (2009), en el que relacionando la variable de tiempo en la posición, encontraron que no había una relación significativa con la compensación.

Es observable que los resultados encontrados no dejan claro cuál puede ser la relación que prevalece entre la variable independiente tiempo en la posición y la variable dependiente compensación ejecutiva, sin embargo la "mayoría de los autores predice una relación positiva entre estas dos variables" (Shah, Javed, Abbas, 2009, p. 59) lo que lleva a los presentes investigadores a plantearse la siguiente hipótesis.

- Hipótesis 2: El tiempo que pase el ejecutivo en la posición dentro de la organización tendrá una relación positiva con su compensación.

En relación al género del ejecutivo, variable innovadora dentro de este tipo de estudios, basado en investigaciones como las que llevaron a cabo losvenezolanos Orlando y Zuñiga (2000) así como Martínez (2003) se espera encontrar una relación inversa entre géneros, siendo:

- Hipótesis 3: Diferencia significativa entre géneros en relación a la compensación.

2. Determinante Organizacional:

Se refierea aquel que determina y/o categoriza a la empresa dentro del conjunto de organizaciones. El determinante que se considerará dentro de esta categoría será el siguiente:

2.1 Tamaño de la empresa:

Para este estudio se definirán los tamaños de las empresas tal y como las clasifica Venamcham, quien considerando la nacionalidad del capital, el volumen de ventas y el número de trabajadores, clasifica a las empresas en tres (3) tipos:

2.1.1 Categoría A: : "empresas grandes, maduras y con más de 3 años de fundación, composición de su capital suele ser 100% extranjero (transnacionales), con capital mixto o nacionales cuyas ganancias ascienden a más de US$ 5MM al año y posean más de 500 empleados." (PGA Group, 2013)

2.1.2 Categoría B:"empresas Medianas /Escritorios Jurídicos/Empresas de Servicios, etc. que están alcanzando su madurez o no poseen el tamaño de una transnacional, Capital Venezolano o mixto; más de 2 años o entre 1 y 2 años de fundada; poseen entre 100-500 empleados. Ganancias entre US$ 2-5 MM" (PGA Group, 2013).

2.1.3 Categoría C:"entran en esta categoría Emprendimientos / Servicios / Colsutoras / etc, empresas en formación o menos de un año de fundadas. Capital Venezolano 100%; con menos de 100 empleados y ganancias menores a US$ 2MM" (PGA Group 2013).

Con respecto a esta variable, tal y como lo mostraron anteriores estudios, más especificamente los llevados a cabo por Cordeiro y Veliyath en el año 2003 y Shah, Javed y Abbas en el año 2009, muestran que la relación que tiene el tamaño de la empresa con el total promedio de la compensación ejecutiva es de tipo positiva; puesto que la capacidad de pago es mayor a medida que la empresa lo es. Por lo que la hipótesis previa que se plantea para este estudio es:

- Hipótesis 4: Existirá una relación positiva entre el tamaño de la empresa y el total promedio de la compensación anual y mensual.

Resulta importante destacar que la presente investigación no considerará las variables de gobernanza tal y como las consideraron en su momento Ramaswamy, Veliyath y Gomes (2000), Cordeiro y Veliyath (2003), Shah, Javed y Abbas (2009) ya que las mismas no están presentes en el contexto como se han venido abordando a lo largo de los antecedentes. Más especificamente podemos observar que en cuanto a los grupos accionarios, no resulta relevante el estudio de los mismos, ya que son pocas las empresas que cotizan en la Bolsa de Caracas dificultando el estudio de grupos accionarios con fines de inversión, y/o empresas con acciones en poder del público. En cuanto a la composición de la Junta Directiva no se estila en Venezuela la presencia de Directores externos a la organización dentro de la Junta Directiva

Organizacional por lo que no será posible abordar la variable como se ha tratado en anteriores estudios.

Habiéndonos referido a la compensación en general, luego a lo que a compensación ejecutiva se refiere, pasando por los determinantes que influyen sobre ella, es de suma importancia poder responder la siguiente pregunta, ¿Quién es un ejecutivo?

Drucker (2002) en su obra Theeffectiveexecutive define a los ejecutivos como:

> Aquellos trabajadores del conocimiento, gerentes, o profesionales que en virtud de su cargo o de su conocimiento tengan la responsabilidad dentro de sus funciones regulares de tomar decisiones que pudieran incidir en la capacidad que tiene la organización para generar y obtener resultados. (Drucker, 2002, p. 5)

Ellig (2010) por otra parte, en su completa guía sobre compensación ejecutiva, considera que los empleados ejecutivos pueden ser considerados dentro de esta categoría a través de seis criterios o métodos. Dichos métodos se presentan a continuación:

- Salario: el método de salario o piso salarial implica determinar un punto de partida salarial para los ejecutivos, donde todas las posiciones por encima de este punto serán consideradas como ejecutivas.
- Grado del cargo: según este método, una posición es considerada como ejecutiva a partir del valor del cargo con respecto a otro.
- Posiciones claves: estemétodo implica determinar cada cargo según sus funciones y considerar cuales serán tratados como ejecutivos según el impacto que tengan sus decisiones en la razón de ser de la empresa.
- Título de la posición: otro medio de determinación de un ejecutivo puede venir dado a través del nombre que recibe su puesto, por ejemplo de vicepresidentes en adelante.
- Niveles de reporte: el nivel de reporte puede ser un mecanismo para la determinación de un ejecutivo, por ejemplo, elegir los 3 primeros cargos en niveles de jerarquía.

- Combinaciones: ya que los anteriores métodos presentan distintas complicaciones, se propone utilizar la combinación de (2) dos o más métodos para lograr compensar los inconvenientes que presentan cada uno por separado.

La presente investigación tomará como definición del ejecutivo la expuesta por Drucker (2002) aunado a la combinación de dos de los métodos expuestos por Ellig (2010), *grado del cargo* y *posiciones claves* especificamente pertencientes a la alta gerencia.

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo se desarrollará el marco teórico del proyecto de investigación, ya que "una condición imprescindible en todo proyecto es que la estrategia metodológica debe corresponder al carácter y características del proyecto de investigación" (Barragán , 2003, p.89). Por tanto, en el siguiente segmento se sitúa en detalle el conjunto de métodos, tipo y diseño de investigación e instrumentos que se emplearán en el proceso de recolección de los datos, así como los aspectos referidos a las consideraciones éticas y la factibilidad de la investigación.

Diseño y tipo de investigación

El estudiose definió bajo un diseño de tipo no experimental, ya que "se trata de una investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos (...) es observar fenomenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos"(Hernández, Fernández, & Baptista, 1998, p. 184).

Con respecto a la estrategia teórico metodológica, la investigación se clasificacomo cuantitativa, puesto que "lo característico es el planteo de problemas acerca de relaciones entre variables, la observación, la medición y el tratamiento estadístico de los fenomenos" (Vieytes, 2004, p. 63).

De acuerdo a la dimensión temporal que plantean Hernández, Fernández y Baptista (1998), el estudio se clasifica como transversal o transeccional, puesto que la recolección de datos se llevó a cabo en un momento determinado.

Una vez expuesta la problemática de investigación, se determinó el tipo de estudio a llevar acabo. La investigación que se llevó a cabo es de tipocorrelacional, ya que su objetivo fue determinar la relación entre determinantes internos de las organizaciones y el total monetario recibido por los ejecutivos, el cual encaja dentro de la definición dada por Hernández, Fernández y Baptista (1998) sobre los estudios correlacionales en la que expone que "este tipo de estudios tienen como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables" (p.63). "La correlación entre variables puede ser positiva o negativa. Si es positiva significa que sujetos con altos valores en una variable tenderán a mostrar altos valores en la otra variable" (Hernández, Fernández, & Baptista, 1998, p. 63) y viceversa.

Unidad de análisis, población y muestra:

Unidad de análisis:

La unidad de análisis, objeto de observación o estudio para realizar la presente investigación estuvo constituida porempresas privadas de distintos sectores cuyas sedes estuviesen ubicadas en el territorio Metropolitano de Caracas.

Lo que se buscó observar específicamente en las organizaciones, fueron los esquemas de compensación de la población ejecutiva, tanto de carácter mensual como anual. Resulta importante dejar claro qué se entiende por empleados ejecutivos, para esto, se realizó un análisis exhaustivo de estudios previos referentes al tema y se decidió definir a los empleados ejecutivos tal como los definió Drucker (2002):

> Trabajadores del conocimiento, gerentes, o profesionales que en virtud de su cargo o de su conocimiento tengan la responsabilidad dentro de sus funciones regulares de tomar decisiones que pudieran incidir en la capacidad que tiene la organización para generar y obtener resultados. (p. 5)

Por otra parte, buscando complementar la definición, se tomará el método de la combinación propuesto por Ellig (2010) en el que expone que se pueden aplicar (2) dos o más métodos para definir un ejecutivo. Para la investigación se tomaron en cuenta aquellas posiciones que pertenecían a la alta gerencia y que además formaban parte de los primeros (3) tres niveles organizacionales en orden descendiente.

Población:

"Una población es un conjunto de elementos, finito o infinito, definido por una o más características. De ese conjunto de elementos obtendremos la información con la cual construiremos los resultados de una investigación mediante el estudio de la muestra" (Vieytes, 2004, p. 395).

Para la presente investigación, se tomó como población todas las empresas participantes en la encuesta "Perspectivas Salariales 2013" llevada a cabo por la empresa consultora PGA Group. Se tomó la decisión de no seleccionar una muestra específica, para así abarcar de forma global la totalidad de la población.

Descripción de la muestra de estudio:

La muestra definitiva del estudio estuvo conformada por 15 empresas con sede en el territorio Metropolitano de Caracas, dichas empresas fueron clasificadas según su tamaño, agrupándose en empresas Tipo A, B y C como se muestra en el gráfico N° 1, además se detalla en la Gráfico N°2 los siete (7) sectores económicos a los que dichas empresas formaban parte.

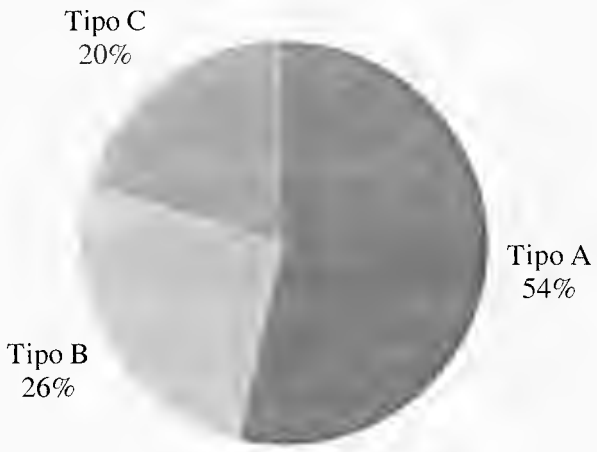

Ilustración 1 Distribución por tamaño de empresa.

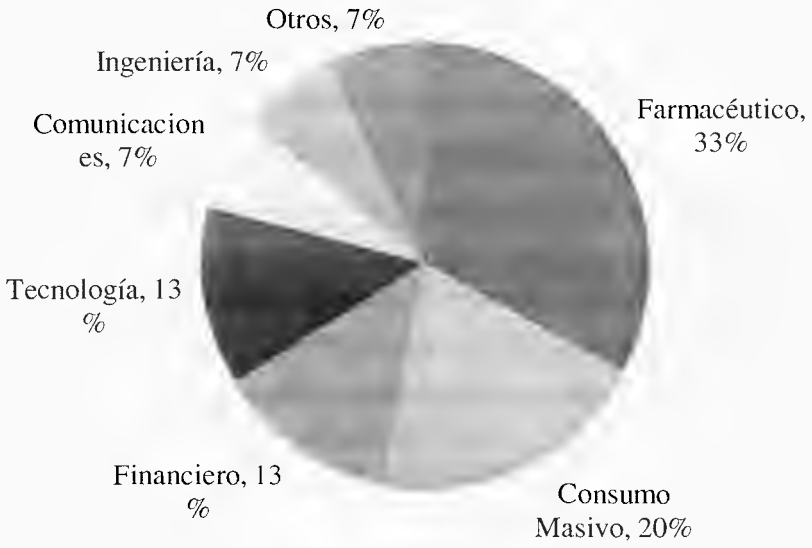

Ilustración 2 Distribución por sector económico de empresa.

Dentro de las organizaciones antes mencionadas, la investigación hizo foco en los empleados ejecutivos, dichos empleados se encontraron dentro de un promedio de 47 años de edad y su distribución por género se muestra a continuación en la tabla N° 1:

Tabla 1 Distribución por género

Femenino	Masculino	Total
33	57	90
37%	63%	100%

Variables: definición conceptual y operacional

Para el presente estudio de tipo correlacional, fueron determinadas (4) cuatro variables independientes y una variable dependiente.

- Variable dependiente:

Compensación ejecutiva:

De la compensación ejecutiva se midieron dos dimensiones:la primera de ellas fue el salario base mensual, el cual se define como el"Monto fijado contractualmente que no varía según el rendimiento del ejecutivo" (WorldatWork, 2007, p. 292). El indicador de medición de este componente fue el total mensual percibido por los ejecutivos.

La segunda dimensión de la compensación ejecutiva que se midió fue el salario total anualizado, el cual está compuesto por el salario base mensual, las utilidades y el bono vacacional.

- Variables independientes:

Las variables independientes que se consideraron, se pueden agrupar dentro de dos dimensiones de los determinantes de la compensación ejecutiva. La primera dimensión estará compuesta por variables independientes de capital humano dentro de las que se encuentran la

edad del ejecutivo, los años de permanencia en el cargo, y el género del mismo. La segunda dimensión está conformada por una variableorganizacional como lo es el tamaño de la empresa.

Determinantes internos de la compensación ejecutiva:

Se refiere a aquellos "factores que son únicos para cada empresa y/o individuos que los hace esenciales a considerar en el desarrollo de planes de compensación, que pueden ser eficaces en el apoyo a la estrategia de negocio" (WorldatWork, 2009, p. 9)

A. Dimensión Capital humano:

"Se refiere a las variables que son independientes de la organización, son características del individuo" (Ramaswamy, Veliyath, & Gomes, 2000, p. 70)

A.1. Edad del ejecutivo:

Se consideraron aquellos valores que reflejan la edad cronológica de los ejecutivos.

A.2 Tiempo en la posición:

Se consideraron el número de años que los ejecutivos llevan en la ocupando la posición.

A.3 Genero del ejecutivo:

Se clasificaron en femenino y masculino.

B. Organizacional:

"Variable que describe la forma en cómo está constituida la organización" (Cordeiro & Veliyath, 2003, p. 57)

B.1 Tamaño de la Organización:

Se consideraron tres categorías de empresas:

B.1.1. Categoría A:

"Empresas grandes, maduras y con más de 3 años de fundación, composición de su capital suele ser 100% extranjero (transnacionales), con capital mixto o nacionales cuyas ganancias ascienden a más de US$ 5MM al año y posean más de 500 empleados." (PGA Group, 2013)

B.1.2 Categoría B:

"Empresas Medianas /Escritorios Jurídicos/Empresas de Servicios, etc. que están alcanzando su madurez o no poseen el tamaño de una transnacional, Capital Venezolano o mixto; más de 2 años o entre 1 y 2 años de fundada; poseen entre 100-500 empleados. Ganancias entre US$ 2-5 MM". (PGA Group, 2013)

B.1.3.Categoría C:

"Entran en esta categoría Emprendimientos/Servicios/Consultoras, etc.; empresas en formación o menos de un año de fundadas. Capital Venezolano 100%; con menos de 100 empleados y ganancias menores a US$ 2MM." (PGA Group, 2013)

Técnica, recolección y análisis de los datos

Para la presente investigación se utilizó la técnica del cuestionario, definido por Hernández, Fernández, y Baptista (1998) como "un conjunto de preguntas respecto a uno o más variables a medir" (p.276). Dicha técnica permitió la medición de algunas de las variables que se considerararon en la investigación, interfiriendo lo menos posible con la jornada laboral de los colaboradores. Sin duda alguna, una de las características que hacen fuerte la técnica del cuestionario, es el eliminar las posibles subjetividades que pudiera tener el investigador.

El cuestionario se suministróa los responsables y/o conocedores de la compensación a los ejecutivos en las organizaciones, pues eran ellos quienes con mayor claridad podían responder a los indicadores que se necesitaron para conocer cada uno de los posibles determinantes de la compensación ejecutiva.

Es importante destacar que todo instrumento de recolección de datos debe poseer validez y confiablidad. La validez se refiere, en términos generales, a si el instrumento realmente está midiendo la variable que pretende medir. Para comprobar la validez del instrumento que se utilizó en la presente investigación se sometió a la revisión de profesores expertos en la materia, quienes dieron sus recomendaciones en pro de optimizar el instrumento en cuestión.

Para la recolección de los datos se precedióa enviar un cuestionarioconstituido por 7 preguntas agrupadas en dos dimensiones, una primera dimensión organizacional con preguntas de selección, en donde se hallaba toda la información relacionada a la empresay en una segunda dimensión referida al capital humano con unapregunta abierta y una de selección y una matriz de datos para hallar la información referente a los empleados ejecutivos.

El instrumento antes mencionado fue enviadopor vía electrónica a cada una de las organizaciones y en algunos casos de dieron reuniones formales previas, para que posterior a su verificación y aprobación, respondieran a cada una de las preguntas y devolvieran la data.

El procesamiento de la información recolectada en las organizaciones se llevó a cabo a través de la herramienta de procesamiento de datos Micorsoft Excel y del software estadístico SPSS que fue además el programa encargado de arrojar los coeficientes de correlación lineal, las medias, medianas y modas, así como tablas de contingencia cuyos resultados fueron necesarios para lograr el objetivo principal de la investigación.

Buscando un analísis profundo y detallado de los datos se utilizó un modelo de regresión lineal, el cual tiene como objetivo "estudiar la relación de una variable dependiente con una variable independiente" (Anderson, Sweeny, & Williams, p. 626).

Para la realización del modelo anteriormente referido fue necesaria la formulación de una ecuación de regresión lineal, la cual "relaciona el valor esperado o valor medio de la variable dependiente con los valores de la variable independiente" (Anderson, Sweeny,

&Williams, p. 677)dicha ecuación fue producto de la aplicación del método de mínimos cuadrados el cual "minimiza la suma de los cuadrados de los residuales (la desviación (diferencia) que existe entre los valores observados de la variable dependiente y los valores estimados de la variable dependiente)" (Anderson, Sweeny, & Williams, p. 677).

La evaluación del efecto que tienen las variable independiente sobre la variable dependiente se realizó a través del analísis del coeficiente de determinación multiple (R^2) el cual "se puede interpretar como la proporción de la variablidad en la variable dependiente que es explicada por la ecuación de regresión estimada" (Anderson, Sweeny, & Williams, p. 677)

Más allá del valor que arroje el coeficiente de determinación (R^2) fue necesario realizar pruebas de hipotesis conocidas como pruebas de significancia, dichas pruebas buscan examinar si existe una relación de regresión significante entre la variable independiente y la dependiente probando que el valor de la variable independiente es distinto a cero.

Consideraciones éticas:

Tal como lo exige todo trabajo de investigación y como lo expone la American Psychological Association (APA), este estudio contó con los lineamientos y exigencias éticas por parte de los investigadores, ya que "todas las personas involucradas en un proyecto de investigación están limitadas por los códigos de ética" (Kerlinger & Lee, p. 397)

En cuanto a las consideraciones generales, los investigadores estiman valiosa y de gran utilidad, conocer la influenciade los determinantes organizacionales, así como los de capital humanoenlos esquemas de compensación ejecutiva de las empresas del sector privado con sede en territorio Metropolitano de Caracas, por lo que condujeron dicha investigación con respeto y siempre tomando en cuenta el bienestar y la honorabilidad de los participantes.

En este mismo orden de ideas, dado que los investigadores realizaron la presente investigación con fines académicos, asumieron la responsabilidad de mantener la confidencialidad de los datos y resultados que se obtengan de las organizaciones, asegurando

así el bienestar de los participantes. Aunado a esto, los investigadores aseguraron que los datos proporcionados se dieran de manera voluntaria, es decir, los investigadores no ejercercieron ningún tipo de exigencia o coerción para obtener los datos o información necesaria.

Factibilidad:

El presente trabajo de investigación resultó factible de realizar por los siguientes motivos:

Requirió gastos mínimos tales como dotación de libros y material para los investigadores, más no generó costos para la aplicación de los cuestionarios, debido a que éstos se realizaron vía electrónica.

En cuanto a tiempo se refiere, tanto investigadores como colaboradores invertieron un corto período de tiempo en responder los cuestionarios, pues los mismos fueron de tipo electrónico, evitando interrumpir la jornada laboral de los colaboradores.

Una de las limitaciones que el estudio presentó fue la poca respuesta o participación por parte de las empresas en cuestión, por tratarse de información confidencial de dificil acceso para estudiantes universitarios.

CAPITULO IV
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

A continuación se mostrarán los resultados analizados de la data recolectadaen el mes de Septiembre del 2014,en las 15 empresas participantes. Como referencia es importante aclarar que el salario mínimo en Venezuela para el momento de la recolección de la data era de 4.251,49 Bsf, con una tasa oficial del Sistema Cambiario Alternativo de Divisas de 49,96 $ por Bsf, según cifras oficiales del Banco Central de Venezuela (2014). Los valores anteriormente expresados pueden ser utilizados como referenciapara calcular la dimensión de los salarios recibidos por los empleados ejecutivos. Dichos análisis se harán a través de estadística descriptiva así como estadística analítica.

En un primer segmento se mostrarán algunas prácticas sobre empleados ejecutivos llevadas a cabo por las organizaciones participantes, así como la manera en que las empresas caracterizan a los mismos. En la segunda sección se mostrarán distintos contrastes entre las variables estudiadas apoyados por los coeficientes estadísticos necesarios para comprender las relaciones.

Prácticas relevantes sobre población ejecutiva:

Tomando como referencia las perspectivas que considera el autor Ellig (2010) para categorizar a los empleados ejecutivos, expuestas en el Capítulo III: Marco Metodológico, se buscó conocer los diferentes criterios que las organizaciones utilizan para definir a sus

empleados como ejecutivos, obteniendo como resultados los que se muestran a continuación en el Gráfico N° 3.

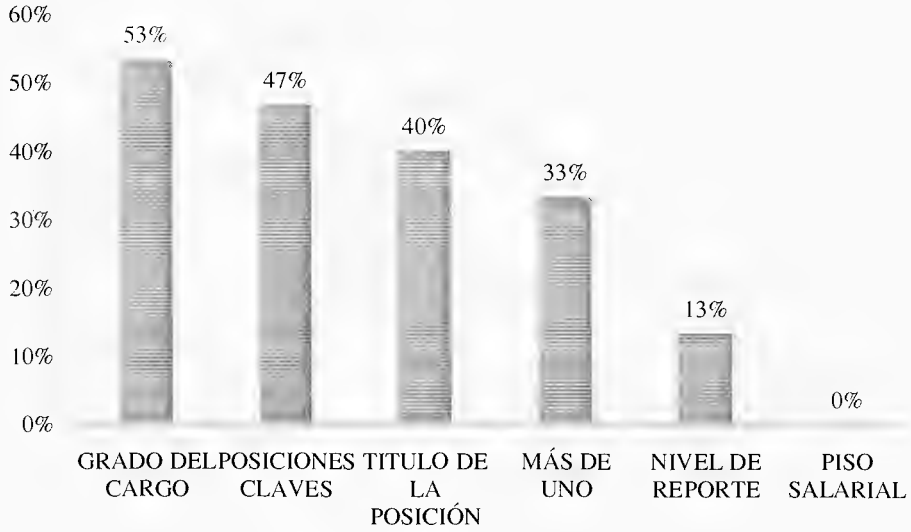

Ilustración 3 Criterios para definir a un ejecutivo.

Como se puede observar en el gráfico N° 3 el criterio de definición que presentó mayor porcentaje por parte de las empresas participantes, es el referente a la elección por grado del cargo con un 53%, lo que indica que en su mayoría las empresas definen un grado determinado a partir del cual las posiciones se consideran como ejecutivas.

Definir a los ejecutivos según un determinado grado de cargo tal como lo expresó Ellig (2010), representa un reto para los encargados de administrar las estructuras organizacionales, pues siempre existirá presión de las partes interesadas por lograr subir determinada posición a los grados ejecutivos y disfrutar así de los beneficios que ello implica.

El segundo parámetro que presentó mayor índice porcentual de aceptación, es aquel en el cual las organizaciones definen como ejecutivos aquellas posiciones que por el impacto que tienen sus decisiones en la razón de ser del negocio las hacen merecedoras de un trato diferenciado.

Nuevamente se genera una alerta a los responsables del diseño de las estructuras en la organización, ya que deben ser cuidadosos al clasificar una posición como clave, pues se podría dar un trato diferenciado a posiciones que ocupen el mismo grado en la estructura, lo que devengaría una delicada situación de inequidad con todas las consecuencias que ello presenta.

El tercer parámetro con mayor índice porcentual (40%) es aquel en el cual se define una posición como ejecutiva según la denominación que posea la misma. Esta metodología puede presentar inconvenientes como por ejemplo: el grado más bajo de un cargo, supóngase vicepresidente, puede tener considerablemente menores responsabilidades que el cargo más alto de vicepresidencia. Puede darse el caso también en que el vicepresidente de una división no tenga la misma importancia que el vicepresidente de otra división.

Uno de los factores que no figura con uno de los mayores índices porcentuales (33%) pero lo hace importante de analizar, es la combinación de más de un criterio en la definición del ejecutivo, ya que Ellig (2010) lo consideró como una herramienta adecuada para compensar los inconvenientes que cada método puede presentar utilizándose por separado.

Los parámetros menos utilizados por la población objeto de la investigación, son los referentes a niveles de reporte, utilizado solo por un 13% de las organizaciones, y el referente a la determinación de un piso salarial no fue utilizado por ninguna de las empresas en cuestión.

A través del instrumento de recolección de datos se obtuvo información interesante en cuanto a prácticas diferenciadas que realizan las empresas hacia la población ejecutiva. A continuación se presentan las más relevantes:

Dentro de los principales beneficios que componen los paquetes de compensación diseñados para los ejecutivos, se encontró el otorgamiento de beneficios diferenciados a los comunes en la compañía, entre los que destacan: planes de salud y accidentes personales pagados en moneda extranjera, así como acciones en clubes sociales y asignación de vehículos. Otro factor común entre la mayoría de las empresas es la compensación atada a resultados tanto empresariales como individuales.

Contraste entre variables de estudio:

Con el fin de poder visualizar y analizar con mayor claridad el comportamiento de las variables estudiadas, se presentan los cuadros que contrastan la data recolectada de las empresas participantes:

La Tabla N°2 presenta la comparación entre los salarios percibidos mensualmente y el salario total anualizado de los ejecutivos en relación a su edad.

Tabla 2 Contraste Edad – Salarios

Edad de los Ejecutivos	**Salario Básico Mensual (Promedio, miles de Bs.)**	**Salario Total Anualizado (Promedio miles de Bs.)**
Menores de 35	85	1438
35 a 45 años	80	1370
45 a 55 años	79	1368
55 a 65 años	73	1257
65 a 75 años	70	1215

Lo antes mencionado se refleja en los gráficos N° 4 y N° 5, adicionalmente se presenta la Tabla N° 3 la cual respalda con los coeficientes de determinación el grado en que la variable independiente (edad de los ejecutivos) explica la variable dependiente (salario básico mensual y salario total anual).

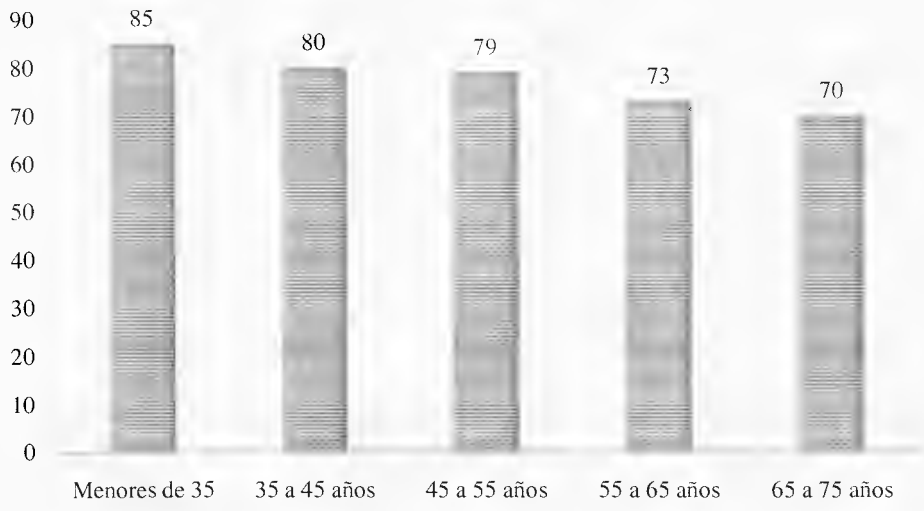

Ilustración 4 Contraste Edad – Salario Básico Mensual

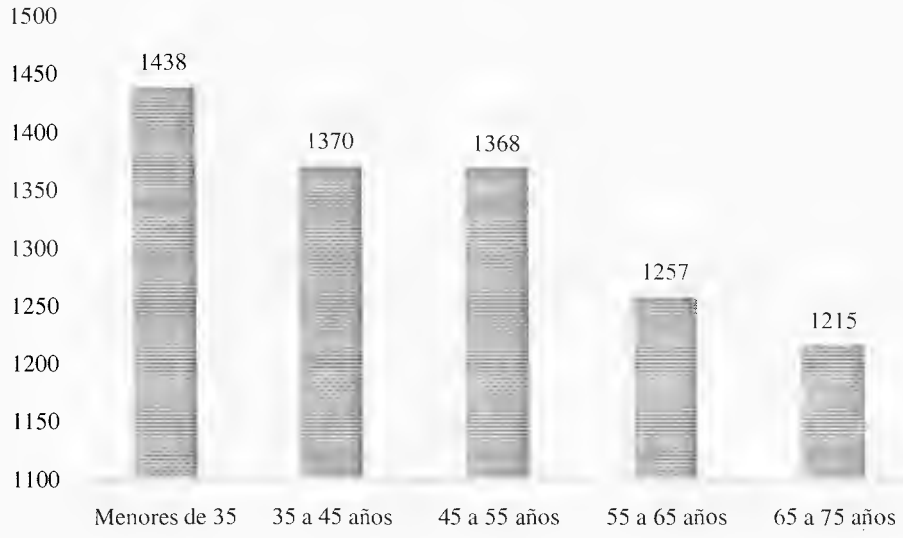

Ilustración 5 Contraste Edad – Salario Total Anual

Tabla 3 Coeficiente de Correlación – Edad de los Ejecutivos

	Coeficiente de Correlación	
	Salario Básico Mensual	Salario Total Anual
Edad de los Ejecutivos	-0,9714	-0,9523

En cuanto a salario básico mensual, en la Tabla N°2 puede observarse una relación inversa entre las edades de los ejecutivos y su salario básico mensual, mientras mayor es la edad del ocupante, menor es su salario básico mensual. Esta observación es respaldada por el coeficiente de correlación calculado, el cual arrojó un resultado de $R= -0,97$ lo que indica una gran fuerza de relación entre las variables, por otra parte el coeficiente de determinación calculado arrojó un resultado de $R^2 = 0,94$ el cual indicaque la edad determina en un 94% la compensación del ejecutivo como se observa en la Tabla N°3.

En cuanto a salario total anualizado, la Tabla N°2 presenta el mismo patrón de relación que el referente a salario básico mensual. Es claramente observable que a mayor edad promedio del ejecutivo menor será su compensación. Esta observación viene respaldada por el coeficiente de correlación calculado para dichas variables, arrojando un resultado de $R= -0,95$ indicando que existe una gran fuerza en la relación inversa entre dichas variables. Otro valor que respalda lo antes mencionado, es el valor arrojado en el coeficiente de determinación que se presenta en Tabla N°3, mostrando un $R^2= 0,90$ lo que estaría indicando una fuerte determinación de la edad en el salario total anualizado.

Los resultados obtenidos de la muestra del presente estudio, difieren con la hipótesis planteada en el Marco Teórico, donde se esperaba encontrar una relación positiva entre ambas variables. La negación de la hipótesis podría deberse a que el talento joven es mejor recompensado en las empresas.

A continuación se presenta la Tabla N° 4 en la que se expone la comparación entre el tiempo promedio del ejecutivo en la posición y su equivalente en salario básico mensual. Conjuntamente se presenta el comparativo entre el tiempo promedio en la posición del ejecutivo y el salario total anualizado.

Tabla 4 Contraste Tiempo en la posición – Salarios

Tiempo en la posición (años)	**Salario Básico Mensual (Promedio, miles de Bs.)**	**Salario Total Anualizado (Promedio miles de Bs.)**
1 a 5	72	1234
6 a 10	76	1333
11 a 15	69	1188
15 a 20	80	1396
Más de 20	80	1392

En la Tabla N°4 si se utiliza el método de la observación parece existir una baja relación entre las variables contrastadas, ya que los salarios no aumentan en relación al tiempo en la posición. Sin embargo, es interesante destacar que contrario a lo que da a pensar la primera observación de la Tabla N° 4, los coeficientes de correlación indican una identifican una relación considerable de $R = 0,65$ para la relación salario básico mensual-tiempo en la posición y $R = 0,63$ para la relación salario total anualizado-tiempo en la posición tal como se muestra a continuación en la Tabla N° 5.

Tabla 5 Coeficiente de Correlación – Tiempo en la Posición

	Coeficientes de Correlación	
Tiempo en la posición (años)	Salario Básico Mensual	Salario Total Anual
	0,6553	0,6397

Adicional a esto, los resultados arrojados por los coeficientes de determinación indican que ambas dimensiones de la compensación ejecutiva son explicadas al menos en un 40% por lavariable tiempo en la posición. Lo que indica una correlación moderada entre las variables. Con estos resultados se comprueba la hipótesis que se esperaba en el marco teórico donde el tiempo en la posición tendrá una relación positiva con la compensación recibida por el ejecutivo. Dicha afirmación vendría en concordancia por lo concluido en su momento por Ramaswamy, Veliyath y Gomes (2000).

La Tabla N°6muestra la data promedio obtenida referente a salario básico mensual y al salario total anualizado segmentado según el tipo de la empresa.

Tabla 6 Contraste tipo de Empresa – Salarios

Tipo de Empresa	**Salario Básico Mensual (Promedio, miles de Bsf.)**	**Salario Total Anualizado (Promedio, miles de Bsf.)**
A	87	1558
B	55	880
C	55	825

Esta Tabla refleja como el tamaño de la empresa (A, B y C) contrario a lo que encontraran Cordeiro y Veliyath (2003), no determina la compensación de los ejecutivos en cuanto a salario básico mensual, pues las empresas Tipo B y Tipo C siendo de diferentes tamaños reflejan un pago similar en promedio a sus ejecutivos.

Por el contrario, en cuanto a salario total anualizado, el tamaño de la empresa parece tener una relación directa con el pago final. Esta vez los resultados si coinciden con lo concluido porCordeiro y Veliyath (2003). Como se puede observar en la Tabla N° 6, a mayor tamaño de la organización, mayor es el pago que recibe el ejecutivo en cuanto a salario total anualizado. Se puede concluir a través de esta observación que a mayor tamaño de la empresa, mayores son los beneficios recibidos por los ejecutivos que impactan en el factor anualizador del salario. Dicha afirmación valida la hipótesis que se planteó en el marco teórico, donde se esperaba que a mayor tamaño de la empresa mayor sería la compensación del ejecutivo.

La Tabla N° 7que a continuación se presenta compara los salarios percibidos según el género, tanto mensual como anualizado.

Tabla 7 Contraste Género - Salarios

Género	**Salario Básico Mensual (Promedio, miles de Bs.F)**	**Salario Total Anualizado (Promedio miles de Bs.F)**
Femenino	67	1105
Masculino	77	1270

La Tabla N° 7refleja una diferenciación significativa entre el género del ejecutivo y su compensación percibida. Los ejecutivos de género masculino perciben en promedio 15% más de remuneración que sus pares de género femenino en cuanto a salario básico mensual. En este mismo orden de ideas, el salario total anualizado se comporta de la misma manera y en la misma proporción. Estas proporciones de diferenciación son muy cercanas a las encontradas en su momento por Orlando y Zuñiga (2000).

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES

La presente investigación tuvo como objetivo principaldeterminar la relación que tienen los determinantes de la compensación ejecutiva en los esquemas de compensación a ejecutivos (retribución financiera directa).

Para responder al objetivo principal de la investigación fue necesario plantearse cuatro (4) objetivos específicos que se comportaron de la siguiente manera:

El primero de ellos buscaba determinar la relación entre la edad de los ejecutivos y el total del salario básico mensual así como del salario total anualizado. Lo que se encontró después de los análisis basados en estadística descriptiva y analítica, fue que efectivamente existe una relación entre las variables, la cual es de tipo negativa, esto quiere decir que a mayor edad del ejecutivo menor es su compensación.

El segundo de los objetivos de la investigación buscaba determinar la relación entre el tiempo en la posición y el total del salario básico mensual así como del salario total anualizado. Lo que se encontró después de analizar los resultados obtenidos en las encuestas fue que, el coeficiente de correlación presentó un dato significativo que indicó que efectivamente hay una relación entre estas variables que además es de tipo positiva, lo que quiere decir que a mayor tiempo en la posición mejor será la compensación del ejecutivo.

El tercero de los objetivos planteados para la investigación buscaba determinar la relación entre el tamaño de la empresa y el total del salario básico mensual así como del salario total anualizado. Lo que se encontró en el análisis de los datos fue que no existe una relación en cuanto a salario básico mensual pero, sí existe para salario total anualizado, es

decir que las empresas de mayor tamaño compensan en mayor cantidad a sus empleados ejecutivos.

El último objetivo planificado para comprobar en la investigación, buscaba determinar la relación entre el género del ejecutivo y el total del salario básico mensual, así como del salario total anualizado. Los resultados encontrados en la data analizada mostraron que los ejecutivos masculinos estaban un 15% mejor compensados que sus pares del género femenino.

CAPÍTULO VI
RECOMENDACIONES

Una vez realizado satisfactoriamente nuestro proyecto de investigación, resulta interesante proponer algunas recomendaciones que pudieran servir a futuros investigadores como insumo para profundizar más en la materia. A continuación exponemos alguna de ellas:

- Si se requiere conseguir información salarial de empleados ejecutivos, se recomienda establecer alianzas con consultoras especializadas en materia salarial que ayuden a establecer un puente entre la empresa y el estudiante de manera que se aumente la probabilidad de respuesta.

- Al momento de diseñar el instrumento de recolección de datos se recomienda no preguntar salarios de manera directa. Se recomienda establecer rangos de respuesta para garantizar así mayor confidencialidad de la data.

- Con el fin de especializar aún más el estudio, se recomienda controlar alguna de las variables como por ejemplo tomando un sólo tamaño de empresas, de esta manera toda la data recogida será homogénea y más precisa.

- Sería interesante la inclusión del sector público en la población de estudio, de esta manera se logrará hacer contrastes interesantes entre sector público y privado.

- Sería interesante indagar en el trasfondo de los resultados encontrados, como por ejemplo, investigar por qué los ejecutivos de menor edad reciben mayor cantidad de salario.

TABLA DE REFERENCIAS

Anderson, D., Sweeny, D., & Williams, T. (2008). *Estadística para administración y economía.* México: Cengage Learning Editores, S.A.

Banco Central de Venezuela . (5 de Septiembre de 2014). Recuperado el 2014, de http://www.bcv.org.ve/c5/sicad/c9/tme01.asp

Barragán , R. (2003). *Guía para la formulación y ejecución de proyectos de investigación.* La Paz: Fundación PIEB.

Bhattacharya, M., & Sengupta, N. (2009). *Compensation Management.* New Dheli: Excel Books.

Camiña, A. C., & Goncalves, R. (2009). *Estudio del sistema de compensación total en empresas de telefonía móvil (caso Venezuela).* Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos.*México, D.F.: McGraw-Hill.

Conyon, M., Gregg, P., & Machin, S. (1995). Taking care of business: Executive compensation in the United Kingdom. *The Economic Journal*, págs. 704-714.

Cordeiro, J. J., & Veliyath, R. (01 de 2003). *Beyond pay for performance: A panel study of the determinants of CEO compensation.*Washington: American Bussines Review. Recuperado el 16 de 12 de 2012, de Proquest: http://search.proquest.com/docview/216292921/13B096428D617A99AFE/6?accountid=119781#center

Del Rosario, Z., & Peñaloza, S. (2008). *Guía para la elaboración formal de reportes de investigación.*Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Drucker, P. (2002). *The effective Executive.* New york: Harper Collins.

Ellig, B. R. (2007). *The Complete Guide to Executive Compensation.*New York: McGraw-Hill.

Galvis, L. (2010). *Diferencias Salariales por Género y Región en Colombia: una aproximación con regresión por cuantiles.* Cartagena: Banco de la República.

Gerhart, B., & Milkovich, G. T. (1990). *Organizational differences in managerial compensation and financial performance.* Academy of Managment Journal.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1998). *Metodología de la investigación.* México DF: McGraw-Hill.

Kerlinger, F., & Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento: metodos de investigación en ciencias sociales.*México D.F.: McGraw Hill.

Kuhn, K. M. (2009). *Compensation as a signal of organizational culture: the effects of advertising individul or collective incentives.*

PGA Group. (2013). *Encuesta Salarial.* Caracas.

Ramaswamy, K., Veliyath, R., & Gomes, L. (2000). *A study of the determinants of CEO compensation in India.*Bombay: Managment International Review.

Real Academia Española. (2001). *Real Academia Española.* Recuperado el 25 de Noviembre de 2012, de lema.rae.es/drae/?val=EJECUTIVOS

Shah Zulfiqar, S. A., Javed, T., & Abbas, M. (2009). *Determinants of CEO Compensation: Empirical Evidence from Pakistani Listed Companies.*Islamabad: EuroJournals Publishing, Inc.

Urquijo , J. I. (2010). *Teoría de las Relaciones Industriales.* Caracas: Publicaciones UCAB.

Urquijo, J., & Bonilla, J. (2008). *La remuneración del trabajo.* Caracas: Publicaciones UCAB.

Valera, R. (2006). *Administración de la compensación: sueldos, salarios y prestaciones.* México: Pearson educación.

Vieytes, R. (2004). *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad.*Buenos Aires: Editorials de las ciencias.

World at work. (2002). *World at work. The total reward association.* Recuperado el 25 de Noviembre de 2012, de http://www.worldatwork.org/waw/adimLink?id=15854

WorldatWork. (2007). *The WorldatWork handbook of Compensation, Benefits, & Total Rewards.* New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

WorldatWork. (2009). *Executive Compensation Case Studies: A Supplement to the WorldatWork Executive Rewards Questionary.*Scottsdale: WorldatWork.

ANEXO A

UCAB Universidad Católica ANDRES BELLO

"La compensación ejecutiva en empresas de Venezuela: determinantes internos"

Empresa:
Sector:
Nombre:
Cargo:
Teléfono de contacto:

Dimensión Organizacional

1. ¿Cuántos años tiene constituida la empresa?

2. Número total de empleados:

3. Ganancias anuales. (Seleccione una de las opciones)
    a. Más de cinco (5) millones de dólares
    b. Entre dos (2) y cinco (5) millones de dólares
    c. Menores a dos (2) millones de dólares

4. Origen del capital. (Marque con una X)
    a. Extranjero
    b. Nacional
    c. Mixto

Dimensión Capital Humano

5. ¿Cuál de los siguientes criterios utiliza su organización para la definición de una posición ejecutiva? (Puede elegir más de una opción)
    a. Se establece un piso salarial, donde todo empleado por encima de ese piso es considerado ejecutivo.
    b. Se determina a partir de un grado determinado de cargo.

c. Se determinan posiciones claves para la empresa, dichas posiciones son consideradas ejecutivas.
d. Los ejecutivos se reconocen por el título de su posición, por ejemplo, todos los gerentes y directores. De ser así indique el nombre de las posiciones ejecutivas en su organización.
e. Se determina una posición ejecutiva según su nivel de reporte, por ejemplo, los tres (3) primeros niveles de reporte.
f. Otro mecanismo, explique:

6. Señale algunas de las prácticas más importantes sobre compensación ejecutiva en la empresa:

7. Matriz de datos. Favor completar la información de aquellas posiciones que formen parte de su estructura, y que se ajusten a la siguiente definición:

   Trabajadores del conocimiento, gerentes, o profesionales que en virtud de su cargo o de su conocimiento tengan la responsabilidad dentro de sus funciones regulares de tomar decisiones que pudieran incidir en la capacidad que tiene la organización para generar y obtener resultados. Dichos trabajadores deben además pertenecer a la alta gerencia, estando entre los tres (3) primero niveles de reporte.

Posición	Edad	Género	Tiempo en la posición	Salario Base Mensual (Miles de Bs.F)	Salario Total Anualizado (Miles de Bs.F)
Presidente / Director General					
Director Administración y Finanzas					
Director Asuntos Corporativos					
Director Logística y Distribución					
Director Mercadeo					
Director Operaciones					
Director Talento humano					
Director Tecnología e información					
Director Ventas					