



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)

Título:

LA COMPENSACIÓN POR COMPETENCIAS EN EMPRESAS
COMPETITIVAS EN VENEZUELA

Realizado por:

Carrero Hernández, Nelson Antonio

Socorro Picciuto, Ana Paula

Profesor guía:
Cova, Francisco

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
CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES

LA COMPENSACIÓN POR COMPETENCIAS EN EMPRESAS COMPETITIVAS EN
VENEZUELA

Tesista: Nelson Antonio Carrero Hernández

Tesista: Ana Paula Socorro Picciuto

Tutor: Francisco Cova

Caracas, septiembre de 2014

DEDICATORIA

Dedico este trabajo, muy especialmente a mi compañera y amiga Ana Paula Socorro, por haber librado junto a mi ésta y muchas otras batallas en estos cinco importantes años de mi vida.

A mi abuelita, quien en vida fuese el apoyo más grande que tuvimos en la familia, y quien ahora desde el cielo nos protege y guía en los distintos caminos que tomamos.

A mis padres y hermano, compañeros incondicionales en este retador viaje que llamamos vida.

A mis incondicionales compañeros de clases, factores fundamentales en el logro de mis proyectos académicos. Espero siempre seguir contando con ustedes muchachos.

Al profesor Sergio Groppo, por su empuje y esfuerzo para con los estudiantes y la escuela.

A la prestigiosa Universidad Católica Andrés Bello, por haberme dejado formar parte de sus filas, y permitirme hoy decir con orgullo, soy ucabista.

Nelson

DEDICATORIA

A mis nonnos, pilares fundamentales de mi formación, por guiarme, cuidarme y amarme hasta el último segundo. ¡Sé que desde el cielo celebran este logro conmigo!

A mi familia, lo máspreciado que tengo en la vida, por guiarme y acompañarme a lo largo de este camino.

A mi amigo y compañero de tesis Nelson Carrero, por demostrarme que sí se puede, que no existen barreras más allá de las que nosotros mismos nos imponemos... Eres para mí un ejemplo a seguir.

A José Rafael Martínez, por siempre mostrarme el lado positivo de las cosas. ¡Gracias por todo el apoyo!

A mis amigos, por hacer de la universidad una experiencia única.

A la Universidad Católica Andrés Bello y sus profesores, por enseñarme el significado de la excelencia.

Ana Paula

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por brindarnos la oportunidad de vivir, ser nuestro guía y darnos la fortaleza y sabiduría para superar las piedras del camino.

A nuestros padres, Irene, Nelson, Carmen y Alexis, por estar ahí cada vez que caímos y levantamos, por ser cómplices en cada uno de nuestros sueños, por su esfuerzo y dedicación... ¡Gracias a ustedes somos lo que somos!

A nuestro tutor, Francisco Cova, por confiar en nosotros y en este proyecto, por reconocer que era difícil y aun así aceptar el reto, por su siempre ¡vamos adelante!

A Gustavo García, por su acompañamiento y disposición durante el seminario de tesis.

A nuestro querido profesor Antonio Cova, por enseñarnos la importancia de ser siempre personas boya, y no ancla.

A nuestros compañeros de carrera, y hoy amigos de vida... ¡Gracias por haberse cruzado en nuestro camino!

A la Escuela de Ciencias Sociales por ser tan nuestra, por siempre recibirnos con los brazos abiertos y apoyarnos en todo momento.

A nuestra alma máter, la Universidad Católica Andrés Bello, por regalarnos su colmena llena de conocimientos, sus espacios de encuentro, un cúmulo de momentos que siempre quedarán en el recuerdo, y por sobre todas las cosas, por demostrarnos que un mundo mejor es posible.

Y por último, pero no menos importante, a las organizaciones que nos regalaron su tiempo e información para que este estudio fuese posible.

ÍNDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iv
RESUMEN.....	ix
INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO I - PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
CAPÍTULO II – OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	25
CAPÍTULO III – MARCO TEÓRICO	26
1. Competencia.....	26
1.1 Definición de competencia.....	26
1.2 Competencias laborales.....	28
1.3 Clasificaciones de competencias.....	28
2. Gestión de recursos humanos por competencias.....	30
2.1 Criterios efectivos para definir un modelo de competencias.....	31
3. Compensación por competencias	32
3.1 Definición de compensación por competencias	32
3.2 Implementación de un sistema de compensación por competencias.....	34
3.3 Retos de la compensación por competencias.	35
CAPÍTULO IV – MARCO METODOLÓGICO	38
1. Diseño y tipo de investigación.	38
2. Unidad de análisis, población y muestra.	39
3. Variable: definición conceptual y operacional.....	39
3.1 Definición Conceptual: Compensación por Competencias.....	39
3.2 Definición Operacional: Compensación por Competencias.....	40

1. Técnicas para la recolección, procesamiento y análisis de la información.	40
2. Consideraciones éticas.	41
3. Factibilidad del estudio.	42
CAPÍTULO V - ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	43
1. Criterios de compensación por competencias	43
2. Valoración del cargo vinculada a las competencias	53
3. Evaluación de desempeño vinculada a las competencias.....	55
4. Postura de la organización sobre la compensación por competencias	58
CONCLUSIONES	61
RECOMENDACIONES	63
LISTA DE REFERENCIAS	64
ANEXO A: INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	67
ANEXO B: POSTURA DE LAS ORGANIZACIONES SOBRE LA COMPENSACIÓN POR COMPETENCIAS	71

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 - Operacionalización de la variable.....	40
Tabla 2 - Determinación de la compensación fija para nómina diaria.....	45
Tabla 3 - Determinación de la compensación fija para nómina mensual.....	45
Tabla 4 - Determinación de la compensación fija para nómina ejecutiva.....	46
Tabla 5 - Aplicación del tabulador salarial según los segmentos de personal	47
Tabla 6 - Criterios para la construcción de un tabulador salarial.....	48
Tabla 7 - Aplicación de la compensación variable según segmentos de personal	51
Tabla 8 - Conceptos de compensación variable según segmentos de personal.....	52
Tabla 9 - Variación de la medición de competencias según segmentos de personal	56
Tabla 10 - Uso de la evaluación de desempeño según competencias medidas	57
Tabla 11 - Opinión acerca de la compensación por competencias.....	59

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Clasificación de segmentos de personal según empresas	44
Gráfico 2 - Presencia del tabulador salarial en las empresas.....	46
Gráfico 3 - Frecuencia de otorgamiento de incrementos salariales.....	49
Gráfico 4 - Criterios para el otorgamiento de incrementos salariales	50
Gráfico 5 - Formas de otorgamiento de la compensación variable	51
Gráfico 6 - Aspectos que contemplan las descripciones de cargo.....	53
Gráfico 7 - Métodos de valoración de cargo empleados por las empresas	54
Gráfico 8 - Aspectos que abarca la evaluación de desempeño.....	55
Gráfico 9 - Uso de los resultados de la evaluación de desempeño.....	57

RESUMEN

Un mundo globalizado caracterizado por tener grandes cambios en poco tiempo, ha sido el factor determinante para que las organizaciones empresariales, en pro de ajustarse a un mercado de consumidores cada vez más exigente, se hayan visto en la necesidad de adaptarse a prácticas gerenciales distintas a las tradicionales. En este sentido, algunas empresas han migrado de la gestión de recursos humanos convencional a otros modelos alternativos como lo es el modelo por competencias.

La presente investigación tiene como objetivo fundamental determinar el estatus de la compensación por competencias en empresas competitivas en Venezuela. Ésta se abordó bajo un enfoque cualitativo, siguiendo un diseño de tipo exploratorio, no experimental, transversal.

Para recabar la información, se aplicó un instrumento cédula que cuenta con preguntas abiertas y cerradas, el cual estuvo dirigido a gerentes de recursos humanos y/o profesionales con experticia en el área de compensación vinculados a las organizaciones que conforman la muestra, en aquellas empresas que hayan implementado dicho modelo de gestión. Este instrumento fue validado utilizando la técnica conocida como juicio de expertos. Los datos obtenidos fueron procesados y analizados por los autores utilizando una matriz de vaciado y la técnica de análisis de contenido.

En cuanto a los resultados obtenidos, estos apuntan a la existencia de la compensación por competencias en sus componentes fijo y variable en los segmentos de personal nómina diaria, mensual y ejecutiva. Es importante señalar que en Venezuela existen tantos métodos de vinculación como empresas que lo practican.

Por último, cabe destacar que este estudio pretende servir como un precedente para futuras investigaciones relacionadas con la compensación por competencias.

Palabras claves: competencias, modelos de competencias, gestión de recursos humanos por competencias, compensación por competencias, empresas competitivas.

INTRODUCCIÓN

En 1973, el psicólogo David McClelland desarrolla el concepto competencias, el cual marcaría una nueva pauta en la gestión de recursos humanos de las organizaciones, que se ven obligadas a evolucionar constantemente para cubrir las demandas de mercados cada vez más exigentes. Es a partir de ese momento cuando se empiezan a desarrollar los conocidos modelos de gestión de recursos humanos por competencias, que incluyen aquellas habilidades, actitudes y motivos que garantizan el desempeño superior de los empleados.

Brown (1998, c.p. Neathey y Reilly, 2003), refiriéndose al modelo de gestión de recursos humanos por competencias, establece lo siguiente:

... los marcos de competencia tienen un papel importante en las funciones de recursos humanos en hasta el 70 por ciento de las organizaciones. Sin embargo, las competencias se utilizan principalmente en la gestión de desempeño, contratación y selección, formación y desarrollo, según la *Competency and Emotional Intelligence Benchmarking Survey* (2002). Sólo una minoría de organizaciones ha decidido establecer un vínculo entre la remuneración y las competencias. (p. 1)

Este último aspecto llama la atención de los investigadores y es lo que motiva la realización del presente estudio, el cual pretende determinar el estatus de la compensación por competencias en Venezuela.

La investigación se divide en cinco grandes capítulos, en donde se abarcan aspectos tales como el planteamiento del problema, el cual responde a las preguntas heurísticas de qué, cómo, cuándo y por qué del estudio, la formulación de objetivos tanto general como específicos, el marco teórico, donde se proponen teorías que respaldan la investigación, el marco metodológico, donde se abordan temas como el diseño y tipo de investigación, las

características de la población y muestra, el tipo de muestreo, la operacionalización de la variable estudiada y las técnicas de recolección y análisis de datos, el análisis y discusión de resultados y por último, las conclusiones y recomendaciones arrojadas por la investigación.

CAPÍTULO I - PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En los últimos años, un mercado afectado por un alto dinamismo ha sido un desafío fundamental que los profesionales de recursos humanos han tenido que enfrentar para hacer de sus organizaciones empresas competitivas que cubran las necesidades y expectativas de grupos de consumidores cada vez más exigentes. En este ambiente, las empresas han comprendido que se puede conseguir mayor beneficio contratando personal que tenga la disposición a aprender, que aquellos con grandes habilidades técnicas. Thanopoulos, Manouselis y Stracke (2011) establecen lo siguiente:

Una variedad de organizaciones en todos los sectores profesionales utilizan competencias para describir las habilidades que esperan que sus empleados tengan. La determinación y aplicación de las competencias requeridas para el desempeño laboral efectivo se ha convertido en una tarea compleja y sofisticada como la experiencia que este enfoque ha ganado en los negocios y la industria. (p.67)

En la búsqueda de obtener un personal más calificado que cubra las necesidades del mercado, las organizaciones han optado por la adopción de un modelo de gestión de recursos humanos por competencias. Este modelo está basado en las premisas propuestas por el psicólogo David McClelland, (c.p. Rodríguez, Patel, Bright y otros, 2002) quien en su publicación *Testing for Competence Rather than Intelligence* (1973), sostiene que los conocimientos y las aptitudes académicas no bastan para predecir el alto desempeño de un empleado dentro de la organización, ni su éxito en la vida. Éste, establece que las

características individuales o competencias son un mejor indicador para predecir el alto desempeño de un empleado.

McClelland (1973, c.p. Thanopoulos, Manouselis y Stracke, 2011) define las competencias como:

... los conocimientos, habilidades, rasgos, actitudes, fortalezas, valores o motivos que se relacionan directamente con el desempeño en el trabajo o con los logros importantes en la vida y que muestran la diferencia entre personas con un desempeño superior y un desempeño promedio. (p.69)

Es a partir de este momento cuando el concepto de competencia relacionado con la gestión de recursos humanos comienza a evolucionar hasta llegar a la década de los ochenta, cuando Boyatzis (1982, c.p. Neathey y Reilly, 2003) lo define como “una característica subyacente de un individuo que está relacionada causalmente con un desempeño superior”. (p.1)

En este sentido, Swiderski (1987, c.p. Thanopoulos, Manouselis y Stracke, 2011) propone una clasificación de competencias en tres grupos principales, a las cuales llama duras, blandas y conceptuales.

Por su parte, Murray (2003, c.p. Thanopoulos, Manouselis y Stracke, 2011) define dos grupos de competencias, denominadas competencias organizacionales (todas aquellas relacionadas con las metas principales y la estrategia de la compañía) y competencias personales (fortalezas del individuo).

Por último, Hay Group (2003), empresa norteamericana pionera en la aplicación del modelo por competencias, establece que a la hora de definir las mismas, es importante distinguir dos grandes grupos: competencias básicas, que son aquellas que debe tener el trabajador para cumplir con su trabajo de forma efectiva, y competencias particulares, las

cuales le permiten al empleado no sólo cumplir su trabajo de forma efectiva, sino también tener un alto desempeño en el cumplimiento de sus funciones, lo que lo diferencia del resto.

A partir de este punto, resulta prudente hablar sobre un modelo de competencias. Para Fogg (1999, c.p. Ennis, 2008), éste se define como “...una herramienta descriptiva que identifica las competencias necesarias para operar en un rol específico, dentro de un cargo, ocupación, organización o industria.” (p.5)

De igual forma, Viitala (2005, c.p. Thanopoulos, Manouselis y Stracke, 2011) sugiere que un modelo de competencias es un conjunto de competencias genéricas claves para el rendimiento de los empleados dentro de la organización.

Por último, la Publicly Available Specification (PAS, 2009) y el European Qualification Framework (EQF, 2008) (c.p. Thanopoulos, Manouselis y Stracke, 2011) establecen una aproximación más concreta para este enfoque, el cual describe un modelo de competencias como:

... las competencias requeridas para un desempeño exitoso en un trabajo y organización particular. Este grupo de competencias es utilizado entonces como base estándar para la descripción de cargos específicos, la selección de nuevo personal, la evaluación del desempeño actual de la organización, el análisis de las necesidades de adiestramiento... (p.69)

Ante esto, Ennis (2008) establece que “desde 1990, las competencias se han convertido en palabras claves para los profesionales de recursos humanos y para el manejo estratégico de las prácticas de reclutamiento, selección, posicionamiento, liderazgo, entrenamiento y evaluación de desempeño.” (p.10). De igual forma, éste sugiere que para que un modelo de competencias sea exitoso, debe estar integrado a todos los subprocesos de recursos humanos.

Por su parte, Brown (1998, c.p. Neathey y Reilly, 2003), refiriéndose al modelo de gestión de recursos humanos por competencias, establece lo siguiente:

... los marcos de competencia tienen un papel importante en las funciones de recursos humanos en hasta el 70 por ciento de las organizaciones. Sin embargo, las competencias se utilizan principalmente en la gestión de desempeño, contratación y selección, formación y desarrollo, según la *Competency and Emotional Intelligence Benchmarking Survey* (2002). Sólo una minoría de organizaciones ha decidido establecer un vínculo entre la remuneración y las competencias. (p. 1)

Armstrong y Brown (1999) (c.p. Neathey y Reilly, 2003) establecen que "...la remuneración basada en competencias se puede definir como el pago por el desarrollo y aplicación de habilidades esenciales, comportamientos y acciones que respaldan el desempeño a nivel individual, de equipo y de la organización." (p.2)

Por su parte, Fuehrer (2011) establece que la remuneración basada en competencias se centra en la construcción de un sistema de pago alrededor de las características individuales de cada empleado. Fuehrer, sostiene que

La desagregación del cargo en función de competencias, la identificación de cada competencia en su forma más básica y la medición de la complejidad de cada competencia, son componentes claves de la construcción de un pago basado en competencias. (...) Los objetivos de un sistema de pago basado en competencias incluyen, pero no se limitan a: la configuración de las competencias individuales en los sistemas de trabajo que soportan las necesidades del negocio, proporcionando a los empleados oportunidades de desarrollo y progresión, la recompensa a los empleados en consonancia con los resultados, la retención de una fuerza de trabajo que es versátil y flexible, y la

obtención de resultados correctos en el momento adecuado. Un sistema de compensación basado en competencias puede ayudar a atraer y retener una fuerza de trabajo de alto rendimiento. (p.9)

Adams (1999, c.p Neathey y Reilly, 2003), en un estudio orientado a la remuneración por competencias,

... encontró que existen cuatro vías principales en las que los empleadores estaban vinculando las competencias con el pago:

- Diseño de la estructura de grados (76 por ciento).
- Promociones a los empleados (80 por ciento).
- Determinación de los incrementos salariales y los cortes de pago (88 por ciento).
- Determinación de las cuotas que le corresponden a cada empleado ante un incremento generalizado de salarios (56 por ciento).(p.3)

Armstrong y Brown (1999) (c.p. Neathey y Reilly, 2003) resumen la integración de las competencias al subproceso de compensación en dos métodos principales, uno enfocado en la utilización de las competencias de forma total o parcial para valorar los cargos de la organización y otro, orientado a relacionar el pago individual con las competencias demostradas. El primer método comúnmente determina la ubicación de un cargo dentro de una banda, mientras que el otro, vincula de manera más directa las competencias con el pago a través de bonos o incrementos salariales.

Esta práctica, ha cobrado fuerza en los últimos años en el mundo organizacional, como se demuestra en la investigación de Lawler, Mohrman y Ledford (1992, c.p. Murray y Gerhart,

1998), los cuales reportan que:

... cerca de un 51 por ciento de grandes compañías estaban utilizando los programas de pago basados en las habilidades y conocimientos en al menos una pequeña porción de sus organizaciones (...). Al pagar por atributos (conocimientos y habilidades) de los individuos, las organizaciones esperan dirigir la atención de sus empleados al desarrollo de oportunidades (...). Los investigadores señalan que, redireccionando la atención de los trabajadores y dando paso al modelo de pago por competencias, las organizaciones esperan incrementar la flexibilidad laboral, disminuir los costos laborales, incrementar la productividad y la calidad del producto. (p.68)

De igual forma, Murray y Gerhart (1998, c.p. Thompson y Lehw, 2000), llevaron a cabo un estudio en donde se comparan dos organizaciones con procesos productivos similares, específicamente plantas de tratamiento, una que vincula las competencias al subproceso de compensación y otra que no lo hace, arrojando como resultado que la inclusión de las competencias tiene efectos positivos en el cumplimiento de las metas de la organización.

Estos, hicieron uso de una data por un período de 37 meses midiendo las variables costos laborales y productividad, las cuales fueron contrastadas con resultados de la compañía previo a la integración de las competencias al proceso de compensación, observando una disminución de los costos laborales en un 16% y el incremento de la productividad en un 58%. Por otra parte, se evaluó la variable calidad (medida por la cantidad de desperdicios producidos), siendo ésta la única que se comparó con los resultados de la organización que no vinculaba las competencias a la compensación, arrojando una reducción del 82% en la generación de desperdicios.

No obstante, tras haber evaluado parte de los beneficios de este sistema de pago, es importante considerar lo complejo que resulta vincular las competencias al subproceso de compensación.

En este sentido, Zingheim y Schuster (2002) sostienen que para que este proceso se lleve a cabo de manera exitosa, se deben cumplir las siguientes premisas:

- Determinar las posibles ventajas de un sistema de compensación por competencias. Este sistema de remuneración debe fomentar una fuerza de trabajo flexible que busca aprender y utilizar las habilidades y capacidades necesarias para el desempeño exitoso de su trabajo.
- Evaluar si la organización se encuentra preparada para vincular las competencias a su sistema de pago. Considerar la posibilidad de diferentes escenarios sobre cómo las implicaciones salariales y las recompensas, serán administradas en un entorno donde a las personas se les paga por las habilidades que tienen, pueden obtener y aplicarán, en lugar de sólo por los puestos de trabajo que ocupan y a los que puede que no se ajusten con precisión.
- Prepararse para el cambio, establecer cómo va a dirigir la organización los desafíos que implica la vinculación de las competencias al subproceso de compensación.
- Evaluar si la organización está dispuesta a hacer lo que se necesita para diseñar, implementar, comunicar y administrar una solución de pago basada en las competencias sobre una base continua. De igual forma, la empresa deberá definir el nivel de tolerancia con respecto a los empleados que generen resistencia al cambio.
- Fomentar el compromiso para la aplicación del pago basado en competencias, que incluya plazos concretos, para comunicar el plan a los involucrados, describiendo las razones de la decisión y cómo el proceso se desarrollará. Se debe procurar que éste se desarrolle de manera constante, cumpliendo con los tiempos y objetivos establecidos.
- Por último, actuar sobre lo que se ha desarrollado y trabajar para que sea exitoso, realizar ajustes en caso de ser necesarios y comunicar a los empleados sobre los mismos.

Es necesario destacar que la adopción de este sistema compensatorio podría representar cierto nivel de complejidad, ya que las organizaciones que se aventuran a integrar las competencias al subproceso de compensación, se consiguen con que son múltiples los

modelos de pago a los que se les asigna la etiqueta remuneración por competencias, por ejemplo, existen empresas que asignan el término al pago por la adquisición de conocimientos y habilidades que se consideran necesarias para el desempeño efectivo de un rol, mientras otras, a la medición y remuneración de las competencias en función del desempeño que éstas producen. Suff (2001), citando a Armstrong y Baron (1999) (c.p. Neathey y Reilly, 2003) “... da algunos elementos que caracterizan lo que para este estudio se considera como pago basado en competencias:

- Se basa en un marco acordado de competencias.
- No se basa en el logro de resultados específicos, tales como objetivos o proyectos terminados. Sin embargo, se refiere al logro de estándares acordados de rendimiento.” (p.2)

Otra dificultad que podrían enfrentar las empresas que deciden migrar a un sistema de remuneración por competencias es la establecida por Neathey y Reilly (2003), quienes afirman que existen tantos métodos de vinculación de la compensación con las competencias, como las empresas que lo practican. A pesar de esto, el autor señala que a menudo los sistemas que relacionan la competencia con el pago, caen dentro de las siguientes categorías:

- Una matriz de aproximación en donde los aumentos salariales se determinan por la evaluación de las competencias y la posición dentro de un rango de pago.
- Una evaluación de competencias, que determina la progresión del incremento dentro de los rangos salariales.

Por otra parte, Neathey y Reilly (2003) sostienen que “en la práctica, (...) los sistemas de pago basados en las competencias rara vez se utilizan en una forma pura como el único medio determinante de la remuneración” (p.3). En este sentido, son determinantes del pago algunos factores como el mercado, la rigidez o flexibilidad del marco normativo laboral de los

países, las cláusulas establecidas dentro de una convención colectiva e inclusive algunas otras políticas compensatorias que maneje la organización.

De igual forma, los empleadores suelen encontrarse con problemas tales como los reflejados en la encuesta conducida por *Competency & Emotional Intelligence Quarterly* (1999, c.p Neathey y Reilly, 2003), que se resumen en:

- El posible impacto del pago basado en las competencias en los otros subprocesos de recursos humanos (26 por ciento).
- Los miedos concernientes a la reacción de los empleados (21 por ciento).
- Dudas generales acerca de la vinculación del pago con las competencias (21 por ciento). (p.13)

Además, Neathey y Reilly (2003), concluyen en su estudio que existe una serie de potenciales problemas referidos al pago por competencias en la etapa inicial de adopción de este modelo que incluyen aumento de costos, gran inversión de tiempo por parte de la gerencia, problemas de evaluación, resistencia de los empleados y consideraciones de igualdad de oportunidades.

Zingheim y Schuster (2012) en su estudio denominado “*Skill Pay Successes: Managing the Challenges*”, el cual busca identificar los distintos retos a los que se han enfrentado las organizaciones que han adoptado un modelo de compensación por competencias, llevan a cabo una encuesta dirigida a los CEOs, Directores Operativos y líderes de Recursos Humanos de 15 organizaciones norteamericanas de distintos ramos, que tienen entre dos y diez años aplicando este modelo de compensación, obteniendo como resultados que existen dos tipos de retos fundamentales, los iniciales y los que se presentan a lo largo del proceso.

Los retos iniciales más resaltantes son: desvinculación de los empleados de la organización que están participando en el modelo de compensación por competencias en un 66,6% y gestión del cambio en un 33,3 %.

Ahora bien, dentro de los retos que se le presentan a la organización a lo largo de la aplicación de este sistema compensatorio, se pueden señalar:

- Aumento de costos durante la etapa inicial del proceso (46,6%).
- Subestimación del tiempo establecido (60%).
- Comparación con otras organizaciones que no poseen un modelo de compensación por competencias (53,3%).
- Capacitación y adiestramiento del tren directivo y ejecutivo al inicio y durante el proceso (46,6%).
- Subestimación de la comunicación con el personal (26,6%).

Sin embargo, después de todo lo antes expuesto, valdría la pena preguntarse ¿cuáles son los beneficios por los cuales las organizaciones deciden integrar las competencias a su modelo de compensación?

En este sentido, Neathey y Reilly (2003) sostienen lo siguiente:

Los factores que influyen en la decisión de introducir el pago relacionado a las competencias o no, incluyen:

- La necesidad de incrementar la flexibilidad dentro de la fuerza de trabajo (72 por ciento)
- El cambio del comportamiento (60 por ciento)
- Dar acceso a los empleados al desarrollo (52 por ciento), y
- Permitir algunas formas de desarrollo dentro del trabajo, donde ninguna otra oportunidad de promoción existía (36 por ciento). (p.9)

Zingheim y Schuster (2009) en su trabajo de investigación *Competencies replacing jobs as the compensation/hr foundation*, el cual busca esclarecer las causas por las que veinte organizaciones adoptan un modelo de compensación por competencias, a través de la aplicación de entrevistas semi-estructuradas a altos ejecutivos de estas empresas, encontraron que el 65 por ciento de las organizaciones hace el cambio para mejorar la comunicación de las verdaderas necesidades de la empresa a los empleados, el 55 por ciento lo hace para vincular la misión y visión de la empresa con el cómo se realizan las tareas, un 45 por ciento de las organizaciones lo utiliza para ocupar el cargo con gente más competente, otro 40 por ciento, para luchar contra la creación de niveles y capas, lo que se traduce en una estructura burocrática, un 20 por ciento para unificar todos los programas de Recursos Humanos, 15 por ciento para crear altos niveles de desempeño en la organización, y por último, un 10 por ciento, que lo utiliza para mantenerse libres de sindicatos.

Por su parte, la CBI Employment Trends Survey (1998, c.p. Neathey y Reilly, 2003) arrojó que los beneficios más importantes de la vinculación de las competencias al subproceso de remuneración, son: la motivación de los empleados, la mayor objetividad a la hora de determinar un pago y evitar los fracasos que a lo largo de la historia han tenido los sistemas de compensación.

En síntesis, Neathey y Reilly (2003) sugieren que las organizaciones adoptan sistemas de compensación por competencias cuando estos están vinculados a las estrategias de negocio, es decir, cuando el desempeño del personal otorga una ventaja competitiva a la organización, cuando la organización tiene como prioridad el desarrollo del personal, lo que se traduce en una mayor flexibilidad en la definición de los roles de los empleados.

Evaluando lo anteriormente expuesto, se puede observar que existe la iniciativa de algunas organizaciones de vincular las competencias a sus sistemas de pago.

En el caso de América Latina, el modelo de gestión por competencias aún está en la fase inicial de su desarrollo, a pesar de haber seguido los parámetros mundiales de vincularse a los procesos de la gestión humana tales como, reclutamiento, selección, contratación de

talentos y desarrollo, a diferencia de Estados Unidos y Europa en donde la aplicación del modelo está un poco más avanzada, según se evidencia en los antecedentes mencionados. En cuanto a la vinculación de las competencias con los sistemas compensatorios de las organizaciones, se puede decir que es más escasa, aún cuando en otras regiones este proceso ha generado resultados positivos tanto para los empleados como para las empresas.

Específicamente en Venezuela, se pudo conocer a través de la consultora latinoamericana *Talentos en Acción*, que existe un grupo de empresas que han solicitado apoyo para desarrollar su modelo de gestión de recursos humanos por competencias enfocado a las áreas de reclutamiento, desarrollo y evaluación de desempeño. Como se puede observar en el país, la remuneración ligada a las competencias no está totalmente consolidada. Es por esto, que la presente investigación pretende ahondar en el estatus de la compensación por competencias en empresas competitivas en Venezuela, ya que existe una tendencia importante en algunas organizaciones a nivel global a ir más allá, es decir, no sólo a evaluar el logro de los objetivos, sino el cómo se alcanzan los mismos.

Es importante destacar que se tomará como empresas competitivas aquellas organizaciones que cuenten con una política salarial estructurada y de continua actualización con relación a su mercado de referencia. Ante esto, resulta pertinente señalar que para este caso, el término empresas competitivas hace referencia al concepto de competitividad externa, el cual según Milkovich, G., Newman, J., & Gerhart, B. (2011) se expresa por el establecimiento de un nivel de remuneración en relación con los competidores y la determinación de la combinación de las formas de pago en relación con los de la competencia.

Con esta investigación, se busca sentar un precedente que sirva de base para próximos estudios orientados a la vinculación del modelo de gestión por competencias con los procesos compensatorios, ya que como se ha mencionado anteriormente, llama la atención que sea éste subsistema de la gestión humana donde menos se han vinculado las competencias, a pesar de que las empresas que han incursionado en este modelo de pago han obtenido resultados positivos. De igual forma, este estudio busca ser de utilidad para aquellas empresas ubicadas

en el territorio nacional que estén considerando adoptar un modelo de gestión de talento humano por competencias, abarcando específicamente el subproceso de remuneración.

Ante lo anteriormente expuesto, se busca dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es el estatus¹ de la compensación por competencias en empresas competitivas en Venezuela?

¹ El Diccionario de la Real Academia Española, (2001), define *estatus* como la “situación relativa de algo dentro de un determinado marco de referencia”.

CAPÍTULO II – OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Determinar el estatus de la compensación por competencias en empresas competitivas en Venezuela.

Objetivos Específicos

- Determinar si las empresas manejan compensación fija y variable vinculada a las competencias.
- Identificar si las competencias son un componente de las descripciones de cargo de las empresas.
- Identificar si para las empresas, las competencias tienen un peso en la valoración del cargo.
- Identificar si las empresas cuentan con un sistema de evaluación de desempeño que abarque la medición de competencias.
- Determinar si la medición de competencias dentro de la evaluación de desempeño influye en la compensación del personal evaluado.

CAPÍTULO III – MARCO TEÓRICO

La compensación por competencias en empresas competitivas.

La presente investigación pretende dar a conocer los aspectos claves de la compensación por competencias, la cual ha cobrado fuerza en algunas organizaciones a nivel mundial. Para esto, es importante analizar y aclarar algunos conceptos básicos como lo son el concepto de competencia, las distintas clasificaciones o tipologías de competencias, la evolución de este concepto y la vinculación del mismo con la gestión de recursos humanos, específicamente con el subproceso de compensación.

1. Competencia

1.1 Definición de competencia

En los últimos años, el sector empresarial, ante las presiones de un mercado cambiante, se ha visto en la necesidad de incorporar nuevos conceptos a la gestión de recursos humanos, como lo es el concepto de *competencia* acuñado por el psicólogo D. McClelland's (1973, c.p. Thanopoulos, Manouselis y Stracke, 2011) de la Universidad de Harvard, quien sostiene que las competencias son:

... los conocimientos, habilidades, rasgos, actitudes, fortalezas, valores o motivos que se relacionan directamente con el desempeño en el trabajo o con los logros importantes en la vida y que muestran la diferencia entre personas con un desempeño superior y un desempeño promedio. (p.69)

Sin embargo, es en la década de los ochenta cuando dicho concepto toma fuerza en la palestra pública, con la publicación de Boyatzis (1982), quien sugiere que las competencias son “características subyacentes de un individuo que están relacionadas causalmente con un desempeño superior.” (p.1)

Años más tarde, Spencer y Spencer (1993, c.p. Alles, 2006), retoman el concepto de los teóricos anteriores incluyendo un nuevo aspecto como lo es el de estándar de efectividad. Estos, definen competencia como “...una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo o situación.” (p.59)

Por su parte, Alles (2006), analiza de forma separada los aspectos más importantes que se encuentran en los distintos conceptos de competencia, expuestos por los teóricos anteriormente citados. Estos son:

Característica subyacente: “significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.” (p.60)

Causalmente relacionada: “significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.” (p.60)

Estándar de efectividad: “significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar.” (p.60)

En síntesis, es importante destacar que los teóricos anteriormente mencionados llevan una misma línea conceptual, enfocada en las competencias conductuales. De igual forma, todos aseguran que el desarrollo de las competencias se ve relacionado directamente con un desempeño superior del empleado.

1.2 Competencias laborales

Se entiende por competencia laboral según el Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional – Cinterfor- (s.f, c.p Alles, 2006) “... una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada.” (p.69)

Este concepto ha sido impulsado por algunos académicos y por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la cual busca certificar competencias en trabajadores no calificados para que puedan ejercer trabajos específicos.

Sin embargo, las competencias laborales se diferencian del modelo de gestión por competencias principalmente porque fueron creadas para fines distintos, ya que el modelo de competencias laborales no es un modelo gerencial, aunque en la práctica se aplique en el marco de las organizaciones, especialmente para cargos operativos.

1.3 Clasificaciones de competencias

Hay Group (2003) clasifica las competencias en dos grupos, competencias umbral, que “son las características que cualquier titular del puesto necesita tener para hacer ese trabajo con eficacia, pero que no distinguen entre un trabajador de desempeño promedio y uno de desempeño superior” (p.4), y las competencias diferenciadoras, que son las características propias de los trabajadores con alto desempeño, que los empleados promedio no poseen.

Entre las competencias umbral (fácilmente visibles), se encuentran: las *habilidades*, que se definen como “las cosas que la gente puede hacer bien...” (p.3) y el *conocimiento*, que “es lo que una persona sabe sobre un tema

específico...” (p.3). Ahora bien, entre las competencias diferenciadoras se pueden resaltar las siguientes: *rol social*, que “es la imagen que el individuo exhibe al público y que representa lo que él o ella piensa que es importante; refleja los valores de la persona...” (p.3), la *autoimagen*, que se define como “la opinión de las personas sobre sí mismas lo que refleja su identidad...” (p.3), también se pueden encontrar los *rasgos*, “características permanentes de los individuos que reflejan la manera en la que tendemos a describir a los mismos... Estas características son comportamientos habituales por las cuales reconocemos a la gente.” (p.3), y por último, los *motivos*, que “son pensamientos inconscientes y preferencias, que impulsan el comportamiento ya que éste es una fuente de satisfacción...” (p.3)

Aunque el mercado mundial ha comenzado a migrar a los sistemas de gestión de recursos humanos por competencias, y éste ha tenido un mayor impacto en el subproceso de reclutamiento y selección, aún se mantiene la práctica común de contratar sólo basándose en la evaluación de las habilidades y conocimientos de los individuos, dejando un poco de lado lo que *Hay Group* denomina como competencias diferenciadoras (*rol social*, *autoimagen*, *motivación*, entre otras). Spencer y Spencer (1993, c.p. Alles, 2006) sugieren ante esto que sería más útil para las organizaciones contratar a su talento humano basándose en lo que *Hay Group* denomina competencias diferenciadoras, ya que las competencias umbral son más fáciles de desarrollar en los individuos.

Por su parte, Murray (2003, c.p. Thanopoulos, Manouselis y Stracke, 2011) define dos grupos de competencias, las competencias organizacionales (todas aquellas relacionadas con las metas principales y la estrategia de la compañía) y competencias personales (fortalezas del individuo).

En tanto, Swiderski (1987, c.p. Thanopoulos, Manouselis y Stracke, 2011) propone una clasificación distinta, la cual divide a las competencias en tres grupos: duras, blandas y conceptuales. Rodríguez y otros (2002, c.p. Thanopoulos,

Manouselis y Stracke, 2011), establecen que “las competencias duras son habilidades técnicas y administrativas. Las competencias blandas, también conocidas como las habilidades interpersonales, consisten en la sensibilidad, adaptabilidad, creatividad y flexibilidad.” (p.68). Por último, Swiderski (1987, c.p. Thanopoulos, Manouselis y Stracke, 2011) establece que “las competencias conceptuales pueden ser definidas como pensamiento crítico, resolución de problemas, juicio y toma de decisiones.” (p.68)

2. *Gestión de recursos humanos por competencias*

En los últimos años, las competencias han tomado un rol importante en la forma de manejar el capital humano dentro de las organizaciones. En este sentido, existen múltiples definiciones acerca de lo que es un modelo de gestión por competencias, que aunque mantienen una línea similar, pueden presentar aspectos distintos. Por ejemplo, Fogg (1999, c.p. Ennis, 2008) sostiene que “un modelo de competencias es una herramienta descriptiva que identifica las competencias necesarias para operar en un rol específico, dentro de un cargo, ocupación, organización o industria.” (p.5). Como se puede observar, este concepto relaciona las competencias con los roles dentro de la organización.

Por su parte, Viitala (2005, c.p. Thanopoulos, Manouselis y Stracke, 2011) sugiere que un modelo de competencias es un conjunto de competencias genéricas claves para el rendimiento de los empleados dentro de la organización. El autor, en este caso, realiza un mayor énfasis en el rendimiento del trabajador, y no en el rol que este ocupa.

Por último, la Publicly Available Specification (PAS, 2009) y el European Qualification Framework (EQF, 2008) (c.p. Thanopoulos, Manouselis y Stracke, 2011) describen un modelo de competencias como:

... las competencias requeridas para un desempeño exitoso en un trabajo y organización particular. Este grupo de competencias es utilizado entonces como base estándar para la descripción de cargos específicos, la selección de nuevo personal, la evaluación del desempeño actual de la organización, el análisis de las necesidades de adiestramiento... (p.69)

Alles (2006), en resumen, expone lo siguiente:

...el propósito de la implantación de un modelo de competencias se relaciona con dos ejes básicos vinculados entre sí: por un lado, lograr que las personas que integran la organización estén alineadas con la estrategia, y, por otro, desarrollar las capacidades de las personas a fin de que esta alineación sea más efectiva y beneficiosa. (p.80)

Como se puede observar, los autores anteriormente citados relacionan los modelos de competencia con el éxito de los empleados dentro de las organizaciones. Sin embargo, es importante destacar que para que un modelo de gestión por competencias sea fructífero, debe estar vinculado a todos los subprocesos de recursos humanos de la organización.

2.1 Criterios efectivos para definir un modelo de competencias

Alles (2006) sugiere que para realizar un modelo de competencias exitoso, se deben seguir los siguientes pasos:

- Definir criterios de desempeño.
- Identificar una muestra.
- Recoger información.

- Identificar tareas y los requerimientos en materia de competencias de cada una de ellas; esto implica la definición final de competencia y su correspondiente apertura en grados.
- Validar el modelo de competencias.
- Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos: selección, entrenamiento y capacitación, desarrollo, evaluación de desempeño, planes de sucesión y un esquema de remuneraciones. (p.76)

3. *Compensación por competencias*

3.1 Definición de compensación por competencias

Zaim (2007) establece que una de las innovaciones de pago de mayor crecimiento en las últimas dos décadas es la compensación por competencias. La creciente popularidad de este sistema de pago tiene su origen en la racionalización y la reingeniería de los procesos del negocio, y en la alineación de los sistemas de gestión de recursos humanos con las estrategias organizacionales. Esto, debido a la búsqueda de políticas de compensación que refuercen el cambio organizativo necesario para la supervivencia, en un mercado que se caracteriza por estar en constante cambio.

Asimismo, el autor señala que el objetivo principal de la compensación por competencias es el desarrollo de empleados con habilidades diversas en las distintas áreas de la organización. Por esa razón, este sistema se basa en las competencias requeridas por la compañía y poseídas por los empleados para desempeñarse de manera exitosa. Esto supone que el sistema de compensación por competencias, puede influir positivamente en el rendimiento y la contribución de los empleados y el valor que estos aportan a la organización.

Por otra parte, es importante señalar que los pagos basados en competencias tienen diversas formas y aplicaciones; no es fácil encontrar una definición universalmente

aceptada de estos sistemas, debido al hecho de que cada uno de ellos tiene características propias.

Sin embargo, para la presente investigación, se tomará en cuenta la definición de Armstrong y Brown (1999) (c.p. Neathey y Reilly, 2003) quienes establecen que "...la remuneración basada en competencias se puede definir como el pago por el desarrollo y aplicación de habilidades esenciales, comportamientos y acciones que respalden el desempeño a nivel individual, de equipo y de la organización." (p.2).

Por su parte, Alles (2006), hace referencia al concepto de Spencer y Spencer, quienes sugieren que:

la remuneración basada en la competencia significa que esa persona debe ser recompensada por el desarrollo de las habilidades interpersonales y de influencia mediante la provisión de un bono de "remuneración por habilidad" por el desarrollo y la demostración de estas competencias. (p.352)

En síntesis, ambas definiciones contemplan que las empresas deberían remunerar a sus trabajadores por las competencias que estos desarrollan y demuestran, es decir, el cómo realizan su trabajo, lo que se traduce en el pago por las competencias individuales que garantizan un desempeño superior, o lo que Hay Group denomina competencias diferenciadoras.

Además, según Zaim (2007) se puede decir que los modelos de compensación por competencias comparten un grupo de cualidades tales como, el uso de un conjunto de competencias desarrolladas para cargos específicos como un componente clave en la clasificación de los mismos, el establecimiento de la remuneración, y la gestión de desempeño.

3.2 Implementación de un sistema de compensación por competencias.

En general, la compensación por competencias se aplica en un proceso de dos pasos. El primer paso es la identificación de las habilidades requeridas para la realización de la tarea deseada y el segundo paso es la certificación y medición de las habilidades desarrolladas y demostradas por el empleado.

Alles (2006) sostiene que para poder llevar a cabo un sistema de pago por competencias, es necesario implementar un sistema de remuneración variable, el cual se da de la siguiente forma:

...parte habitualmente de una parte fija con relación al puesto ocupado y a partir de allí, como imaginarios “ladrillos” de un juego infantil –según lo establezca cada compañía- hasta llegar a un teórico cien por ciento del puesto. A esto se lo puede denominar competencias aportadas por el individuo al puesto: pensamiento estratégico, creatividad, etc. Es hasta aquí lo que el mercado determina para esa posición. Deberá confrontarse si el individuo las aporta efectivamente.

A partir de allí y sobre ese cien por ciento teórico se suman las competencias demostradas por el individuo por sobre el estándar del puesto. En adelante se remunera por cada competencia demostrada adicional. (p.359)

A pesar de lo anteriormente establecido, Alles (2006) expone que en el subproceso de compensación, es más complicado incluir las competencias que en los otros subprocesos de recursos humanos.

3.3 Retos de la compensación por competencias.

La implantación y ejecución del pago basado en competencias, ha presentado y presenta retos que deben ser superados por las organizaciones para conseguir el éxito en este nuevo sistema de remuneración.

Zingheim y Schuster (2012) en su estudio denominado “Skill Pay Successes: Managing the Challenges”, clasifican los retos en dos categorías fundamentales, aquellos que se presentan en la etapa inicial de la implantación y los que además de presentarse en la etapa inicial, perduran en todo el proceso.

Entre los retos iniciales se encuentran:

- Desvinculación de los empleados de la organización que están participando en el modelo de compensación por competencias: la desvinculación afecta principalmente a trabajadores que no son capaces de afrontar el aprendizaje a lo largo de sus carreras o que bien no logran alcanzar el desempeño requerido. En algunos casos, esto puede incluir a empleados con mucha trayectoria dentro de la organización que se consideran buenos trabajadores.
- Gestión del cambio: la implantación de un sistema de compensación por competencias requiere un gran cambio en la organización, el cual implica tiempo y paciencia, además de un cambio en los roles de recursos humanos de reactores a facilitadores de resultados.

Ahora bien, en la categoría que comprende los retos de la etapa inicial y que podrían perdurar en todo el proceso, están los siguientes:

- Aumento de costos durante la etapa inicial del proceso que necesita ser controlado: la gerencia debe manejar el aumento de los costos y no permitir que estos sean superiores a los beneficios que va a recibir la organización.

- Subestimación del tiempo establecido: cada organización requiere de un tiempo específico para implementar el modelo de compensación por competencias.
- Comparación con otras organizaciones que no poseen un modelo de compensación por competencias: para las organizaciones es complicado compararse con sus pares porque la tendencia en el mercado sigue siendo la remuneración tradicional por cargos. Por esta dificultad, muchas se ven tentadas a volver al modelo inicial. De igual manera, un reto continuo se presenta a la hora de comunicar el plan de pago a los potenciales aspirantes a ingresar a la empresa.
- Capacitación y adiestramiento al inicio y durante el proceso del tren directivo y ejecutivo: aunado al adiestramiento convencional, es necesario un adiestramiento intensivo a los gerentes debido a que estos estaban acostumbrados a otro sistema de pago, y en muchas ocasiones, porque el pago por competencias es aplicado sólo de forma parcial en algunas áreas de la organización.
- Subestimación de la comunicación con el personal: en algunas organizaciones el tiempo necesario para comunicar el nuevo sistema de pago es más extenso que en otras.

Por su parte, Neathey y Reilly (2003) exponen una serie de retos que concuerdan con los establecidos por Zingheim y Schuster (2012), sin embargo, es importante destacar que Neathey y Reilly, resaltan dos desafíos fundamentales que afrontan las empresas que migran a este sistema de compensación:

- Si la competencia está vinculada con otros medios para determinar el pago, el vínculo con la remuneración puede ser poco clara, lo que puede reducir cualquier impacto motivacional de la compensación por competencias. Esto supone que los otros indicadores que se utilizan para

determinar el pago dificultan la vinculación de las competencias con la remuneración.

- Si la compensación por competencias no está bien administrada, puede ocasionar pagos que no estén vinculados con la mejora del rendimiento. Esto puede suceder cuando no existe una clasificación de las competencias bien definida.

En este sentido, se puede concluir que es más difícil vincular las competencias con el pago, debido a factores tales como la inversión de tiempo y dinero por parte de las organizaciones en la migración de un modelo a otro, la resistencia al cambio, entre otros. Sin embargo, las empresas que logran controlar estas variables están encaminadas a un proceso de migración e implantación exitoso. Se puede decir que un proceso es exitoso, cuando los beneficios obtenidos son mayores a los costos implicados.

CAPÍTULO IV – MARCO METODOLÓGICO

1. *Diseño y tipo de investigación.*

Con el objetivo de determinar el estatus de la compensación por competencias en Venezuela, la siguiente investigación se presenta bajo un enfoque cualitativo, siguiendo un diseño de tipo exploratorio, no experimental, transversal.

Según Hernández et al. (1998) “los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes.” (p.58)

Por su parte, Dankhe (1986, c.p. Hernández et al., 1998) establece que dichas investigaciones, “...en pocas ocasiones constituyen un fin en sí mismas, por lo general determinan tendencias, identifican relaciones potenciales entre variables y establecen el 'tono' de investigaciones posteriores más rigurosas.” (p.58)

El diseño del presente estudio es de tipo no experimental, el cual se puede definir según Kerlinger (1979, c.p. Hernández et al., 1998) como “...cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones” (p.184). Ante esto, Hernández et al. (1998) proponen que el fenómeno es observado en su ambiente natural.

Los autores anteriormente citados adoptan una clasificación de los no experimentales, de acuerdo con la dimensión temporal. En este sentido, se puede decir que esta investigación es de tipo transversal, lo que quiere decir que la medición se da en un único momento.

2. *Unidad de análisis, población y muestra.*

La unidad de análisis de este estudio está conformada por empresas competitivas en Venezuela que hayan implementado un modelo de gestión de recursos humanos por competencias, específicamente 9 empresas, nacionales y transnacionales, de gran tamaño, pertenecientes a sectores de consumo masivo, banca y seguros.

En este sentido, la población está compuesta por organizaciones competitivas ubicadas en el territorio nacional que posean un modelo de gestión de recursos humanos por competencias.

La técnica empleada para seleccionar la muestra es la del muestreo subjetivo por decisión razonada, el cual según Corbetta (2007) es aquel que se emplea "... cuando el tamaño de la muestra es muy limitado..." (p.308). Resulta conveniente su aplicación "... cuando las unidades de análisis no son individuos, sino instituciones, municipios, etc.) o en situaciones particulares en las que la importancia de algunas unidades exige su inclusión para que las informaciones recogidas resulten completas" (p.309)

3. *Variable: definición conceptual y operacional.*

3.1 Definición Conceptual: Compensación por Competencias.

La variable de estudio, en este caso, compensación por competencias, es definida por Armstrong y Brown (1999) (c.p. Neathey y Reilly, 2003) "...como el pago por el desarrollo y aplicación de habilidades esenciales, comportamientos y acciones que respalden el desempeño a nivel individual, de equipo y de la organización." (p.2).

3.2 Definición Operacional: Compensación por Competencias.

Tabla 1 - Operacionalización de la variable

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
<p>Compensación por Competencias Pago por el desarrollo y aplicación de habilidades esenciales, comportamientos y acciones que respalden el desempeño a nivel individual, de equipo y de la organización.</p>	<p>Criterios de Compensación por Competencias Conceptos que conforman el sistema de compensación de las organizaciones.</p>	1. Segmentos de personal 2. Compensación fija/variable vinculada a Competencias 3. Incrementos salariales vinculados a Competencias
	<p>Valoración del Cargo Vinculada a las Competencias Procedimiento sistemático utilizado para el estudio de los cargos y la determinación de la importancia de cada uno de ellos, en relación con los demás.</p>	1. Descripciones de Cargo relacionadas con competencias.
	<p>Evaluación de Desempeño vinculada a las Competencias Proceso que permite valorar la ejecución de tareas del empleado en el marco de las responsabilidades que tiene asignadas para su desempeño laboral.</p>	1. Medición de Competencias 2. Utilidad de la Medición de Competencias
	<p>Opinión sobre la Compensación por Competencias Apreciación del encuestado sobre la vinculación de las competencias al sub-proceso de compensación.</p>	1. Apreciación positiva sobre la Compensación por Competencias 2. Apreciación negativa sobre la Compensación por Competencias

1. *Técnicas para la recolección, procesamiento y análisis de la información.*

A fin de dar respuesta a los objetivos de la investigación, y debido al enfoque cualitativo de la misma, la técnica de recolección de datos empleada en el presente estudio es la de *cédula de entrevista*, la cual según Briones (2003) "...pretende

alcanzar la información que permita cumplir con los objetivos de una investigación mediante las repuestas proporcionadas por las personas del universo o la muestra a la cual se refieren aquellos.” (p.59). Es importante destacar que este instrumento fue aplicado por los investigadores a los gerentes de recursos humanos de las organizaciones, y/o a profesionales vinculados al área de compensación de dichas empresas, y está conformado por preguntas abiertas y cerradas divididas en cuatro apartados.

Ahora bien, todo instrumento de medición debe poseer validez, la cual según Hernández et al. (1998) se puede definir en términos generales, como “... el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir.” (p.236)

En este sentido, ante la presencia de un estudio exploratorio, cuyo instrumento no ha sido probado anteriormente en alguna investigación similar, la validez del mismo fue probada por medio de la técnica conocida como juicio de expertos. Las personas consultadas fueron principalmente, profesores vinculados al área de compensación y metodología de la investigación.

Por último, en cuanto a la técnica de procesamiento y análisis, se hizo uso de una matriz de vaciado, la cual según Hernández et al. (1998) “...es el conjunto de datos simbólicos o numéricos producto de la aplicación del instrumento. Esta matriz es lo que habrá de analizarse.” (p.265). En este caso, la matriz de vaciado fue manipulada utilizando el programa estadístico SPSS.

Además, se empleó la técnica de análisis de contenido, la cual según Krippendorff (1990) “... es una técnica de investigación destinada a formular, a partir de ciertos datos, inferencias reproducibles y válidas que puedan aplicarse a su contexto.” (p.28) Ésta técnica fue utilizada para el análisis de una pregunta abierta del instrumento de recolección de datos.

2. *Consideraciones éticas.*

Es importante destacar que la presente investigación se realizó con fines académicos, por lo que se deja por sentado el compromiso a resguardar los datos y

otros aspectos confidenciales de las instituciones participantes. Además, los resultados de este estudio serán presentados a las empresas que conforman la muestra del estudio, si éstas así lo requieren.

3. *Factibilidad del estudio.*

La realización de este estudio contó con el apoyo de la consultora latinoamericana *Talentos en Acción*, la cual facilitó parte de la población/muestra de la presente investigación. A su vez, es importante desatacar que el estudio se hace factible gracias al apoyo de todas las empresas que conforman la muestra, ya que la misma es muy específica, lo que dificulta el acceso a la información.

CAPÍTULO V - ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

A continuación, los resultados obtenidos en la presente investigación serán analizados para cumplir con el objetivo propuesto: determinar el estatus de la compensación por competencias en empresas competitivas en Venezuela. Se inicia con la descripción de los datos registrados en el instrumento implementado para medir la variable trabajada (Compensación por Competencias), seguido de las consideraciones de los investigadores acerca del fenómeno estudiado.

Todos los procedimientos corridos fueron llevados a cabo con el Paquete de Procesamiento Estadístico SPSS (versión 21) y Microsoft Excel (versión 2010). Para su explicación y análisis fueron utilizados tablas, gráficos de frecuencia (gráficos de barra), así como el análisis de contenido para un apartado del instrumento, de forma de facilitar su comprensión y obtener un mayor detalle acerca de la variable trabajada.

Es necesario destacar que el análisis y discusión de resultados se presentarán ordenados según las dimensiones de la variable, establecidas en la operacionalización.

1. Criterios de compensación por competencias

En esta dimensión se abarcan aspectos acerca de la compensación fija y variable, así como de los distintos segmentos de personal de las organizaciones que conforman la muestra del presente estudio, lo cual servirá para aproximarse a los sistemas de compensación de dichas compañías.

En este sentido, a continuación se presenta un histograma de frecuencias en donde se detalla los distintos segmentos de personal establecidos por las organizaciones. Por medio de las frecuencias, se observa que las configuraciones de

segmentos que más se repiten en la muestra, son las compuestas por nómina diaria, nómina mensual y nómina ejecutiva, así como nómina mensual y nómina ejecutiva, que se presentan en un 33,33% cada una. El 33,34% restante, está conformado por diversas clasificaciones de segmentos de personal.

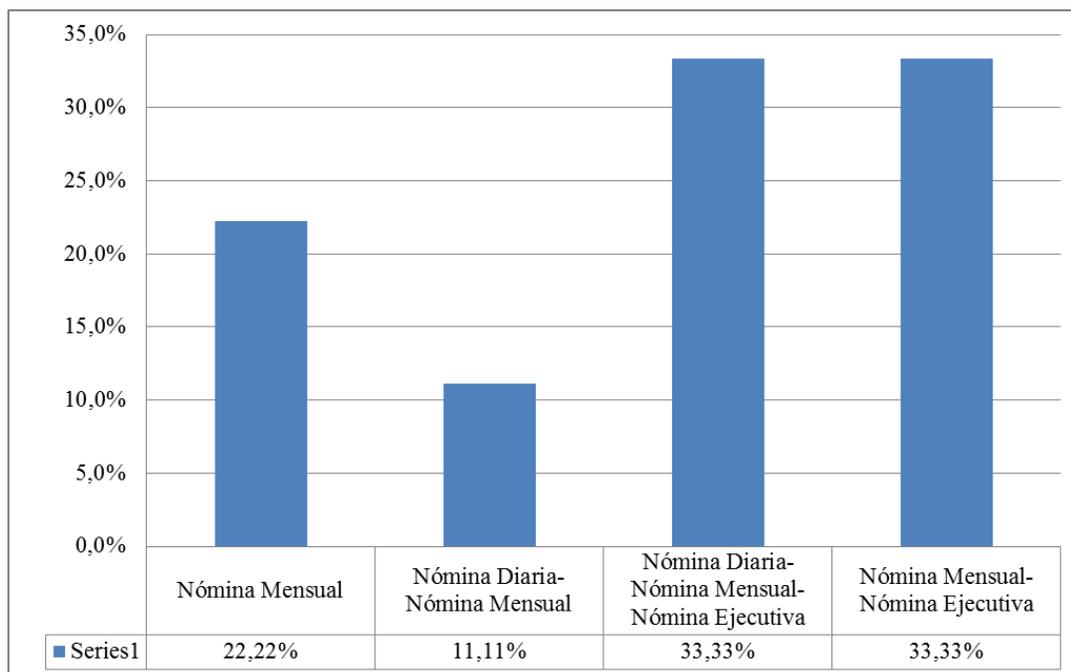


Gráfico 1 - Clasificación de segmentos de personal según empresas

La presencia del segmento nómina diaria, se puede atribuir a que la muestra está conformada en un 77,78% por empresas pertenecientes al ramo de consumo masivo, quienes en su mayoría poseen plantas operativas en el territorio nacional, y cuya estructura se caracteriza por tener esta clasificación de segmentos, mientras que el 22,22% restante pertenece al ramo de banca y seguros, quienes en este caso, manifiestan solo tener nómina mensual o nómina mensual y ejecutiva.

Por otra parte, al estudiar los modelos de compensación de las organizaciones, se pudo observar que el 100% de la muestra cuenta con un elemento fijo y un elemento variable, dentro de sus sistemas de remuneración.

En cuanto al componente fijo de la remuneración, se observa que éste se determina por diversas formas, las cuales a su vez, varían en función de los segmentos de personal de acuerdo a las políticas salariales de la organización. En este sentido, se aprecia en la siguiente tabla que en el caso de empresas que poseen nómina diaria, los elementos de compensación se definen en un 100% por lo establecido en la convención colectiva.

Tabla 2 - Determinación de la compensación fija para nómina diaria

	Frecuencia	Porcentaje
Convención Colectiva	5	55,56%
No Aplica	4	44,44%
Total	9	100,00%

Por su parte, el segmento de nómina mensual se encuentra presente en el 100% de la muestra, y su compensación fija, se determina en un 77,78% por medio de una combinación entre posicionamiento de mercado y equidad interna, mientras que el 22,22% restante se establece sólo por posicionamiento de mercado.

Tabla 3 - Determinación de la compensación fija para nómina mensual

	Frecuencia	Porcentaje
Posicionamiento de Mercado	2	22,22%
Equidad Interna	0	0,00%
Ambas	7	77,78%
Total	9	100,00%

En el caso de nómina ejecutiva, se observa que este segmento se encuentra presente en un 77,78% de la muestra, y su compensación fija se determina en 55,56%

mediante la combinación de posicionamiento de mercado y equidad interna, mientras que el 22,22% restante equivale a aquellas empresas que sólo emplean la técnica de posicionamiento de mercado.

Tabla 4 - Determinación de la compensación fija para nómina ejecutiva

	Frecuencia	Porcentaje
Posicionamiento de Mercado	2	22,22%
Equidad Interna	0	0,00%
Ambas	5	55,56%
No Aplica	2	22,22%
Total	9	100,00%

Siguiendo este orden de ideas, otro de los elementos que compone la compensación fija de las organizaciones, es el conocido tabulador salarial, el cual se reporta en un 88,89% de la muestra, tal como se evidencia en el siguiente gráfico.

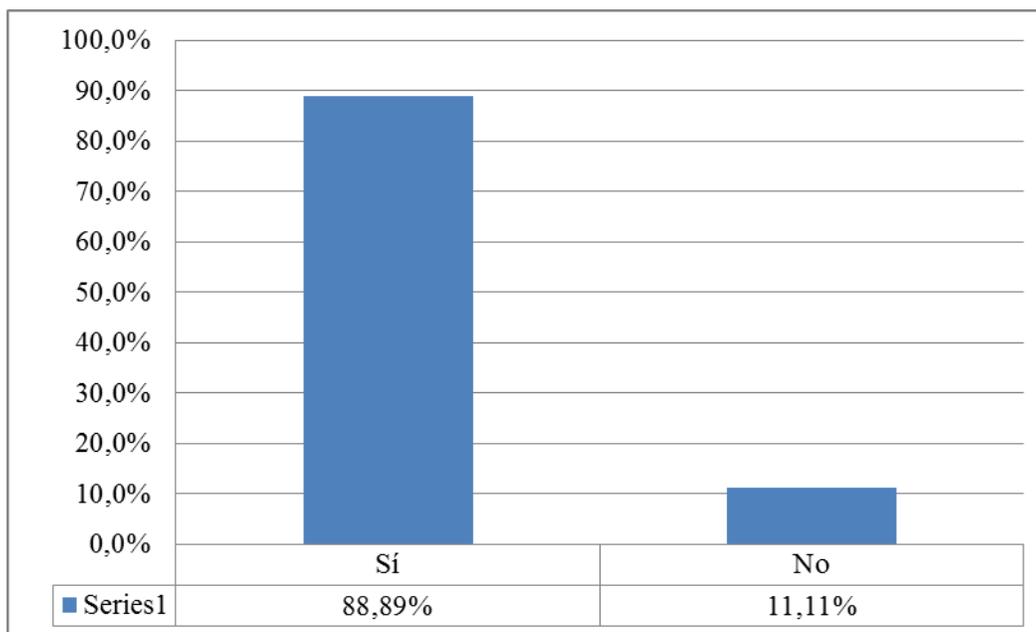


Gráfico 2 - Presencia del tabulador salarial en las empresas

Ahora bien, al evaluar la aplicación de los tabuladores salariales según los segmentos de personal, se puede notar como estos tienen mayor presencia en los segmentos de nómina diaria y nómina mensual, específicamente en un 44,45%. Vale la pena destacar, que existe un 22,22% de las organizaciones que forman parte de la muestra, que afirman tener tabulador en sus nóminas ejecutivas.

Tabla 5 - Aplicación del tabulador salarial según los segmentos de personal

Segmentos Tabulador	Tabulador Salarial		Total
	Sí	No	
Nómina Diaria	44,45%	55,55%	100%
Nómina Mensual	44,45%	55,55%	100%
Nómina Ejecutiva	22,22%	77,78%	100%

En este sentido, vale la pena señalar que así como existe diversidad de aplicaciones del tabulador salarial a los segmentos de personal, de la misma forma existe diversidad de criterios para la construcción del mismo. Como se aprecia en la siguiente tabla, no existe una tendencia hacia el uso de un criterio en particular por parte de las organizaciones de la muestra.

En el caso del tabulador aplicado tanto a nómina diaria como a nómina mensual, que sólo se reporta en cuatro organizaciones de la muestra, se observan cuatro combinaciones de criterio distintas empleadas para su definición. En aquellas empresas que poseen un tabulador salarial para su nómina ejecutiva (dos específicamente), se aprecian combinaciones diferentes.

Tabla 6 - Criterios para la construcción de un tabulador salarial

Criterios Tabulador	Segmentos Tabulador		
	Nómina Diaria	Nómina Mensual	Nómina Ejecutiva
Desempeño	0%	25%	0%
Desempeño-Otros	25%	25%	50%
Desempeño-Competencias-Otros	0%	0%	50%
Antigüedad-Desempeño-Competencias	25%	25%	0%
Antigüedad-Competencias	25%	0%	0%
Otros	25%	25%	0%
Total	100%	100%	100%

Es importante destacar, la presencia de las competencias en las diversas combinaciones de criterios empleadas por las organizaciones de la muestra en la definición del tabulador salarial, fenómeno que soporta la teoría de Neathey y Reilly (2003), quienes afirman que existen tantos métodos de vinculación de la compensación con las competencias, como las empresas que lo practican.

De igual forma se puede observar en la tabla que las competencias se reportan con más frecuencia, en aquellas organizaciones de la muestra que aplican sus tabuladores salariales al segmento de nómina diaria.

Ante esto, se puede determinar que una de las prácticas para vincular las competencias al subproceso de compensación en Venezuela, es por medio de los tabuladores salariales.

En cuanto a los incrementos salariales, otro de los componentes de la compensación fija, se refleja en la siguiente tabla que un 88,89% de las empresas que conforman la muestran, otorgan incrementos con una frecuencia semestral, mientras

que el 11,11% restante, conformado por una sola organización de la muestra, otorga incrementos de forma trimestral o anual. Este caso, manifiesta dar incrementos trimestrales al segmento nómina diaria, mientras que al resto de la nómina le otorga incrementos anuales.

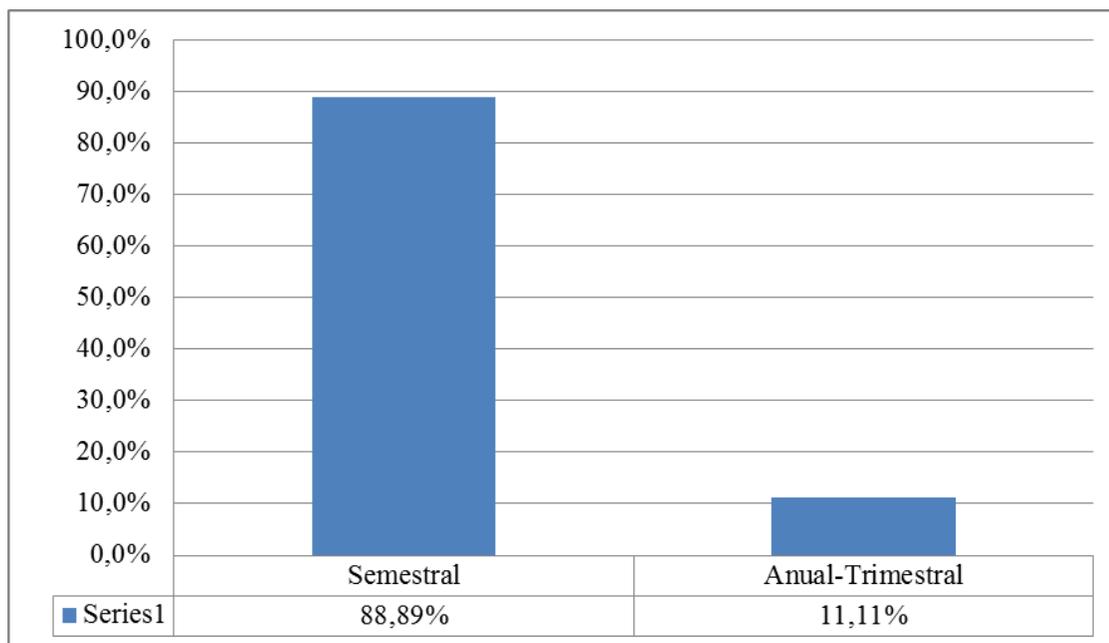


Gráfico 3 - Frecuencia de otorgamiento de incrementos salariales

Ahora bien, al igual que los tabuladores salariales mencionados anteriormente, existen tantas combinaciones como criterios consideren las empresas para determinar sus incrementos salariales. Tal como se aprecia en la gráfica, la combinación de criterios más frecuente es la de desempeño y competitividad externa, la cual se presenta en un 33,34%. El 66,66% restante, se divide en: desempeño (11,11%), desempeño, competitividad externa y competencias (22,22%), inflación y desempeño (22,22%) y por último, inflación, desempeño y competencias (11,11%).

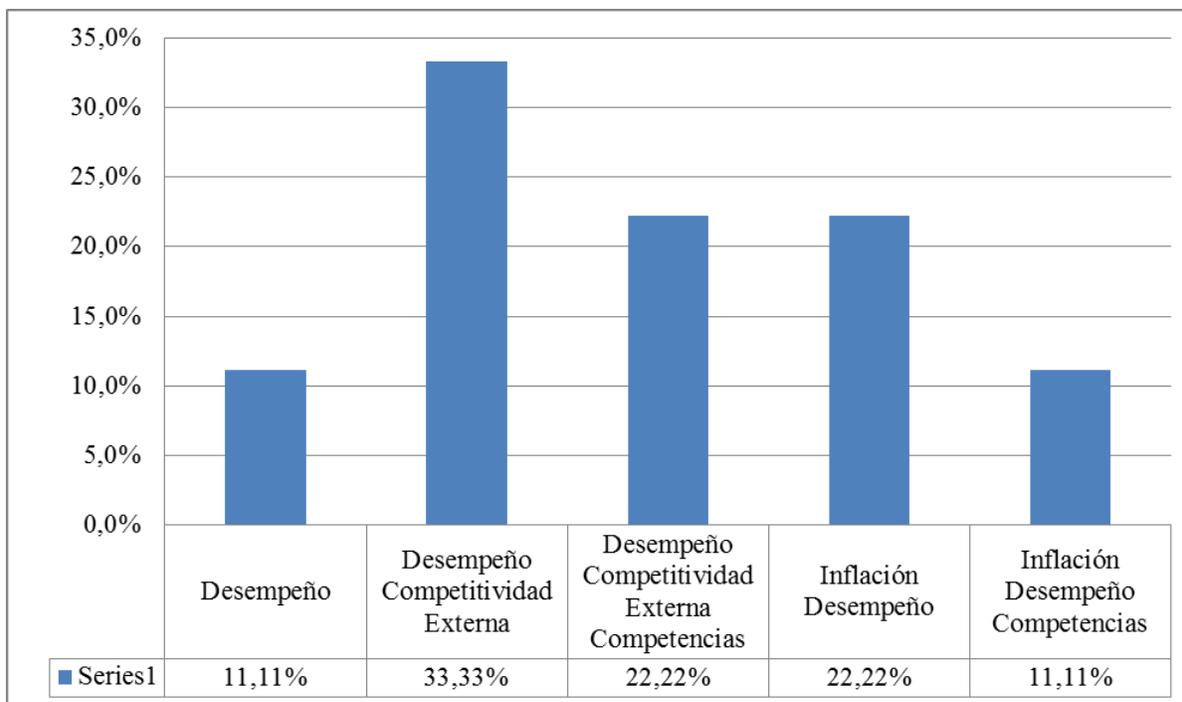


Gráfico 4 - Criterios para el otorgamiento de incrementos salariales

Es importante destacar, que un 33,33% de las organizaciones que conforman la muestra, incluyen las competencias dentro de los criterios que determinan los incrementos salariales. Sin embargo, no existe ninguna empresa dentro de esta muestra que afirme otorgar incrementos basándose únicamente en la medición de competencias, lo que genera la posibilidad de que Venezuela, siga la tendencia global propuesta por Neathey y Reilly (2003) quienes sostienen que “en la práctica, (...) los sistemas de pago basados en las competencias rara vez se utilizan en una forma pura como el único medio determinante de la remuneración”. (p.3)

En cuanto al componente variable de la remuneración, a continuación se presenta una tabla que resume la presencia de este factor en los diversos segmentos de personal. Allí se observa que para el caso de nómina diaria y nómina mensual, el variable se encuentra presente en un 100,00% de las organizaciones de la muestra que cuentan con estos segmentos de personal. Las empresas que poseen nómina ejecutiva, manifiestan tener salario variable para este segmento únicamente en un 66,67%.

Tabla 7 - Aplicación de la compensación variable según segmentos de personal

Segmentos Compensación Variable	Compensación Variable		Total
	Sí	No	
Nómina Diaria	100,00%	0,00%	100%
Nómina Mensual	100,00%	0,00%	100%
Nómina Ejecutiva	66,67%	33,33%	100%

Por otra parte, es importante recalcar que existen diversas formas de otorgamiento de la compensación variable no excluyentes entre sí, es decir que se pueden combinar. Tal como se observa en el gráfico, existe una combinación entre bonos e incentivos reportada en un 11,11% de la muestra. El 88,88% restante, otorga el salario variable a través de bonos en un 44,44% e incentivos en un 44,44%.

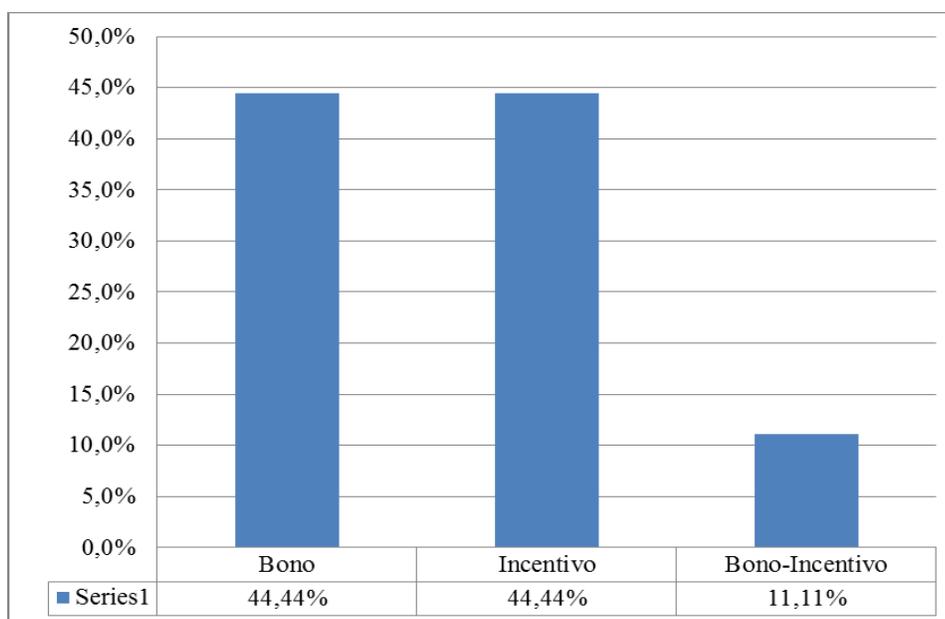


Gráfico 5 - Formas de otorgamiento de la compensación variable

En este sentido, es importante señalar que la mayoría de las organizaciones de la muestra que otorgan bonos, lo hacen partiendo de la medición de desempeño y/o desarrollo de competencias, mientras que aquellas que dan su salario variable mediante

incentivos, lo hacen con base en el cumplimiento de objetivos preestablecidos. Este comportamiento se repite en aquellas organizaciones que combinan ambas formas de otorgamiento.

Ahora bien, los conceptos empleados por las organizaciones para otorgar el salario variable tienen impactos distintos sobre los segmentos de personal definidos en las empresas, tal como se observa en la siguiente tabla.

Tabla 8 - Conceptos de compensación variable según segmentos de personal

Concepto Compensación Variable	Segmentos Compensación Variable		
	Nómina Diaria	Nómina Mensual	Nómina Ejecutiva
Cumplimiento de Objetivos	100,00%	100,00%	100,00%
Desempeño	25,00%	22,22%	16,67%
Desarrollo de Competencias	25,00%	22,22%	33,33%

En el caso de aquellas empresas que otorgan salario variable al segmento nómina diaria, un 100% lo hace a partir de la medición del cumplimiento de objetivos, mientras que un 25% lo hace no sólo por cumplimiento, sino también por desempeño y desarrollo de competencias. El 100% de las organizaciones que poseen salario variable para nómina mensual, lo otorgan tomando en cuenta el cumplimiento de objetivos; un 22,22% no sólo considera el cumplimiento sino también el desempeño y el desarrollo de competencias. En cuanto a las compañías que otorgan remuneración variable a su nómina ejecutiva, un 100% lo hace por cumplimiento de objetivos, un 33,33% combina el cumplimiento con el desarrollo de competencias, y un 16,67% con el desempeño.

Es necesario destacar que algunas de las organizaciones, poseen en su evaluación de desempeño la medición del desarrollo de competencias de sus empleados, lo cual nos lleva a afirmar, que el porcentaje de compañías que toma en cuenta las competencias para determinar su pago variable es mayor.

2. Valoración del cargo vinculada a las competencias

Otro de los componentes clave de los sistemas de compensación, es contar con una estructura organizacional bien definida, que parte de la descripción y valoración de los distintos cargos que conforman la organización.

En este sentido, se hace necesario indagar sobre la posible vinculación de las competencias con dichas descripciones y valoraciones.

En el caso de la presente muestra, es importante destacar que el 100% de las organizaciones poseen descripciones de cargo definidas. Ante esto, a continuación se presenta una tabla que refleja los aspectos que abarcan dichas descripciones para las distintas empresas.

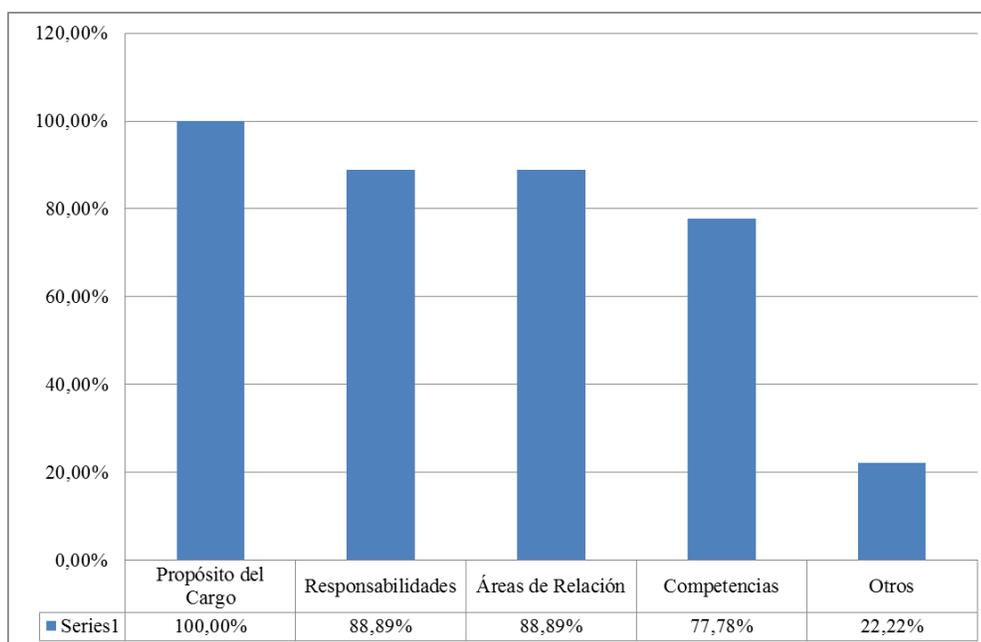


Gráfico 6 - Aspectos que contemplan las descripciones de cargo

Como se puede observar el 100% de las organizaciones de la muestra incluye el propósito del cargo dentro de su descripción, un 88,89% responsabilidades y áreas de

relación, un 77,78% competencias y por último, un 22,22% incluye otros aspectos tales como impacto en la organización, grado de influencia, autonomía y otros roles.

Las descripciones de cargo en un 100% de las compañías, resultaron ser el elemento base para la valoración, la cual se realiza de acuerdo a dos métodos distintos, tal como se observa en el siguiente gráfico.

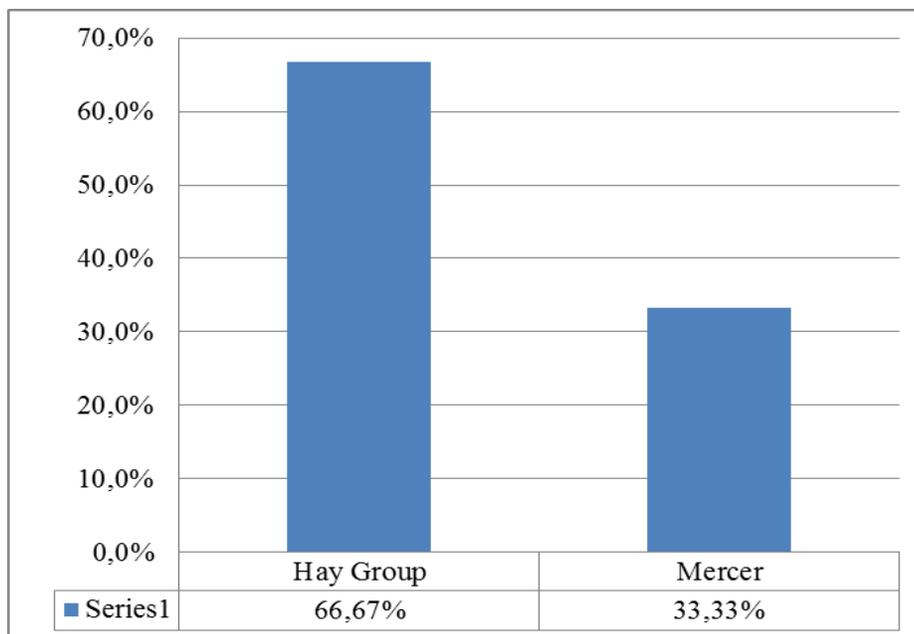


Gráfico 7 - Métodos de valoración de cargo empleados por las empresas

El método de valoración que más se repite, es el establecido por la consultora global Hay Group, presente en un 66,67% de las empresas, mientras que el 33,33% restante hace uso del método de la consultora global Mercer, denominado IPE.

Hay Group (2005), establece que su valoración de cargos se basa en tres aspectos fundamentales: las competencias (habilidades necesarias para un buen desempeño en el trabajo), la solución de problemas (capacidad de emplear los conocimientos en la resolución de conflictos) y la responsabilidad (tipo y cantidad de valor que el puesto puede agregar).

Por su parte, el método IPE engloba cuatro factores: impacto (función del tamaño de la compañía y del impacto de la contribución del puesto dentro de la

misma), comunicación interna y externa necesaria para alcanzar las metas del puesto, innovación (capacidades requeridas por el puesto para poder identificar, desarrollar y actualizar los procedimientos, servicios o productos, así como el desarrollo de nuevas ideas, métodos, técnicas, etc.) y por último, conocimiento.

Ante esto, se puede observar que las competencias son un elemento presente en ambos métodos de valoración, aspecto que afirma la vinculación de las competencias con el proceso de compensación.

3. Evaluación de desempeño vinculada a las competencias

La evaluación de desempeño, es un componente clave para determinar parte del pago del personal en las organizaciones, puesto que mide aspectos como el cumplimiento de objetivos, alcance de resultados, desarrollo de competencias, entre otros. Es importante destacar, que el 100% de las organizaciones que conforman la muestra del estudio poseen sistemas de evaluación de desempeño, los cuales abarcan diversos aspectos, tal como se aprecia en el siguiente gráfico.

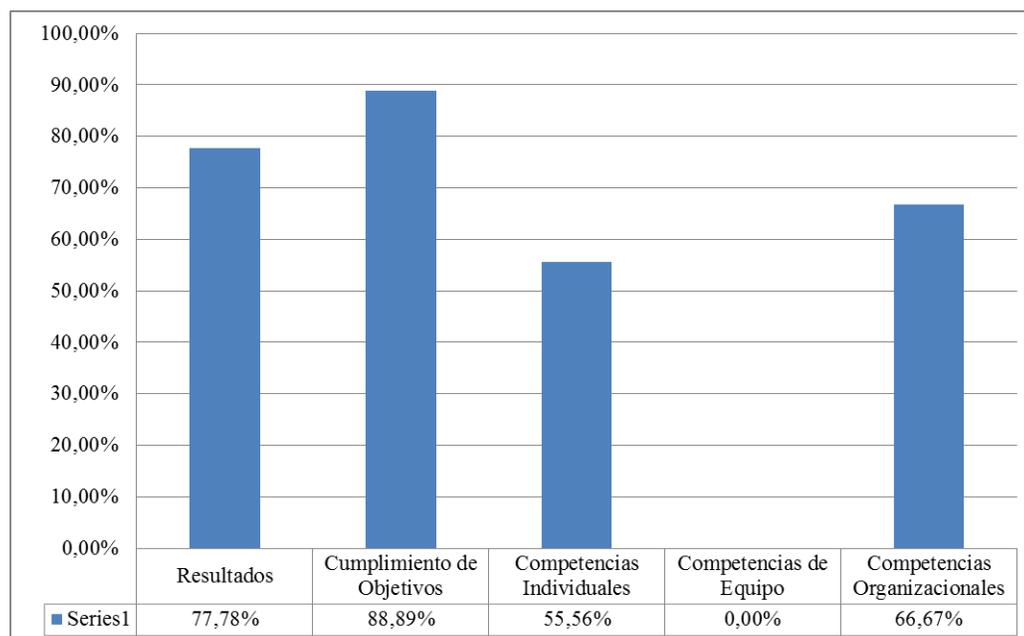


Gráfico 8 - Aspectos que abarca la evaluación de desempeño

El criterio de evaluación que se repite con mayor frecuencia en las empresas que conforman la muestra es el cumplimiento de objetivos, el cual se encuentra presente en un 88,89%, seguido de la medición de resultados, presente en un 77,78%. En el caso de las competencias, se observa que el 66,67% de las organizaciones mide el desarrollo de competencias organizacionales y un 55,56% mide competencias de carácter individual.

Ahora bien, es importante resaltar que la medición de competencias varía entre los segmentos de personal nómina diaria, mensual y ejecutiva en un 66,67%, tal como se puede apreciar en la siguiente tabla.

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	6	66,67%
No	3	33,33%
Total	9	100,00

Tabla 9 - Variación de la medición de competencias según segmentos de personal

En cuanto a la evaluación de desempeño, se puede decir que son múltiples los usos que las empresas conceden al resultado de la misma. En este caso, un 88,89% de las empresas de la muestra, utiliza los resultados de la evaluación para otorgar incrementos salariales, un 77,78% para bonos, un 66,67% para planes de carrera, un 55,56% para detección de necesidades de adiestramiento y por último, sólo un 22,22% usa los resultados de la evaluación de desempeño para otorgar reconocimientos a sus empleados.

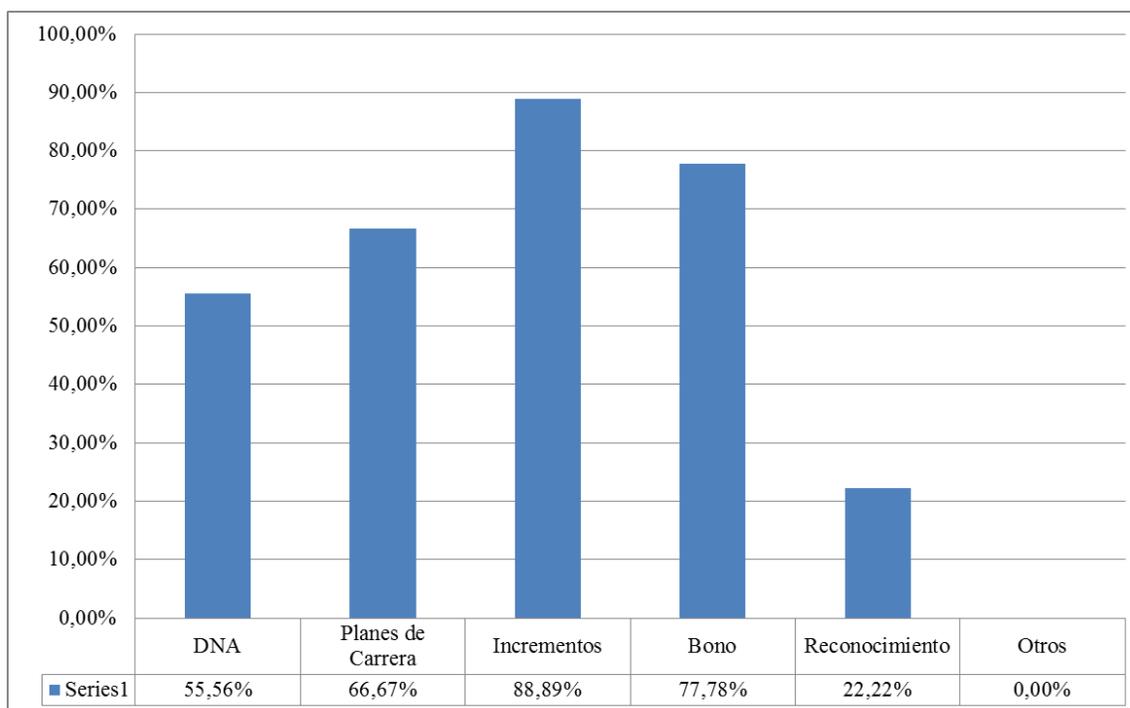


Gráfico 9 - Uso de los resultados de la evaluación de desempeño

Es importante destacar que la medición de competencias se utiliza con diversos fines. En cuanto a las competencias organizacionales, es relevante recalcar que el uso más frecuente es el otorgamiento de incrementos salariales con un 83,33%. En el caso de la medición de competencias de carácter individual, el 100% de las empresas la utiliza para otorgar bonos a sus empleados. Esto se puede apreciar en la tabla que se presenta a continuación.

Tabla 10 - Uso de la evaluación de desempeño según competencias medidas

	Competencias Individuales		Competencias Organizacionales	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
DNA	4	80,00%	2	33,33%
Planes de Carrera	3	60,00%	4	66,67%
Incrementos	4	80,00%	5	83,33%
Bono	5	100,00%	4	66,67%
Reconocimiento	1	20,00%	2	33,33%
Otros	0	0,00%	0	0,00%

4. *Postura de la organización sobre la compensación por competencias*

A partir de la información obtenida sobre la opinión de vincular las competencias al subproceso de compensación, se elaboraron una serie de categorías para facilitar el análisis. Las mismas se presentan a continuación:

- *Cómo versus qué*: necesidad de medir más allá del qué se hace para alcanzar los objetivos.
- *Relación competencias-resultados*: esta categoría está orientada al alcance de resultados mediante el desarrollo de competencias.
- *Medición y evaluación de competencias*: definición clara de competencias que garantice una medición y evaluación lo más objetiva posible.
- *Beneficios compensación por competencias*: aspectos positivos de vincular las competencias al subproceso de compensación.

Tabla 11 - Opinión acerca de la compensación por competencias

TEMA	CATEGORÍAS	VERBATIM
Opinión sobre la compensación por competencias.	Cómo versus qué	<p>E.5: (...) hoy más que nunca en las organizaciones es necesario no sólo medir a los trabajadores por el qué o cumplimiento de sus objetivos e indicadores sino también por el cómo lo hacen y qué tal están sus competencias en el desempeño de su cargo.</p> <p>E.6: (...) compensar lo que moviliza a los seres humanos (actitudes y aptitudes) lo que se traduce en los comportamientos y resultados que mayormente valoramos.</p> <p>E.7: Es cada vez más común valorar el cómo se llegan a los resultados, más allá de los resultados mismos.</p>
	Relación competencias- resultados	<p>E.2: (...) si las competencias apalancan los resultados que obtenga el individuo de las metas planteadas, (...) si pueden estar vinculados al proceso de compensación.</p> <p>E.3: Si la empresa basa sus incrementos salariales en desempeño / cumplimiento de objetivos, las competencias pueden relacionarse con el proceso de compensación, ya que son las habilidades y destrezas que le van a determinar el cumplimiento o no de los mismos.</p> <p>E.8: (...) la compensación está atada en un 100% a la evaluación de desempeño. Esta evaluación contiene dos apartados: la de “cumplimiento de objetivos” y la de “competencias”.</p>
	Medición y evaluación de competencias	<p>E.2: (...) es muy importante considerar como van a ser medidas estas competencias, debe estar claramente definida su evaluación y medición para evitar la subjetividad.</p>
	Beneficios de la compensación por competencias	<p>E.4: (...) la compensación por competencias incentiva el desarrollo individual y el cumplimiento de objetivos personales, que manejados adecuadamente, establece una relación ganar-ganar entre trabajador y empresa.</p>

	<p>E.5: (...) genera mejores resultados de desempeño en la organización, con el pago a los empleados por la aplicación de sus habilidades en el desempeño de sus puestos de trabajo.</p> <p>E.9: (...) las competencias perfilan habilidades de los individuos que respaldan el desempeño óptimo en cada una de las posiciones que ocupan, lo que lleva consigo la obtención de resultados adecuados y perfilan el éxito de las áreas.</p>
--	--

Con respecto al contenido presentado en la tabla anterior, es posible extraer categorías sobre las percepciones expresadas por empresas competitivas en Venezuela que tienen un modelo de gestión de recursos humanos por competencias.

En cuanto a la primera categoría, cómo versus qué, se puede notar que las organizaciones han detectado la necesidad de evaluar los conocimientos, habilidades, rasgos, actitudes, fortalezas, valores o motivos, que impulsan al individuo a la consecución exitosa de los resultados, más allá de evaluar simplemente el logro del mismos. Esto, en el marco de un mercado cambiante, que requiere adaptabilidad y capacidad de respuesta por parte de sus actores.

Por su parte, en la categoría relación competencias-resultados, las empresas reflejan la importancia de la vinculación del desarrollo de competencias al alcance de resultados, ya que se supone que la falta de éstas puede impactar negativamente la efectividad de las actividades que debe realizar el empleado.

En cuanto a la medición y evaluación de competencias, a pesar de tener un solo verbatim, es relevante destacar que las competencias deben estar bien definidas con el fin de premiar objetivamente su desarrollo y aplicación.

Por último, en la categoría beneficios de la compensación por competencias, las organizaciones expresan que la vinculación de las competencias con la compensación, garantiza la optimización del desempeño no sólo a nivel individual sino de la organización, estableciendo una relación ganar-ganar entre el empleado y la empresa.

CONCLUSIONES

La gestión de recursos humanos por competencias en Venezuela ha demostrado no sólo tener importantes avances en subprocesos tales como captación y desarrollo de personal, sino también en el subproceso de compensación, específicamente en grandes empresas, caracterizadas por ser líderes de mercado, tener políticas de recursos humanos de avanzada y contar con equipos consolidados en materia de análisis de compensación y gestión de desempeño, en su mayoría transnacionales y pertenecientes al ramo de consumo masivo, las cuales sirvieron de muestra para el presente estudio.

En este sentido, a la hora de presentar un estatus sobre la vinculación de las competencias con la remuneración en empresas competitivas en Venezuela, se puede decir que ésta se encuentra presente y en continuo desarrollo.

Es importante destacar que las competencias se encuentran vinculadas a la compensación en todos sus componentes, es decir tanto en el fijo como en el variable. En cuanto al componente fijo, se puede afirmar que existen diversos métodos a través de los cuales se vincula la competencia al pago, desde la inclusión de las mismas en las descripciones y valoración de cargos, hasta la definición de tabuladores e incrementos salariales. Cabe señalar que este fenómeno no se reporta únicamente en los segmentos de personal nómina mensual y ejecutiva, sino que también en nómina diaria, a diferencia de lo esperado por los investigadores.

En el caso del componente variable, se aprecia que la vinculación de las competencias, al igual que en el caso anterior, se da para todos los segmentos de personal definidos en las organizaciones, aunque para nómina diaria, el peso del salario variable suele ser menor. Vale la pena destacar que los métodos más empleados para el otorgamiento del salario variable resultaron ser bonos e incentivos.

En cuanto a la evaluación de desempeño, un componente clave de la compensación, se pudo determinar que más del 50% de las organizaciones que conforman la muestra de estudio, incluyen la medición de competencias dentro de la misma, y que no sólo se limita a

competencias organizacionales, sino también a competencias que varían según los segmentos de personal y/o los diferentes cargos de la organización.

Es necesario dejar claro, que Venezuela sigue uno de los parámetros establecidos por Zingheim y Schuster (2002), el cual consiste en la remuneración de las competencias en función del desempeño que éstas producen y no por la simple adquisición de las mismas.

Por otra parte, la medición de competencias en la evaluación de desempeño se da con distintos fines, tales como detección de necesidades de adiestramiento, planes de carrera, etc. En el caso de la compensación, se puede concluir que los usos más frecuentes que tiene este proceso es el otorgamiento de incrementos y bonos.

En síntesis, todo lo anteriormente señalado evidencia la existencia de la compensación por competencias en empresas competitivas en Venezuela, y reitera la teoría de Neathey y Reilly (2003), quienes afirman que existen tantos métodos de vinculación de la compensación con las competencias, como las empresas que lo practican.

RECOMENDACIONES

A continuación se presentan un grupo de recomendaciones derivadas del presente estudio, que se espera sean útiles para investigaciones futuras.

- Retomar este estudio en un futuro cercano con el fin de determinar avances en el estatus de la compensación por competencias en Venezuela.
- Considerar para futuras investigaciones, incluir en la muestra un número mayor de empresas, de diversos tamaños y pertenecientes a distintos ramos con el fin de enriquecer el estudio.
- Considerar la posibilidad de realizar un estudio comparativo entre empresas nacionales y trasnacionales ubicadas en el territorio nacional, que posean sistemas de compensación por competencias.
- Profundizar en el estudio de la medición y remuneración de competencias individuales, ya que actualmente prevalece la remuneración de competencias de carácter organizacional.
- Considerar para futuras investigaciones, el estudio de la compensación por competencias en el segmento de nómina diaria ante el hallazgo de su existencia.
- Profundizar en la vinculación de las competencias con la remuneración variable, ya que es este componente de la compensación el que aparentemente depende en mayor medida de las competencias del individuo (actitudes y aptitudes)
- Explorar en un futuro, la posible estandarización de los modelos de compensación por competencias.

LISTA DE REFERENCIAS

- Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias* (Segunda ed.). Argentina: Ediciones Granica.
- Armstrong, M., & Brown, D. (1998). Relating Competencies to Pay: The Uk Experience. *Compensation & Benefits Review*, p.28-39.
- Bright, A., Gowing, M., Gregory, D., & Rodríguez, D. (2002). Developing Competency Models To Promote Integrated Human Resource Practices. *Human Resource Management*, p. 309-324.
- Briones, G. (2003). *Métodos y Técnicas de Investigación para las Ciencias Sociales*. (Cuarta ed.). México: Editorial Trillas.
- Chang, L., Edward, L., & Ledford, G. (1993). Who Uses Skill-Based Pay and Why. *Compensation & Benefits*, p. 22-26.
- Corbetta, P. (2007). *Metodología y Técnicas de Investigación Social*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España, S.A.
- Ennis, M. R. (2008). Competency Models: A Review of the Literature and The Role of the Employment and Training Administration (ETA). *Americas Careers*. Recuperado el 19 de Noviembre de 2012, de http://www.americascareers.com/CompetencyModel/Info_Documents/OPDRLiteratureReview.pdf
- Fuehrer, V. (2011). Competency Based Pay:A Modular, Flexible and Scalable Business Solution. *World at Work Journal* , p. 6-23.
- Gupta, Nina, Ledford, G., Mitra, A., & Shaw, J. (2005). Success and Survival of Skill-Based Pay Plans. *Journal of Management*, p. 28-49.
- Hay Group, Inc. (2003). Using Competencies to Identify High Performers: An Overview of the Basics. Hay Group. Recuperado el 1 de Noviembre de

2012, de http://www.haygroup.com/downloads/uk/Competencies_and_high_performance.pdf

Hay Group, Inc. (2005). Evaluación de puestos. Working Paper, p. 17.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1998). Metodología de la Investigación. México: McGraw Hill.

Krippendorff, K. (1990). Metodología de análisis de contenido. Teoría y práctica. Barcelona: Editorial Paidós.

Lee, C., Law, K., & Bobko, P. (1999). The Importance of Justice Perceptions on Pay Effectiveness: A Two Year Study of a Skill-Based Pay Plan. *Journal of Management*, p. 851-873.

Ledford, G., Schuster, J., & Zingheim, P. (1996). Competencies and Competency Models: Does One Size Fit All? *ACA Journal*, 56-65.

Milkovich, G., Newman, J., & Gerhart, B. (2011). Compensation. Nueva York: McGraw-Hill.

Murray, B., & Gerhart, B. (1998). An Empirical Analysis of a Skill-Based Pay Program and Plant Performance Outcomes. *Academy of Management Journal*, 41 (1), p. 68-78.

Neathey, F., & Reilly, P. (2003). The Institute for Employment Studies. Recuperado el 01 de Noviembre de 2012, de <http://www.employment-studies.co.uk/pdflibrary/mp25.pdf>

Ramlall, S. (2006). HR Competencies and their Relationship to Organizational Practices. *Performance Improvement*, p.32-43.

Real Academia Española. (2001). Real Academia Española. Recuperado el 2013 de Octubre de 26, de <http://rae.es/>

Rodríguez, D., Patel, R., Bright, A., & Gregory, D. G. (2002). Developing Competency Models to Promote Integrated Human Resource Practices. *Human Resource Management*, 41 (3), p. 309-324.

- Sibson & Company. (1997). Six Companies Share Their Insights: The Challenges in Applying Competencies. *Compensation & Benefits Review*, p. 64-75.
- Talentos en Acción. (s.f.). Talentos en Acción. Recuperado el 01 de Noviembre de 2012, de <http://www.tealatioamerica.com/>
- Thanopoulos, C., Monaouselis y Stracke, C. (2011). Understanding and Adaption of the Concept of Competencies in the Water Sector. *Agris on-line Papers in Economics and Informatics*, III (1), p.67-86.
- Thompson, J., & Lehew, C. (2000). Skill-based Pay as an Organizational Innovation. *Review of Public Personnel Administration*, p. 20-40.
- Zaim, H. (2007). Competency Based Pay: A new approach to compensation policy. *Akademik Arastirmalar Dergisi*, 115-133.
- Zingheim, P., & Schuster, J. (2009) Competencies Replacing Jobs as the Compensation/HR Foundation. Schuster-Zingheim and associates, inc. Recuperado el 14 de Octubre de 2012, de http://list.schusterzingheim.com/Competencies_Replacing_Jobs_as_the_Compensation-HR_Foundation.pdf
- Zingheim, P., & Schuster, J. (2002). Reassessing the Value of Skill-Based Pay: Getting the Runaway Train Back on Track. *Journal World at Work* , XI (3), p. 1-7.
- Zingheim, P., & Schuster, J. (2012). Skill Pay Successes: Managing the Challenges. *Journal World at Work* , p. 29-41.

ANEXO A: INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS



Instrumento de Recolección de Datos

A continuación se presenta un instrumento orientado a conocer el sistema de compensación de la compañía a la cual usted representa. Éste deberá ser llenado marcando con una “x” la/s opción/es que usted considere más acertada según el caso.

Es importante destacar que la información recabada será utilizada **sólo con fines académicos** y recibirá un **trato confidencial**.

Parte I – Criterios de compensación por competencias

1. ¿Cuáles son los segmentos de personal que contempla su esquema de compensación?

Nómina Diaria (___) : personal obrero u operativo cuyo pago se realiza de forma semanal.

Nómina Mensual (___) : personal empleado cuyo pago se realiza de forma quincenal.

Nómina Ejecutiva (___) : personal directivo y/o de alta gerencia cuyo pago se realiza de forma quincenal.

2. ¿Maneja compensación fija y variable?

Sí (___) No (___)

3. ¿Cómo se determina la compensación fija para cada cargo, equidad interna, posición de mercado o una combinación de ambas?

	Equidad Interna	Posicionamiento de Mercado	Ambas
Nómina Diaria			
Nómina Mensual			
Nómina Ejecutiva			

4. ¿La organización posee algún tabulador salarial?

Sí (___) No (___)

En caso de ser afirmativo, especifique:

5. ¿Para quién aplica?

Nómina Diaria (___) Nómina Mensual (___) Nómina Ejecutiva (___)

6. ¿Qué criterios son utilizados?

Antigüedad (___) Desempeño (___) Competencias (___) Otro: _____

7. ¿Con qué frecuencia se otorgan incrementos salariales en su organización?

Anuales (___) Semestrales (___) Trimestrales (___) Otros: _____

8. ¿En base a qué conceptos se otorgan los incrementos?

Inflación (___) Desempeño (___) Competitividad (___) Competencias (___)

Otro: _____

En caso de tener compensación variable, especifique:

9. ¿A quién se le otorga?

Nómina Diaria (___) Nómina Mensual (___) Nómina Ejecutiva (___)

10. ¿Cuál es el peso que se le otorga a la compensación variable en cada una de las áreas funcionales de la organización?

Área: _____ % Fijo _____ % Variable _____

11. ¿Cuál es la forma de otorgamiento?

Bono (___) Incentivo (___) Reconocimiento (___) Otro: _____

12. ¿Sobre qué base se otorga la compensación variable?

Cumplimiento de Objetivos (___) Desempeño (___) Desarrollo de Competencias (___)

Otro: _____

13. ¿Con qué frecuencia es pagada?

Mensual (___) Trimestral (___) Semestral (___) Anual (___)

Otro: _____

Parte II – Valoración del cargo vinculada a las competencias

14. ¿La organización cuenta con descripciones de cargo definidas?

Sí (___) No (___)

15. Si su respuesta es afirmativa, diga ¿qué aspectos abarca la misma?

Propósito del Cargo (___) Responsabilidades (___) Competencias (___)

Áreas de Relación (___) Otro: _____

16. ¿La valoración del cargo parte de la descripción del mismo?

Sí (___) No (___)

17. Si su respuesta es afirmativa, ¿qué peso posee cada componente de la descripción del cargo en la valoración?

Componente _____ Peso: _____

Parte III – Evaluación de desempeño vinculada a las competencias

18. ¿La organización cuenta con un sistema de evaluación de desempeño?

Sí (___) No (___)

19. En caso de ser afirmativo, diga ¿qué criterios se miden en la misma?

Resultados (___) Cumplimiento de Objetivos (___) Competencias individuales (___)

Competencias de equipo (___) Competencias de organización (___) Otro:

20. En caso de medir competencias en la evaluación de desempeño, ¿varían éstas según los segmentos de personal definidos en la estructura organizacional?

Sí (___) No (___)

21. ¿Cuál es el uso que da su empresa al resultado de la evaluación de desempeño?

DNA (___) Planes de carrera (___) Incrementos salariales (___)

Bono (___) Reconocimiento (___) Otro: _____

Parte IV – Postura de la organización sobre la compensación por competencias

22. Partiendo del siguiente concepto de compensación por competencias (*pago por el desarrollo y aplicación de habilidades esenciales, comportamientos y acciones que respalden el desempeño a nivel individual, de equipo y de la organización*), establezca brevemente su opinión sobre la vinculación de las competencias con el sub-proceso de compensación.

ANEXO B: POSTURA DE LAS ORGANIZACIONES SOBRE LA COMPENSACIÓN POR COMPETENCIAS

Empresa 1: no contesta.

Empresa 2: “si las competencias apalancan los resultados que obtenga el individuo de las metas planteadas, y hay una correlación entre ambas, pues sí pueden estar vinculados al proceso de compensación. Sin embargo, es muy importante considerar cómo van a ser medidas estas competencias, debe estar claramente definida su evaluación y medición para evitar la subjetividad.”

Empresa 3: “si la empresa basa sus incrementos salariales en desempeño / cumplimiento de objetivos, las competencias pueden relacionarse con el proceso de compensación, ya que son las habilidades y destrezas que le van a determinar el cumplimiento o no de los mismos. Por lo tanto, en la medida que el trabajador desarrolle las competencias claves para su posición, su desempeño será mayor y por lo tanto mayor será su compensación.”

Empresa 4: “al basar la estructura interna de la compañía en el desarrollo y manifestación de competencias, se está fomentando la mejora continua de aquellas cualidades y fortalezas individuales de los trabajadores, y con el enfoque y lineamientos adecuados se puede lograr un trabajo en conjunto de alto nivel. De ahí la importancia de vincular la compensación a aquellas competencias determinadas por la compañía, que permitan la optimización de los procesos y el logro de objetivos.

Considerando el aspecto particular de cada empleado, la compensación por competencias incentiva el desarrollo individual y el cumplimiento de objetivos personales, que manejados adecuadamente, establece una relación ganar-ganar entre trabajador-empresa.”

Empresa 5: “en la empresa hacemos evaluación por competencias desde hace 4 años, es una forma excelente de evaluar a los trabajadores ya que se incluye la parte blanda o el

cómo el empleado llega a alcanzar sus objetivos, hoy más que nunca en las organizaciones es necesario no sólo medir a los trabajadores por el qué o cumplimiento de sus objetivos e indicadores, sino también por el cómo lo hacen y qué tal están sus competencias en el desempeño de su cargo. De acuerdo al resultado de la evaluación hacemos la compensación, tenemos cuatro (4) categorías en las cuales puede ser evaluada una persona, a los empleados que quedan en la categoría más baja o mala no se les otorga incremento salarial, a los que quedan en la siguiente categoría que sería algo así como regular se les otorga un porcentaje x de aumento, a los que quedan evaluados en una categoría buena se les otorga un porcentaje x pero siempre mayor al del empleado regular y a los que quedan evaluados en excelente se les otorga el mismo porcentaje de aumento de los buenos y adicionalmente se les otorga una bonificación como reconocimiento de su labor extraordinaria.

En conclusión estamos completamente de acuerdo (y además genera mejores resultados de desempeño en la organización), con el pago a los empleados por la aplicación de sus habilidades en el desempeño de sus puestos de trabajo.”

Empresa 6: “visto desde el punto de vista de las competencias, compensar sobre esta base representa un gran paso en la objetividad que se puede lograr en un proceso de compensación, al realmente compensar lo que moviliza a los seres humanos (actitudes y aptitudes) lo que se traduce en los comportamientos y resultados que mayormente valoramos. Desde este planteamiento, representa un gran impacto para los procesos tradicionales los cuales evalúan el resultado sin entrar en el detalle del elemento movilizador (competencias).”

Empresa 7: “es cada vez mas común valorar el cómo se llegan a los resultados, más allá de los resultados mismos, en este sentido, como organización valoramos dentro del esquema de compensación los resultados no sólo cuantitativos, sino cualitativos de las personas a la hora de otorgar incrementos salariales.”

Empresa 8: “en la organización la compensación está atada en un 100% a la evaluación de desempeño. Esta evaluación contiene dos apartados: la de cumplimiento de objetivos y la de competencias. En la primera se establece en cada objetivo si la persona

cumplió las expectativas, las sobrepasó o si no las cumplió. En el segundo apartado de competencias se define el grado en el que la persona posee esa competencia (catorce en total). Ambas evaluaciones dan un resultado o nota que va del 1 a 5, siendo 1 que está muy lejos de cumplir las expectativas de desempeño, 3 que las cumple al 100% y 5 que las sobrepasa ampliamente. A partir de esta nota es que realizamos todos los procesos de compensación como lo es la revisión salarial (incrementos) y pago de bono anual.

Como organización hemos avanzado mucho desde que estamos midiendo las competencias, las cuales han influido positivamente en la actitud de nuestros empleados frente al trabajo.”

Empresa 9: “en nuestra opinión las competencias perfilan habilidades de los individuos que respaldan el desempeño óptimo en cada una de las posiciones que ocupan, lo que lleva consigo la obtención de resultados adecuados y perfilan el éxito de las áreas.”