FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
ESPECIALIDAD: RELACIONES INDUSTRIALES
MENCIÓN: COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS

ESTRATEGIAS DE REMUNERACIÓN TOTAL IMPLEMENTADAS POR LAS EMPRESAS VENEZOLANAS LABORALMENTE COMPETITIVAS DEL ÁREA METROPOLITANA CARACAS

Trabajo de Grado presentado para optar al Título de Licenciada en Relaciones Industriales

Autora: Tajha Reyes, Anahil Johana

Tutor: Elio Ludovic

Caracas, Junio de 2017

DEDICATORIA

El amor recibido, la dedicación y paciencia con la que cada día mis padres (incluida mi abuela) se preocuparon por el avance y desarrollo de mi tesis, es simplemente único y se refleja en la vida de un hijo.

Dedico y agradezco este logro a mis padres principales promotores de mis sueños, por cada día confiar y creer en mí y mis expectativas, aun cuando ni yo misma lo hacía, a mi madre por estar dispuesta a llegar al fin del mundo por mí, a mi abuela mi segunda mama, y a mi padre por desear y anhelar siempre lo mejor para mi vida, gracias por cada consejo y palabra que me ha guiado.

A Dios por cada día bendecirme con la oportunidad de estar y disfrutar al lado de las personas que me aman, gracias por mi familia, y gracias padres por permitirme conocer a Dios y a su infinito amor.

RECONOCIMIENTOS

Se merecen un Reconocimiento especial mis Profesores, Gracias por ser parte de mi formación profesional la cual marcara mi camino de por vida, en especial a la Profesor Hilda Ruiz, por todo el apoyo brindado, por su tiempo y amistad, hizo mi camino más fácil. Profesor Elio Luduvic por aceptar ser la guía de este proyecto y por compartir sus conocimientos tanto en las aulas como fuera de ellas.

Simplemente Gracias…

ÍNDICE GENERAL

	pp
PORTADA INTERNA……	ii
DEDICATORIA……..	iii
RECONOCIMIENTOS……..	iv
ÍNDICE GENERAL……	v
ÍNDICE DE TABLAS…….	vi
ÍNDICE DE FIGURAS……..	vii
RESUMEN……...	viii
INTRODUCCIÓN……..	1
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema…….	3
Formulación del Problema……...	9
Objetivos de la Investigación……...	10
Objetivo General…….....	10
Objetivos Específicos……	10
Justificación de la Investigación……..	11
II MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la Investigación…….....	13
Bases Teóricas……..	16
Estrategias de remuneración total: factor clave del engranaje total de Recursos Humanos……..……..	17
Compensación y Beneficios: Estrategias de remuneración total.…….….....	27
Empresas laboralmente competitivas…….…….....	33
Prosperar en un entorno difícil: empresas venezolanas, catalogadas como competitivas……...	35
Bases Legales…….…..	38
Sistema de la Variable y Operacionalización……..	40
III MARCO METODOLÓGICO	
Tipo y Nivel de la Investigación……...	42
Diseño de la Investigación……	43
Unidad de análisis, población y muestra en estudio…….....	43

Técnica e instrumento de recolección de datos……..... 44

Validez del instrumento…… 45

Procedimiento para la recolección de la información…….. 45

Procesamiento y análisis de datos……..... 46

IV PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Estrategias de Remuneración Total Aplicadas por las Empresas Laboralmente Competitivas del Área Metropolitana de Caracas Durante el Año 2015 y las Previstas para su Aplicación en el Año 2016……..... 47

Comparación de Estrategias de Remuneración Total Implementadas Durante el Año 2015 y las Previstas para su Aplicación en el Año 2016…… 60

V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones…….. 64

Recomendaciones……... 67

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS……... 68

ANEXOS

A. Cuestionario de recolección de información……..... 73

B. Protocolo de validación del instrumento…….. 76

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla		pp
1.	Operacionalización de la variable……..……	41
2.	Distribución de frecuencias para el indicador Retribución fija obligatoria de la dimensión Compensación.....	48
3.	Distribución de frecuencias para el indicador Retribución variable de la dimensión Compensación.....	49
4.	Distribución de frecuencias para el indicador Pagos de incentivo a corto plazo de la dimensión Compensación.....	51
5.	Distribución de frecuencias para el indicador Pagos de incentivo a largo plazo de la dimensión Compensación.....	52
6.	Distribución de frecuencias para el indicador Programa de protección de ingresos de la dimensión Beneficios.....	54
7.	Distribución de frecuencias para el indicador de tiempo libre pagado de la dimensión Beneficios…….....	55
8.	Distribución de frecuencias para el indicador Prácticas, Políticas y Programa de la dimensión Balance Vida/Trabajo.....	57
9.	Distribución de frecuencias para el indicador Desarrollo y Oportunidades de la dimensión Desempeño y Reconocimiento.....	58
10.	Distribución de frecuencias promedio obtenidos en las dimensiones de las estrategias de remuneración Durante el Año 2015 y las Previstas para su Aplicación en el Año 2016…….…..…….	60

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura		pp
1.	Conceptos de Retribución Fija……..…….....	21
2.	Modelo Milcovich, Newman y Cole…….…….….	24
3.	Modelo según Worldat Work…….....	25
4.	Promedio del indicador Retribución fija obligatoria durante el año 2015 y la prevista en el año 2016…….……...	48
5.	Promedio del indicador Retribución variable durante el año 2015 y la prevista en el año 2016...…….……...	50
6.	Promedio del indicador Pagos de incentivo a corto plazo durante el año 2015 y la prevista en el año 2016...…….……...	51
7.	Promedio del indicador Pagos de incentivo a largo plazo durante el año 2015 y la prevista en el año 2016...…….……...	53
8.	Promedio del indicador Programa de protección de ingresos durante el año 2015 y la prevista en el año 2016...……..……...	54
9.	Promedio del indicador Programa de tiempo libre pagado durante el año 2015 y la prevista en el año 2016...……..……...	56
10.	Promedio del indicador Prácticas, Políticas y Programas durante el año 2015 y la prevista en el año 2016...…….……...	57
11.	Promedio del indicador Desempeño y Reconocimiento durante el año 2015 y la prevista en el año 2016...…….……...	59
12.	Promedio de las dimensiones de las estrategias de remuneración Durante el Año 2015 y las Previstas para su Aplicación en el Año 2016...…….....	61

RESUMEN

La investigación se desarrolló para determinar las estrategias de remuneración total implementadas por las empresas laboralmente competitivas del área metropolitana de Caracas durante el año 2015 y las previstas para su aplicación en el año 2016 ante la presente coyuntura económica. Se ubicó dentro del paradigma cuantitativo con nivel descriptivo apoyada en un diseño de estudio de campo de tipo transaccional o transversal. Como unidad de análisis la empresa laboralmente competitiva y como muestra se tomó veinte (20) empresas cuyos representantes se mostraron dispuestos a colaborar con la información. Se recogió la información con apoyo en la técnica de la encuesta a través de un instrumento tipo cuestionario consistente de diecisiete (17) ítems que de forma equitativa se desprenden de los indicadores de las dimensiones de la variable, fue previamente validado en juicio de expertos en el área de Relaciones Industriales y en Metodología de la Investigación. Se tabularon los datos mediante la ayuda del programa estadístico SPSS "Statistical Package for the Social Sciencies" para tal fin se empleó "técnica porcentual" de mayor agrupamiento de respuestas, en función de cada indicador de las dimensiones que componen las estrategias de remuneración total. Seguidamente se compararon las estrategias de remuneración total, durante el año 2015 y el previsto año 2016 en razón de los promedios obtenidos de las dimensiones. Se concluye en que si se han visto afectadas las empresas laboralmente competitivas del área metropolitana de Caracas ante la presente coyuntura económica que se vive en Venezuela. Se recomienda presentar los resultados del estudio a los directivos de la Cámara de Comercio a fin de considerar visitas orientadoras en estas empresas, para encausar una acción gerencial a través de compensación y beneficios otorgados a los empleados para que el desempeño se estimule con efectivo reconocimiento.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, es una necesidad imperiosa en las empresas formar y desarrollar a su personal mediante herramientas y técnicas que lo hagan competitivos y por ende a la organización en la que trabajan; si se parte que el entorno socioeconómico donde se desarrollan es cambiante derivado de la globalización, de los avances tecnológicos, así como de los profundos cambios en el ámbito político, económico y social, ello repercute en una exigencia al interior de las organizaciones para contar habilidades gerenciales que estimule en el Recurso Humano la competitividad, vista en alto rendimiento de forma rápida y proactiva.

Es por ello que toda organización claramente definida debe enmarcarse en las exigencias de la gestión de calidad ligada a estrategias para proteger su estatus dentro del mercado tan competitivo de hoy en día, en aras de mantener la fidelidad de los clientes con el producto o servicio ofrecido, cuestión que obliga a los empresarios a pensar y actuar con criterios innovadores y estratégicos que le permitan apoderarse y mantenerse en el mundo empresarial.

De allí que el ámbito empresarial se ha ido acomodando en la evolución de la industria, habiéndose desarrollado teorías como las de Administración de Recursos Humanos o Talento Humano, asimismo las que refieren de la Calidad Total que aportan conceptos que se enmarcan en los procesos administrativos de Remuneración Total a través de compensación, beneficios, balance vida/trabajo, desarrollo y oportunidades en pro de la estabilidad laboral de su personal, siendo muy común hablar de prácticas, programas y políticas dirigidas al apoyo del empleado tanto en el trabajo como en su vida personal, ello como una vía innovadora que garantiza rentabilidad desde el punto de vista de las Relaciones Industriales con base en compensación y beneficios en empresas laboralmente competitivas que enfrentan coyuntura económica.

En este sentido, se desarrolla esta investigación con el propósito de determinar las estrategias de remuneración total implementadas durante el año 2015 y las previstas para su aplicación en el año 2016 en las empresas venezolanas laboralmente competitivas del área Metropolitana de Caracas, ante la presente coyuntura económica; por su naturaleza se ubicó en el paradigma cuantitativo a través de un estudio de campo, de nivel descriptiva de corte

transversal o transaccional; y se presenta la estructura del proceso investigativo en cinco capítulos; a saber:

En el Capítulo I, se expone el planteamiento y formulación del problema con los respectivos objetivos y justificación de la investigación.

En el Capítulo II, se presenta el marco teórico con los antecedentes de investigaciones tanto en el ámbito internacional como nacional, así como las bases teóricas que abordan y explican constructos teóricos desde fuentes de referencia bibliográficas que permiten identificar, conceptualizar y operacionalizar la variable en estudio.

En el Capítulo III, se detalla el marco metodológico en el cual se especifica tipo, nivel y diseño de la investigación; así como la unidad de análisis, población y muestra estudiada, la técnica e instrumento utilizados para recolectar la información con los criterios de validación aplicados; así como el procedimiento para la recolección de la información y el procesamiento empleado para el análisis de datos.

El Capítulo IV refiere a la presentación y análisis de resultados, estructurada inicialmente en función de cada indicador de las dimensiones de la variable, luego se comparan las estrategias de remuneración total, durante el año 2015 y el previsto año 2016, en razón de los promedios obtenidos de las dimensiones; para analizarlos en correspondencia con cada uno de los objetivos específicos pautados para la investigación.

Seguidamente, se desarrolla en el Capítulo V concerniente a las conclusiones en respuesta a los objetivos específicos con las respectivas recomendaciones producto de los hallazgos durante el proceso investigativo.

Finalmente, se enseñan las referencias bibliografías y electrónicas consultadas y los anexos que respaldan el estudio realizado.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

El capital humano en la actualidad juega un rol de gran importancia dentro de consecución del éxito de cualquier empresa u organización. Existen varios responsables de canalizar las actividades entre los individuos y la compañía, uno de estos responsables es el departamento de Recursos Humanos, el cual cada vez toma especial relevancia ya que sus acciones pueden tener un efecto determinante sobre la viabilidad de las opciones estratégicas de una empresa (Valera, 2011 p.18).

En este sentido, cuando un gerente de Recursos Humanos, tiene que operar en un ambiente lleno de cambios, se hace imperante la necesidad de desarrollar una amplia gama de conocimientos del entorno empresarial demostrando habilidades gerenciales y aún más actitudes personales para gestionar eficientemente (Barrios, 2007); según este autor, se evidencia la necesidad de una formación gerencial para poder atender a los retos gerenciales y mejorar la calidad de las decisiones. De esta manera, se desarrolla una gestión gerencial apoyada en compensación y beneficios al capital humano con efectivo reconocimiento del desempeño con base en un balance vida/trabajo (Chiavenato, 2011); si bien es cierto, toda empresa tiene como objetivos y metas optimizar el funcionamiento en altos niveles de desempeño para conseguirlos.

Por tales razones, una de los principales fundamentos que explican el éxito de las empresas respecto a sus competidores directos, incluso en épocas difíciles, es sin duda, la innovación continua (Morrisey, 2012); porque se comprende que la innovación debe proceder de alguna parte, o más concretamente, de alguna persona, lo cual asegura que el talento de la organización es absolutamente crítico para lograr el alto rendimiento. Se convierte en un

imperativo estratégico innovar en todos los sentidos, en gestión, capacitación, remuneraciones, entre otros, que los gerentes deben abordar de forma rápida y proactiva.

A tales efectos, el desempeño laboral dentro de las empresas laboralmente competitivas, que están destinadas a niveles de producción que lleguen al grosor de la población, resaltan que la competitividad está ligada a las estrategias, siendo la formulación de estas, una de las tareas claves del gerente para competir en escenarios globalizados, economía en crisis, pero todo dependerá determinantemente de las estrategias de los directivos de cada empresa, quienes son los que aseguran el éxito o fracaso de la organización (Morrisey, 2012).

Estos parámetros, de acuerdo con la opinión (Sandoval, 2013), Gerente Senior del área de Capital Humano de Ernst & Young, se debe tener bien claro que para enfrentar los momentos de crisis, adquiere un rol fundamental el tomar acciones tendientes a optimizar el trabajo y rendimiento, antes de acudir a medidas extremas como despidos masivos o salario emocional; por ello, se propone remuneración total, programas de flexibilización laboral y tributaria, entre otros, como temas de analizar en cada empresa con el fin de evaluar su implantación ante los retos que la situación económica representa afectadas ante la presente coyuntura económica.

En este orden de ideas, para poder producir y poner a funcionar todo el engranaje empresarial, se requiere de una organización de un ambiente laboral que beneficia al personal y por ende a la producción empresarial, porque además de producir beneficios a los empleados al ayudarles a mantener una buena salud mental, puede contribuir a mejorar la productividad y con ello la rentabilidad; dado que un trabajador motivado y satisfecho está en mejores condiciones de desempeñar un trabajo adecuado, que otro que no lo esté.

En correspondencia con los anteriores señalamientos, se tiene de la consulta en distintas investigaciones relacionadas con los sistemas de compensación y beneficios realizada en “Great place to Work” (2014) se encontraron como reflexiones de, las mejores empresas donde conviene trabajar, son aquellas con índices de rotación bastante bajos, dado que sus empleados les gusta permanecer en tales empresas, disminuyendo considerablemente los casos de renuncias; estos afirman que “la confianza entre jefes y colaboradores es la característica básica de los mejores lugares para trabajar”.

Por su parte el Director Ejecutivo de la firma Thomas More Consulting Group, Federico López concuerda con esta postura, en su intervención en la conferencia sobre la "Retención de Talento y Compensación Total" que dictó el IESA en el año 2014 a profesionales del área de RRHH, con indico la importancia de ofrecer herramientas que permitieran atraer, conservar e incentivar el capital humano más capacitado de la organización. López señaló que el tema en boga es el de la Recompensa Total, la cual se refiere a todos los beneficios tangibles e intangibles que se ponen a disposición de los empleados. Es decir, se incluyen en este marco aspectos tales como compensación y beneficios (elementos tangibles), también incorpora aspectos intangibles tales como balance vida-trabajo, desarrollo, entrenamiento, clima, entre otros.

Se comprende que, para algunos empleados los incentivos intangibles son más importantes que los tangibles, lo que implica que los gerentes deben diagnosticar las preferencias de las personas que lideran. Los gerentes deben crear estrategias que hagan coincidir la propuesta de valor de la empresa con la propuesta de valor del empleado. Por razones como éstas surgen los estudios de compensación y beneficios, que se encargarán de establecer sistemas que administrarán el pago a empleados de la forma más eficiente y más rentable; por tanto la relevancia de obtener un sistema que otorgue la mejor calidad de vida para los empleados es un motor primordial para la organización, velando así por las personas que la componen y sus familiares, dado que una empresa funcionará de manera saludable en la medida en que lo estén sus integrantes, haciendo que los mismos se mantengan a gusto y dentro de la organización.

Particularmente, si se considera que el desempeño de las empresas laboralmente competitivas afectadas por una coyuntura económica, porque deben ir tras la búsqueda de fijar compensación y beneficios dentro de una administración claramente definida en cumplimiento de planes de acción que se desarrollan bajo un excelente clima organizacional (Duplas, 2010). Si en los buenos tiempos es importante definir a dónde se irá y con qué finalidad, en tiempos de dificultades económicas las empresas deben precisar aún más sus estrategias, como se ha planteado el Recurso Humano es el motor que mantiene vivas las organizaciones por lo tanto las estrategias deben estar orientadas a lograr que el capital humano adquiera compromiso con la organización, esto resulta una tarea ardua y compleja,

la cual depende de una serie de elementos que contribuyen a forjar y fortalecer tal sentimiento.

Es entonces donde el campo de la compensación se transforma en una herramienta central de todo departamento de Recursos Humanos, en su misión que es, no solo obtener sino mantener y promover una fuerza de trabajo adecuada. El reto profesional gira en torno al manejo de todas las herramientas que esta área ofrece de manera equitativa y productiva. (Dakduk, 2010). Para lograr la sobrevivencia de una empresa en un ambiente competitivo se debe contar con los indicadores que orienten la gestión para lograr el éxito, los cuales no deben verse de forma aislada ya que se encuentran íntimamente relacionados con diversos factores tanto del entorno organizacional, como de características internas de la empresa que lo condicionan.

Por ello, uno de los factores internos es la remuneración que reciben los trabajadores (Sandoval, 2013), dicha influencia se ve expresada en los niveles de estructuras salariales de una manera directa. De esta forma, los empleados deben recibir un salario justo por su contribución productiva. Estas prestaciones han venido aumentando no solo en su valor individual sino en la diversidad de conceptos que abarcan, de manera que se pasó de los servicios médicos, descansos remunerados y planes de jubilación a una multiplicidad de servicios que cubren todo lo imaginable.

Por otra parte, las prestaciones más tradicionales también han sufrido modificaciones sustanciales; por ejemplo, debido a los costos de salud la tendencia es a disminuir la financiación por parte de la empresa en la cobertura médica total de sus empleados y familiares, aumentando la participación del empleado en los pagos, de modo que comparta costos en una proporción mayor. En el mismo orden de ideas, los beneficios han tomado una gran importancia y popularidad en los últimos años, lo cual se verifica fácilmente al analizar el porcentaje que le corresponde en la inversión por servicios personales y la diversidad de beneficios y prestaciones que hoy se otorgan (Morales y Velandia, 2014).

Es importante mantener una proporción adecuada entre estos conceptos, porque ello facilita la gestión, es decir, si la proporción de variable es excesiva, se traducirá en inseguridad del empleado, y si los conceptos fijos consolidados se acercan a la totalidad de la retribución entonces los gestores tendrán muy difícil cualquier margen de maniobra.

Como ha podido verse, fundamentar la posición de la empresa respecto a su sistema retributivo no es tarea fácil, porque conduce a la atención de numerosos factores sin los cuales la toma de decisiones podría generar efectos no del todo deseables para la empresa. De esta manera, la ausencia o mala gestión de una estrategia retributiva podría generar una serie de conflictos como: quejas, rotación búsqueda de mejores trabajos, falta de satisfacción. Esto implica que la eficacia con la que se asignan las estrategias en materia de retribuciones puede significar la diferencia entre obtener una ventaja competitiva y no obtenerla (Pérez, 2010).

Es donde se concluye que el tema de los sistemas de compensación y beneficios dentro de la administración de Recursos Humanos, en una coyuntura tan difícil, incierta y cambiante como la que se ha estado viviendo últimamente en el mundo, (Stoner, Freemn y Gilbert, 2015) parafraseando de estos autores, es de gran importancia para la sobrevivencia de las empresas y, en particular, para los niveles más altos de dirección y estrategia, que tienen la máxima responsabilidad en la gestión empresarial emplear estrategias de remuneración total; porque la mayoría de ellas son exitosas parten de entornos estables.

A favor, en países con entornos volátiles como el venezolano aún se cuentan con empresas laboralmente competitivas, tal es el caso de las ubicadas en el área metropolitana de Caracas que se desempeñan exitosamente y han prosperado; cabe preguntarse ¿Qué hacen para tener éxito? ¿Por qué estas empresas responden más eficazmente a las adversidades que sus competidores? ¿Cómo hacen para aprovechar las oportunidades que observan de su entorno? Como se puede observar en el caso venezolano por demás se podría tildar de “extremo” porque permite explorar en estas interrogantes, debido a las grades barreras económicas, y políticas que implica operar en un país como este.

Se deduce que, actuar bajo un contexto complejo y altamente competitivo, se traduce en un desafío interno de las empresas venezolanas laboralmente competitivas del área metropolitana de Caracas, el cual consistirá en la capacidad de potenciar el desarrollo de estrategias, metodologías y políticas de gestión sustentables, (David, 2010); y entre otras cosas, en crear estrategias de remuneración total acorde a las necesidades y oferta vigente.

Ahora bien, plantear estrategias de remuneración total en un país como Venezuela el cual tiene uno de los historiales económicos más turbulentos del Continente y en la actualidad sufre de una de las inflaciones más altas, inseguridad jurídica, además de altos costos de

transacción, no es tarea fácil. Esta coyuntura de elementos económicos son los que configuran la situación del país, la acumulación de distintos factores son los que propician la expansión, continuación o estancamiento de la actividad económica. Describiendo las principales variables macroeconómicas, se alcanzaría a evaluar el desarrollo de la economía del país, es decir, si presenta crecimiento, estancamiento o retroceso. La coyuntura económica de Venezuela entonces dibuja un horizonte de retos y desafíos para todas las organizaciones que hacen vida en el país, un Grupo de 65 economistas publicaron a inicios del año 2015 un artículo donde explican tal situación, desde un punto de vista profesional y cuya interpretación sería la siguiente:

Con la aguda y fuerte caída de los precios del petróleo desde mediados del año 2014, la situación del país entró en una fase de auténtica emergencia económica, pues los ingresos petroleros estimados para el año 2015 fueron alrededor de la mitad de los del 2014 en un escenario conservador. Con bajas reservas internacionales operativas y una fuerte acumulación de deuda pública y otras obligaciones comerciales; esta situación hace insostenible mantener el marco de políticas económicas que se han venido ejecutando desde el Gobierno de Hugo Chávez hasta el de Nicolás Maduro. Además, la absoluta mayoría de empresas públicas, incluyendo las nacionalizadas en los últimos doce años, enfrentan serios problemas de eficiencia productiva y bajos niveles de producción.

Por otro lado, el Banco Central de Venezuela (BCV) publicó recientemente y de forma preliminar, el cierre de la inflación para el 2015, donde la sitúa en 180.9%, una caída del Producto Interno Bruto (PIB) en -5,7%, y una devaluación del bolívar tomando en cuenta al tipo de cambio preferencial de un 58% aproximadamente. Todos estos elementos afectan todos los sistemas de las organizaciones directamente, lo que ha generado que las empresas se planteen nuevas estrategias de remuneración total, de tal forma que les permitan mantenerse competitivos a través de una oferta de valor atractiva para sus empleados.

Adicionalmente a lo anterior, recientemente se han conocido cifras del Fondo Monetario Internacional (FMI) publicó sus perspectivas de la economía mundial donde analizan las principales variables macroeconómicas y realizan algunas proyecciones tras estudiar las economías de diferentes países. En el informe, el FMI presenta proyecciones sobre la economía venezolana durante 2016 y 2017 que se pueden resumir en: se proyecta que

Venezuela permanezca en recesión económica durante 2016, al estar "en medio de la incertidumbre política" y registrar que con "el nuevo descenso en el precio del petróleo se han profundizado las presiones y desequilibrios macroeconómicos". Las proyecciones del informe indican que el PIB venezolano podría contraerse un 8% en 2016. Este porcentaje es mayor al 5,7 registrado en 2015. Para 2017, la proyección del FMI es de una contracción del 4,5%. Esto deja a Venezuela como el país con la peor proyección en América. El FMI estima que la inflación en 2016 al final del período será de 720% y en el 2017 será de 2200%.

Otro tema de interés fue el planteado por Pró-Rísquez, socio de Norton Rose Fulbright, en Caracas el 13 de abril de 2016; expresando que: "El conflicto laboral se mantiene como la piedra de tranca de la productividad". En 2015 llegó a ubicarse en 30%". Destacó que 2015 estuvo marcado por protestas por los derechos sociales. Hizo referencia a las estadísticas del Observatorio Venezolano de Conflictividad Social (OVCS), las cuales muestran que en 2015 hubo 1910 protestas, 33% más que las registradas en el año 2014, "siendo la difícil situación económica que vive el país una causa directa de las preocupaciones de los trabajadores venezolanos". Para Pro-Rísquez es posible sobrellevar la actual situación que envuelve al país. Para ello planteo "actualizarse, entender los cambios y el entorno. Es necesario atraer y retener talento, así como comunicarse e identificar a nuestros aliados estratégicos es la clave".

Esta problemática expuesta en los párrafos anteriores, inquietó con esta investigación a determinar las estrategias de remuneración total, implementadas por las empresas venezolanas laboralmente competitivas del área metropolitana de Caracas durante el año 2015 y las previstas para su aplicación en el año 2016, ante la presente coyuntura económica; para lo cual se formula las siguientes interrogantes:

Formulación del Problema

¿Cómo se determinan las estrategias de remuneración total implementadas por las empresas venezolanas laboralmente competitivas del área metropolitana de Caracas durante el año 2015 y las previstas para su aplicación en el año 2016, ante la presente coyuntura económica?

De este modo, se sistematiza el estudio a través de sub-interrogantes que dan respuesta a la formulación del problema, a saber:

¿Cuáles han sido las estrategias de remuneración total puestas en práctica por las empresas venezolanas laboralmente competitivas del área metropolitana de Caracas durante el año 2015, ante la presente coyuntura económica?

¿Cuáles estrategias de remuneración total fueron previstas para su aplicación en el año 2016 por estas empresas laboralmente competitivas del área metropolitana de Caracas?

¿Cómo se contrastan las estrategias de remuneración total aplicadas durante el año 2015 y las previstas para su aplicación en el año 2016 por las empresas laboralmente competitivas del área metropolitana de Caracas, ante la presente coyuntura económica?

Para responder estas interrogantes formulación y sistematización, se plantean los siguientes objetivos que permiten el desarrollo de la investigación.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Determinar las estrategias de remuneración total, implementadas por las empresas venezolanas laboralmente competitivas del área metropolitana de Caracas durante el año 2015 y las previstas para su aplicación en el año 2016, ante la presente coyuntura económica.

Objetivos Específicos

1. Identificar las estrategias de remuneración total aplicadas por las empresas laboralmente competitivas del área metropolitana de Caracas durante el año 2015, ante la presente coyuntura económica.
2. Caracterizar las estrategias de remuneración total previstas para su aplicación en el año 2016 por las empresas laboralmente competitivas del área metropolitana de Caracas, ante la presente coyuntura económica.

3. Comparar las estrategias de remuneración total aplicadas durante el año 2015 y las previstas para su aplicación en el año 2016 por las empresas laboralmente competitivas del área metropolitana de Caracas, ante la presente coyuntura económica.

Justificación de la Investigación

El proceso de transformación que toma toda empresa u organización, se destaca de la acción gerencial su éxito, centrado en el alto grado de identificación con la organización y con el grupo de trabajo, puesto que dan el máximo de sí mismos con una actitud positiva y favorable en su desempeño con claro compromiso en un entorno de colaboración para lograr el alto rendimiento, aun en tiempos de dificultades económicas; por ello, se propone precisar estrategias remuneración total relacionada con base en sistemas de compensación y beneficios.

A tal efecto, se justifica y es relevante esta investigación que se plantea para determinar las estrategias de remuneración total, implementadas por las empresas venezolanas laboralmente competitivas del área metropolitana de Caracas durante el año 2015 y las previstas para su aplicación en el año 2016, ante la presente coyuntura económica. A la vez se brindan aportes que en lo teórico, práctico, metodológico y académico que impactarán favorablemente en el ámbito del ejercicio profesional de las Relaciones Industriales al fortalecer el compromiso organizacional que consolida la administración del talento humano con base en un balance vida/trabajo.

Lo anteriormente expuesto, representa un aporte teórico en el desarrollo de la revisión bibliográfica realizado para profundizar en contenidos relacionados con las estrategias de remuneración total estudiadas a través de compensación, beneficios, balance vida/trabajo, desarrollo y oportunidades, que enriquecen desde el punto de vista práctico, conocimientos aplicables en el área de Relaciones Industriales; aportando conceptos claves del éxito de las empresas y organizaciones, puesto que en ninguna empresa puede prescindirse del trabajo grupal, por ello el éxito de la organización descansa, entonces, en el éxito de la calidad de servicio, mejora el comportamiento organizacional con respecto a sus índices de rotación.

Por otra parte, la investigación se justifica porque constituye un aporte metodológico en el cumplimiento de las etapas del método científico para el diseño de un instrumento de recolección de información que permitió describir las estrategias de remuneración total

implementadas por las empresas venezolanas laboralmente competitivas del área metropolitana de Caracas durante el año 2015 y las previstas para su aplicación en el año 2016 ante la presente coyuntura económica; todo ello en cumplimiento de los objetivos fijados

Desde el punto de académico se fortalece la formación en Relaciones Industriales mención Compensación y Beneficios, generándose mejor calidad profesional que impactará favorablemente en el ambiente de trabajo, satisfacción personal y motivación por el desempeño laboral, porque es evidente la relevancia de este tema, considerándose que se aplicaron procedimientos que ocasionarán un impacto social favorable en el ámbito de la administración empresarial con las estrategias de remuneración total, implementadas por las empresas venezolanas laboralmente competitivas del área metropolitana de Caracas.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

Las estrategias de remuneración total implementadas en las empresas laboralmente competitivas ha sido objeto de estudio tanto en el ámbito internacional como nacional en donde se estudia, compara, analiza y determina por si solo o en comparación con otras variables o entornos de la percepción del talento humano sobre los elementos que conforman compensación y beneficios dentro de la organización.

En el ámbito internacional, se tiene a Cutiño (2012), en México en su Trabajo de Grado para la Universidad Autónoma Nuevo León desarrolló una investigación que titula: "Balance Calidad de Vida y Trabajo en Empresas Laboralmente Competitivas de Cuidad de México". La metodología empleada dentro del paradigma cuantitativo, con estudio de campo, transversal, no experimental de nivel descriptivo, contó con la participación de 28 gerentes de empresas laboralmente competitivas de México, el fin de determinar empíricamente cómo se desarrollan las actividades dentro de una ambiente laboral que fomenta la relación efectiva entre calidad de vida y trabajo.

Los resultados indican tendencia desfavorable de la gerencia en emplear estrategias que fomenten la relación efectiva entre calidad de vida y trabajo de los empleados. Concluye con algunas consideraciones sobre el ambiente laboral que vislumbra un reflejó que para una calidad de vida en el trabajo donde es necesario realizar cambios en la forma de ver y hacer gerencia, así como el manejo organizacional con acciones que motiven el desarrollo personal y colectivo, hablando de una responsabilidad compartida por los agentes sociales, económicos y medio ambientales.

Recomienda como estrategia gerencial emplear estrategias de compensación y beneficios hacia un balance calidad de vida y trabajo en empresas laboralmente competitivas de Cuidad de México, a partir de una preparación gerencial en los conceptos, métodos y objetivos para la satisfacción del manejo organizacional, con base en la implantación de los procesos de mejoramiento continuo.

Este estudio se considera de alta utilidad para la presente investigación porque aporta elementos de contenido relacionados con estrategias de compensación y beneficios que fomenten la relación efectiva entre calidad de vida y trabajo de los empleados, tomando en cuenta nivel de satisfacción que se tiene el desempeño laboral del empleado. De igual forma, aporta orientaciones metodológicas para la búsqueda de la información apoyado en el paradigma cuantitativo, con estudio de campo, transversal, no experimental de nivel descriptivo.

En el contexto nacional, se inicia con la investigación de Clervil (2012) en su Trabajo de Grado para la UCAB. Caracas. Venezuela; que titula: "Factores que influyen en la rotación del personal obrero en la Empresa Industrias Alimenticias Corralito S.A, ubicada en Carrizal Estado Bolivariano de Miranda". El estudio tuvo como objetivo general, analizar los factores que influyen en la rotación de personal obrero de la Empresa Industrias Alimenticias Corralito, S.A. De acuerdo a las variables sustantivas el soporte teórico fundamental se basó en conceptos relacionados con la rotación de personal sus causas, influencias y factores motivacionales que alteran la gestión del departamento de Recursos Humanos debido a la existencia de un nivel de Rotación de Personal.

Metodológicamente corresponde al tipo de investigación descriptiva, bajo un diseño de campo con soporte documental. La población está compuesta por 244 empleados, todos obreros de la empresa, la muestra es estratificada para obtener 30 trabajadores. La técnica y el instrumento de recolección de datos, fueron la encuesta y el cuestionario, respectivamente; siendo este último validado a través del Juicio de Experto.

Las conclusiones más resaltante de este estudio indican que la empresa posee un alto índice de rotación de personal afectando su desempeño laboral entre las causas más resaltantes se encuentran la remuneración el cual influye en la calidad del producto y por lo tanto afecta como factor importante la desmotivación y la falta de adiestramiento lo que trae

como consecuencia la inadecuada ejecución de sus tareas, por lo que se recomienda identificar los factores motivacionales y debilidades entre los elementos teóricos que se deben presentar son el adiestramiento continuo y el incentivo apropiado por la empresa en estudio; para lo cual se ofrecerán las recomendaciones que permitan mejorar la rotación de personal.

En la anterior investigación que se presenta, se toma en consideración lo imperante de los factores motivacionales en el desempeño laboral e impacto en la rotación de personal, situación que se pretende abordar con este estudio, puesto que pretendió determinar las estrategias de remuneración total implementadas por empresas venezolanas laboralmente competitivas del área Metropolitana de Caracas, ante la presente coyuntura económica.

Finalmente, se presenta la investigación de Penyy (2014), en su Trabajo de Grado para la UCAB. Caracas. Venezuela, cuyo propósito fue describir la relación entre el balance calidad vida/trabajo e índice de rotación de personal en las empresas de consumo masivo del área Metropolitana de Caracas. Se ubicó en el paradigma cuantitativo de nivel descriptiva-correlacional con diseño estudio de campo, transversal o transaccional. Se relacionaron las dimensiones de la variable beneficios otorgados a los empleados con las dimensiones del índice de rotación de personal a través del coeficiente de correlación de Pearson (r) con valor significante ($p<0.05$) considerándose que más se ajustaba con la intención de la investigación.

Desde el punto de vista de contenido entre los autores que apoyaron teóricamente la investigación se encuentran Alvarado (2011), Bonilla y Rodríguez (2008), Chiavenato (2002) y (2007), Delgado (2007), Duplas (2010) y Robbins (2007) entre otros. Se recogió la información con apoyo en la técnica de la encuesta a través de un instrumento tipo cuestionario consistente de dieciocho (18) ítems que se desprenden equitativamente de los indicadores de las dimensiones de cada variable, fue previamente validado en juicio de expertos.

Se analizaron e interpretaron los datos conforme a la tendencia de respuesta más alta emitida por los sujetos de estudio y se describió la relación entre las variables; cuyos resultados indicaron que existe una relación negativa con los beneficios otorgados, pues se considera que entre más satisfechos se encuentren menor será el interés por abandonar la organización. Concluye en descuido por parte de los gerentes, administradores o encargados

de las empresas porque los empleados presentan un alto grado de insatisfacción con respecto a los beneficios otorgados, lo que conlleva a que existan altos índices de rotación. Se recomienda presentar los resultados del estudio a los directivos de la Cámara de Comercio; así como a los propietarios, gerentes o encargados de las empresas para encausar una acción gerencial en pro de mejorar los beneficios otorgados a sus empleados.

Como aporte general de este antecedente se puede señalar que representa un ejemplo claro de la relación que existe entre el estímulo que se le puede dar al trabajador de una empresa y el rendimiento de éste mismo, de modo que si el trabajador posee un mejor desempeño en el trabajo y secundariamente tiene una larga permanencia dentro de la organización, este podrá gozar de ciertos beneficios que no solamente se extienden hacia él, sino a nivel familiar.

Bases Teóricas

Con el fin de consolidar la investigación desde el punto de vista teórico, se abordan y explican constructos teóricos obtenidos de fuentes de referencia bibliográficas, relacionados con el tema de compensación y beneficios a través de estrategias de remuneración total que son implementadas por empresas venezolanas laboralmente competitivas del área Metropolitana de Caracas, ante la presente coyuntura económica.

Como soporte de la presente investigación es conveniente reflexionar acerca de la Organización que está estructura en forma organizada para realizar el trabajo en equipo apoyándose en recursos materiales, financieros y técnicos en cumplimiento de los objetivos organizacionales; sobre este particular (Chiavenato, 2011 p.245) define la organización administrativa como aquella que “agrupa las actividades necesarias para realizar lo planeado". Es decir, las organizaciones necesitan un marco estable y comprensible en el cual puedan trabajar unidos para alcanzar las metas de la organización.

Por ello, según este autor, dentro de toda organización con el fin de agrupar y dividir las tareas en el trabajo, se diseñan las estructuras organizativas las cuales sin duda repercuten en las actitudes y comportamientos de los individuos que allí laboran, dichas estructuras deben responder a la naturaleza, tamaño y objetivos de la empresa con el fin de contribuir a la eficiencia de la misma. En este orden de ideas, el interés y la preocupación porque la

organización tenga éxito, desde el punto de vista social y económico, deben llevar a profundizar en las relaciones interpersonales con sus trabajadores, en aras de obtener beneficios mutuos.

Resulta indispensable los conocimientos aportados en la disciplina del Comportamiento Organizacional, frecuentemente abreviado CO, (Robbins, 2008 p. 10), quien lo define como "el campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización." En resumen la finalidad del comportamiento organizacional, es estudiar y analizar lo que hacen las personas en la Organización, y como ese comportamiento afecta al desempeño de la organización. Se evidencia entonces que la organización es una unidad social coordinada de forma consciente, conformado por personas, y que funciona con una base de relativa continuidad para llegar a sus metas trazadas.

Pero para que exista una organización no basta con el conjunto de personas; ni siquiera es suficiente que todas ellas posean un propósito en común. Lo realmente decisivo es que dichas personas se organicen o coordinen sus actividades, ordenando la acción conjunta hacia el logro de unos resultados que, aunque sea por razones diversas, estimen todas ellas que les interesa conseguir apoyándose en la Gerencia como elemento esencial en toda organización que permite la funcionabilidad de las empresa porque brinda creativas e innovadoras soluciones a diferentes problemáticas que emergen de ellas apoyándose en estrategias de remuneración total.

Estrategias de remuneración total: factor clave del engranaje total de Recursos Humanos

Si la sociedad actual destaca por algo, es por la constante velocidad con la que los cambios se producen. Esta evolución ha afectado a los sistemas empresariales, convirtiéndose no solo en una variable de éxito, sino también de supervivencia. De esta forma se ha pasado de una visión tradicional que consideraba a los trabajadores "coste", a otra más actual que considera a los trabajadores como una de las inversiones más importantes que la empresa puede realizar. De ahí que sean comunes las expresiones como capital humano, o capital

intelectual para referirse al colectivo general de una empresa como la capacidad intelectual intangible de la organización (Vertice, 2008).

Derivados de estos grandes cambios, sociales, económicos, tecnológicos, las organizaciones empiezan a enfrentarse a nuevos retos comunes en términos de Recursos Humanos, cuya correcta resolución les aseguraran mantenerse competitivas en el mercado. Algunos de ellos son: Atraer y retener a los mejores profesionales. Mejorar el rendimiento organizacional. Ser reconocido como empleador deseado. Desarrollar capital intelectual deseado. Integrar equipos humanos. Como consecuencia de todo ello, el empleado deseado por la empresa deberá estar comprometido con su organización y comportarse de acuerdo a los valores de la misma, apoyando con su trabajo diario la consecución de los resultados del negocio.

Obviamente el empleado pedirá algo a cambio de su colaboración en la organización y ese algo tendrá elementos como: trabajar en un entorno estimulante, el apoyo a su desarrollo profesional, o las recompensas adecuadas por sus contribuciones a los objetivos de la empresa. La función remunerativa, en la administración de las relaciones del personal, reviste una importancia tan crítica que, algunos de los teóricos de las Relaciones Industriales, la ubican como factor o variable focal de sus modelos (Urquijo y Bonilla 2008 p.13).

Así se tiene el caso de Alton Craig, quien en su visión cibernética de la Relaciones Industriales considera el justo reparto de los beneficios del trabajo (remuneración económica, psicológica) como el objetivo principal del sistema. (Urquijo, 2008). Las políticas para gestionar la remuneración, así como sus elementos han ido variando a lo largo del tiempo adaptándose a las necesidades de la organización. Así se ha pasado de sistemas remunerativos rígidos basado fundamentalmente en remuneraciones fijas, a otras mucho más flexibles basados en una mayor variabilidad de tipos compensatorios (remuneración total).

No solo tener pleno conocimiento de la compañía, es suficiente para delinear lo que a futuro todos y cada uno de los procesos que la regirán, sino además se debe tener en claro la inexorable relación que existe entre personas y organizaciones. Actualmente para fijar un sistema óptimo de retribución se tiene que considerar el concepto de justicia retributiva, es decir tener en cuenta, cual es la percepción que tiene el empleado acerca de la compensación

justa de su esfuerzo, el no considerar este aspecto, para aplicar un sistema retributivo puede producir en la empresa resultados no deseados como: disminución de la producción, descontento en los trabajadores, mayor rotación, desinterés entre otros. (Chiavenato 2011).

Es aquí donde el diseño de programas que se adapten al área de Recursos Humanos puede pensarse como una tarea fácil y sin mayores contratiempos; pero en la realidad requiere de un plan acertado que encaje perfectamente con la empresa para el cual fue estructurada. Se tiene la falsa creencia, que el éxito en la puesta en práctica de algún programa en una empresa, puede ser adaptable a otra empresa y responderá así a sus necesidades; lográndose en lugar de una solución, un problema debido a la inexistencia de dos organizaciones iguales (Rimsky, 2005).

Para lograr el equilibrio entre las pretensiones del empresario y el trabajador entra en juego la importancia de la correcta elaboración de las políticas retributivas, la retribución es un asunto complicado porque depende de innumerables factores. Hay toda una gama de políticas y procedimientos de remuneración. La construcción del plan de remuneración requiere de la suma atención dado que sus efectos y consecuencias tienen gran impacto en las personas y en el desempeño de la organización. El diseño del sistema de remuneración presenta dos desafíos principales: primero debe ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos estratégicos; segundo, se debe moldear y ceñir las características únicas de la organización. (Vertice, 2008).

Se tiene de Chiavenato (2011) en su libro gestión del talento humano señala una seria de indicaciones a tomar en cuenta para el diseño exitoso de un plan de Retribución:

1. Equilibrio interno frente a equilibrio externo. El plan de remuneración se debe percibir como un plan justo dentro de la organización o como justo en comparación con el salario de otras organizaciones del mismo ramo. La equidad interna obedece al principio de justicia distributiva, que fija los salarios de acuerdo con las aportaciones o los insumos que los colaboradores intercambian con la organización.

2. Remuneración fija o remuneración variable. La remuneración puede tener una base fija, el pago de salarios mensuales o por hora, o variar de acuerdo con los criterios previamente definidos, como las metas o las ganancias de la organización.2

3. Desempeño o antigüedad en la compañía. La remuneración puede dar importancia al desempeño y remunerarlo de acuerdo con las aportaciones individuales o grupales o pueden ponerlo en la antigüedad que el trabajador tiene en la organización.

4. Remuneración del puesto o remuneración de la persona. La comparación se puede enfocar en la medida que el puesto contribuye a los valores de la organización o en la medida en que los conocimientos y las competencias de la persona contribuyen al trabajo o a la organización.

5. Igualitarismo o elitismo. La remuneración puede incluir al mayor número posible de colaboradores dentro de un mismo sistema de remuneración (igualitarismo) o establecer diferentes planes en razón de los niveles jerárquicos o los grupos de trabajadores (elitismo).

6. Remuneración por debajo o por arriba del mercado. La remuneración de los trabajadores puede estar en nivel porcentual que se ubica debajo o arriba del mercado. Esta elección afecta los costos de la organización y la satisfacción de los colaboradores.

7. Premios monetarios o premios extramonetarios. El plan de remuneración puede hacer hincapié en motivar a los colaboradores por medio de recompensas monetarias, como los salarios y los premios salariales, o de recompensas extramonetarios, como con trabajos más interesantes o con seguridad de empleo.

8. Remuneración abierta o confidencial. Los colaboradores pueden tener acceso abierto a la información sobre la remuneración de otros colegas y sobre la manera en que se toman las decisiones salariales (remuneración abierta) o se puede impedir que los trabajadores tengan acceso a esa información (remuneración confidencial). Las organizaciones varían en cuanto a la forma en que comunican los niveles de remuneración que pagan a sus colaboradores.

9. Centralización o descentralización. Las decisiones sobre la remuneración pueden estar bajo el control de un órgano central o ser delegadas a los gerentes de las unidades descentralizadas. En el sistema centralizado las decisiones se pueden tomar y controlar en el área de Recursos Humanos. En el sistema descentralizado las decisiones son delegadas a los gerentes de línea.

Como ha podido verse, fundamentar la posición de la empresa respecto a su sistema retributivo no es tarea fácil, ya que conlleva la atención de numerosos factores sin los cuales la toma de decisiones podría generar efectos no del todo deseables para la empresa. De esta manera, la ausencia o mala gestión de una política retributiva podría generar una serie de conflictos como: quejas, rotación búsqueda de mejores trabajos, falta de satisfacción.

Con el pasar de los años las organizaciones se han visto en la necesidad de planear los factores a incluir en el sistema salarial, de coordinarlos, organizarlos, comunicarlos, aplicarlos, controlarlos y evaluarlos a nivel de la organización en general y de sus trabajadores; de esta manera se aprende a diseñar adecuada y estratégicamente los programas y planes de compensación y beneficios que podrían ubicar y mantener a las organizaciones en un nivel competitivo dentro del mercado que es un ambiente de constantes y rápidos cambios. (Morales y Velandia, 2012). En tales efectos, existe una serie de conceptos retributivos que es necesario conocer para diseñar y establecer una adecuada política salarial dentro de la organización. Los conceptos retributivos están orientados en cómo se efectuara el pago; se pueden clasificar dichos conceptos, según se aprecia en la figura 1 de la siguiente manera:

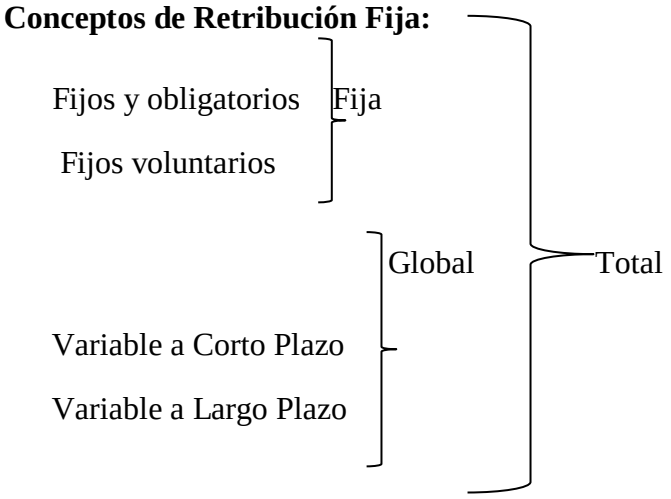

Figura 1: Conceptos de Retribución Fija. Fuente: (Morales y Velandia, 2012)

Es importante mantener una proporción adecuada entre estos tres conceptos, porque ello facilita la gestión: si la proporción de variable es excesiva, se traducirá en inseguridad del empleado, y si los conceptos fijos consolidados se acercan a la totalidad de la retribución entonces los gestores tendrán muy difícil cualquier margen de maniobra. (Morales y Velandia, 2012) En tales efectos, es importante conocer los conceptos de ***retribución en especie y diferidos*** tal como se explican a continuación cada uno de ellos:

Retribución fija:

Es aquella cuya percepción está garantizada en el plazo de tiempo que se establezca, con independencia de otras consideraciones. Se distinguen a su vez dos tipos: ***Retribución fija obligatoria*** es la pactada en el contrato colectivo entre la empresa y sus representantes sociales. No puede pagarse menos de lo establecido, y el propio convenio determinara las categorías, que componen esta percepción obligatoria: categoría profesional, antigüedad, complementos del puesto, entre otros. ***Retribución fija voluntaria*** es la diferencia entre la retribución de mercado y la mínima obligatoria establecida en el convenio .esta diferencia puede estar consolidada, o puede ser absorbible y compensable, es decir, que disminuirá en la misma cantidad en que aumentase los conceptos obligatorios. (Morales y Velandia, 2012)

Retribución Variable:

Es la que se asocia a los objetivos alcanzados y se cuenta con dos tipos: variable a corto plazo (tiempo inferior a un año) y variable a largo plazo (más de un año). Los tipos de retribución variable a corto plazo suelen ser: ***Primas:*** Retribución variable concebida a muy corto plazo en entornos industriales o de producción realizada. Este método estaba muy vinculado a entornos de demanda donde lo importante era producir en cantidad. ***Incentivos:*** Concebida en entornos comerciales y basada en las ventas conseguidas. Se suelen llamar comisiones por ventas en aquellas figuras con la que existe una relación más mercantil que laboral, como los agentes comerciales. (Morales y Velandia, 2012)

También están los ***Bonos:*** es una retribución a corto plazo para directivos, cuadros técnicos, y en General personal profesional; basada en resultados medibles que puede ser de la empresa, el área, los equipos, o individuales. Es muy similar al incentivo excepto porque es más relacionado con resultados globales e incorporan la apreciación del desempeño de la

persona. ***Gratificaciones*** es un concepto variable con ausencia total de sistema que lo soporte y por lo tanto inesperado. Tiene un carácter subjetivo y bien utilizado por la directiva puede tener un carácter motivador. (Morales y Velandia, 2012)

Retribución Variable a Largo Plazo:

Se considera variable a largo plazo a la retribución que se enmarca en plazos superiores al año, comúnmente entre 3 y 5 años, y en ocasiones hasta en 10. El interés de su implantación reside en que permite gestionar dos variables retributivas para los directivos, una basada en la renta y otra basada en el patrimonio; ya que los niveles de este personal son altos. Por razones fiscales para la retribución de los altos niveles, ya que la retribución a largo plazo, es considerada como renta irregular, esta menos gravada que la renta del ejercicio siempre que no sea periódica o recurrente. (Morales y Velandia, 2012)

Para que los objetivos de carácter estratégico a más de un año de vista, no sean sustituidos por los de corto plazo. Son una barrera de salida para que el personal clave no se marche de la organización. Los mecanismos más utilizados de este tipo son las opciones sobre acciones, la concesión de acciones, y los bonos a largo plazo. Se trata de una forma de pago muy extendida en el sector ligado a internet y a las nuevas tecnologías. (Morales y Velandia, 2012)

Retribución en Especies o Diferido: Se conoce como retribución en especies todos los conceptos no monetarios del paquete retributivo: automóvil de la empresa, seguro de vida, viviendas, créditos a baja tasa de interés entre otros. (Morales y Velandia, 2012)

Modelo de estrategias de remuneración total

Modelo Milcovich, Newman y Cole (2010) En este modelo los autores presentan la compensación total como aquella que incluye retribuciones directas o en efectivo, e indirectas o de beneficios. Dentro de las retribuciones directas se incluyen el salario base, ajuste por costo de vida e incentivos asociados al desempeño. Las retribuciones indirectas son básicamente conformada por beneficios: programas de protección, salario por tiempo no trabajado y servicios al empleado.

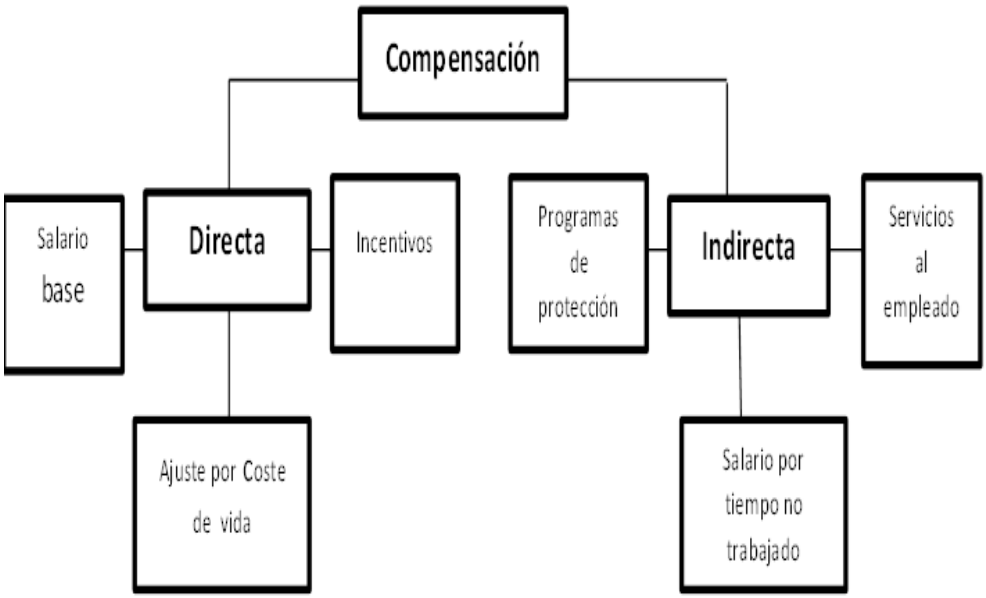

Figura 2: Modelo Milcovich, Newman y Cole. Fuente: Milcovich, Newman y Cole (2010)

Modelo según Worldat Work. *Este* modelo demuestra la relación dinámica entre los empleadores y los empleados. Originalmente introducido en 2000, ha evolucionado para representar los elementos estratégicos del cambio de empleador-empleado, así como refleja las influencias externas y como un entorno empresarial cada vez más global afectan a la atracción, la motivación, la retención y el compromiso. Este modelo resulta uno de los más relevantes para la realización de este estudio, debido a que este modelo plantea un enfoque no solo desde el punto de compensación total

Figura 2: Modelo según Worldat Work. Fuente: página web www.worldatwork.org

Durante los últimos años, según Worldat Work, el concepto de compensación total ha evolucionado de una manera notable. Estudios recientes han demostrado que la confluencia de diferentes factores, adicionales a la estrategia de compensación total, es fundamental para la atracción, motivación y retención del talento humano. Es por esto que creemos pertinente el uso de este modelo como guía del estudio, ya que además de enfocarse en los términos planteados por los otros modelos en cuanto a compensación total, también enfoca su visión en remuneraciones intangible las cuales han tomado mayor relevancia en los últimos años.

Los elementos que componen este modelo según Worldat Work y que en conjunto definen la estrategia de una organización para atraer, motivar, retener y comprometer a los empleados son:

Compensación: Pague proporcionado por un empleador a sus empleados por los servicios prestados (es decir, tiempo, esfuerzo, habilidad). Esto incluye tanto fija y parte variable ligada a los niveles de rendimiento.

Beneficios: Programas que un empleador utiliza como complemento a la compensación en efectivo que reciben los empleados. Estas pueden ser salud, protección de los ingresos, ahorros y programas de retiro garantizan la seguridad de los empleados y sus familias.

Balance Vida - Trabajo*:* Un conjunto específico de prácticas organizativas, políticas y programas, además de una filosofía que apoya activamente los esfuerzos para ayudar a los empleados a lograr el éxito en el trabajo y el hogar.

Desempeño y Reconocimiento: programas formales o informales que reconozcan o presten especial atención a las acciones de los empleados, los esfuerzos, comportamiento o rendimiento estrategia de negocio y el apoyo de los comportamientos de refuerzo (por ejemplo, logros extraordinarios) que contribuyen al éxito de la organización. La alineación de la organización, el equipo y los esfuerzos individuales hacia el logro de los objetivos de negocio y el éxito organizacional. La gestión del rendimiento incluye el establecimiento de las expectativas, la demostración de habilidad, evaluación, retroalimentación y mejora continua.

Desarrollo y Oportunidades Laborales: Proporciona la oportunidad y las herramientas para que los empleados avanzar en sus habilidades y competencias en las carreras de ambos a corto y largo plazo.

Cabe destacar entre las ventajas del Modelo según Worldat Work: **Mayor Rentabilidad:** vínculo directo con la motivación, lo cual se traduce en mayor calidad del servicio, es decir posteriormente mejores beneficios. **Menores Costos Laborales:** Programas de Conciliación. **Mayor Flexibilidad:** Capacidad de personalizar los Programas de recompensa, con un mix de recompensa total. **Estrategias de Éxito en la Recompensa Total** como son: Posición competitiva deseada por el colaborador. Seleccionar los segmentos apropiados del mercado laboral aplicable. Diseñar el mix óptimo por grupo de trabajadores. Tener una estrategia en cuanto a la forma en que se asignará y se podrá obtener el beneficio. Los colaboradores deben percibir el valor tanto de las recompensas tanto tangibles como intangibles. (Worldat Work, 2010)

Compensación y Beneficios: Estrategias de remuneración total

Hoy en día se identifican a la compensación y beneficios como una de las herramientas más efectivas para atraer y alinear a las personas con las metas organizacionales. Como toda herramienta, las compensaciones fueron creadas con un fin y con determinadas funciones u objetivos a cumplir. La definición de compensación y beneficios puede ser vista desde dos puntos de vista: Por el empleado y por el empresario. (Morales y Velandia, 2012): "Para el Empleado, es una retribución por el esfuerzo y la inversión que ha hecho en educación y en formación, también es la fuente principal de ingreso, por ello se constituye en un factor determinante de su bienestar económico y social". En esencia se trata de una relación de intercambio, que contiene recompensas de carácter financiero o no financiero, las cuales pueden ser a su vez directas e indirectas. Para los empresarios estas compensaciones son costos de operaciones, que deben ser diseñadas y administradas de manera equitativa y justa entre los trabajadores. (Milcovich, citado por Morales y Velandia, 2012).

Otros autores como Milkovich, Newman y Gerhart (2014), en primer lugar señalan como la compensación y beneficios es vista por la sociedad, los autores plantean que algunas personas ven el pago como una manera de justicia, en segundo lugar exponen la percepción de la compensación vista por los accionistas, en la cual la remuneración para los ejecutivos es de especial interés, ya que el pago a los ejecutivos está asociado a los resultados financieros de la organización. En tercer lugar muestras como los gerentes también tiene interés en la compensación y beneficios porque además de tratar el pago como un gasto, un gerente también lo utiliza para cambiar los comportamientos de sus empleados y mejorar el desempeño de la organización.

Como ya se ha planteado lo que significa este concepto para diferentes actores dentro de las organizaciones resulta relevante profundizar en este punto. Chiavenato (2011) plantea que es extremadamente importante la administración eficaz de la estructura de compensación y beneficios de una organización, no solo por la influencia que los salarios producen en quien lo recibe, sino también en la compañía que los paga y sobre la sociedad donde la compañía está localizada. Cada uno de estos tres grupos tiene intereses directos aunque diferentes sobre todas las compensaciones canceladas a los empleados.

Importancia para los empleados: Los salarios representan la base del patrón de vida del empleado, de su comodidad, de los servicios y de las reservas financieras que proporciona para sí y para su familia. Los salarios percibidos presentan elevada influencia en el estatus del empleado en su comunidad; el estatus es evaluado por la ganancia material más aún que por el tipo de trabajo, el cual algunas veces solo puede ser conocido por su superior. Dentro de la compañía el salario puede ser igualmente una fuente de status; ya que en comparación con los salarios percibidos por los demás empleados, sirve como una medida de importancia relativa que el cargo y su ocupante poseen para la compañía. La posibilidad de ganancias más elevadas puede también motivar a los empleados a aumentar su valor, mejorando sus calificaciones personales y sus contribuciones a la compañía.

Importancia para la organización: Los salarios representan una significativa porción de los costos de producción. La participación en los costos totales de producción varía de acuerdo con el tipo de producción, de acuerdo con la tecnología utilizada, entre otros. Los aumentos en los valores salariales son trasladados al consumidor o usuario que debe pagar productos y servicios más caros, lo que provoca a su vez una reducción en el volumen de las ventas. Si el costo de los salarios aumentados no es transferido al consumidor o usuario, debe ser compensado por una mayor eficiencia o por la reducción en el margen de lucro. Es de vital importancia el mantenimiento de un sistema de compensación que no solo haga posible la maximización de la eficiencia de las ventas, sino también, proporcione a los accionistas un retorno adecuado de sus inversiones, al mismo tiempo que estimule el ingreso y la permanencia de los buenos empleados.

Importancia para la sociedad: Los salarios tienen importante efecto sobre los diversos grupos e instituciones dentro de la sociedad. Los salarios más elevados proporcionan mayor poder adquisitivo, aumenta la prosperidad de la comunidad y promueven la expansión de los servicios. En la medida que los salarios aumentan hacen que los precios se vuelvan también más elevados, lo que por otro lado, sirve para reducir el patrón de vida de aquellos cuya renta no se incrementa en forma proporcional. Los precios elevados también pueden crear una reducción de la demanda de productos y servicios que los empleados generan, lo que causa una reducción en el número de cargos requeridos para producir aquellos productos y servicios. Si los salarios pueden ser compensados por una mayor productividad, y no por precios más elevados, entonces podrán efectivamente, contribuir al bienestar económico de la sociedad.

En este sentido, se presenta la Teoría de la Calidad Total (Chiavenato, 2011), como el estadio más evolucionado dentro de las sucesivas transformaciones que ha sufrido el término Calidad a lo largo del tiempo. En un primer momento se habla de control de calidad, primera etapa en la gestión de la calidad que se basa en técnicas de inspección aplicadas a producción. Posteriormente nace el aseguramiento de la calidad, fase que persigue garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio proporcionado. Finalmente se llega a lo que hoy en día se conoce como calidad total, un sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de mejora continua y que incluye las dos fases anteriores. Los principios fundamentales de este sistema de gestión son los siguientes:

1. Consecución de la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente (interno y externo).

2. Desarrollo de un proceso de mejora continua en todas las actividades y procesos llevados a cabo en la empresa (implantar la mejora continua tiene un principio pero no un fin).

3. Total compromiso de la Dirección y un liderazgo activo de todo el equipo directivo.

4. Participación de todos los miembros de la organización y fomento del trabajo en equipo hacia una Gestión de Calidad Total.

5. Involucración del proveedor en el sistema de Calidad Total de la empresa, dado el fundamental papel de éste en la consecución de la Calidad en la empresa.

6. Identificación y Gestión de los Procesos Clave de la organización, superando las barreras departamentales y estructurales que esconden dichos procesos.

7. Toma de decisiones de gestión basada en datos y hechos objetivos sobre gestión basada en la intuición. Dominio del manejo de la información.

En este orden de ideas, la filosofía de la Calidad Total proporciona una concepción global que fomenta la mejora continua en la organización y la involucración de todos sus miembros, centrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo. Esta filosofía del siguiente modo: “Gestión (el cuerpo directivo está totalmente comprometido) de la Calidad (los requerimientos del cliente son comprendidos y asumidos exactamente) Total (todo miembro de la organización está involucrado, incluso el cliente y el proveedor, cuando esto sea posible).” (Chiavenato, 2011. p. 45)

Ante estos señalamientos, se destaca que el Recurso Humano implica una mayor ganancia para la organización como talento emprendedor puesto que constituye el principal impulsor de las empresas, así (Rue y Byars, 2007. P. 138) sostienen, "una organización es un grupo de personas que trabajan juntas en algún tipo de esfuerzo concertado y coordinado para lograr objetivos comunes de la empresa"; por ello, en las organizaciones se hace necesario establecer esfuerzos mancomunados, vinculados con las funciones encomendadas a cada uno de los trabajadores en pro del éxito empresarial, donde se deben tomar en cuenta los beneficios otorgados con base en prácticas, políticas y programas en pro del éxito tanto personal como laboral ello, con base en estrategias de remuneración total.

Las organizaciones o empresas amplían los beneficios económicos con base estrategias de remuneración total al factor humano como poseedor del conocimiento, de allí, las relevancia de incorporar los conceptos relacionados con el enfoque de necesidades laborales en materia de procesos administrativos de la empresa. En este sentido la actividad empresarial requiere una organización dentro de un proceso sistemático que permita el logro de las metas y de los objetivos trazados en la organización con el menor esfuerzo y el uso adecuado de los recursos con los cuales cuenta la entidad para alcanzar la efectividad porque son otorgados beneficios a sus empleados con base en prácticas, políticas y programas en pro del éxito tanto personal como laboral (Chiavenato, 2011).

Para ello, es necesario considerar estrategias de remuneración total **programas y políticas de apoyo al empleado** que básicamente se fundamentan en el balance vida-trabajo es la relación que existe entre el aspecto personal o la vida personal del trabajador y el manejo de ésta con la vida laboral del mismo, en la cual debe de existir un equilibrio justo, por lo cual las empresas se encargan de dar beneficios, bonos o concesiones a cierto tipo de empleados dependiendo de su rendimiento, antigüedad en la empresa, entre otros factores. Consiste en una serie de prácticas, políticas y programas apoyados en una filosofía organizacional que de manera activa realizan esfuerzos para beneficiar a los empleados para alcanzar el éxito tanto en el ámbito de trabajo como en el hogar (World at Work, 2010).

Las políticas de vida y trabajo enmarcadas en estrategias de remuneración total, han sido modificadas a través del tiempo debido a cambios sociales y cambios en la industria, esto incluye modificaciones en la demografía, en las leyes económicas, políticas, sociales y

tecnológicas, al igual que redefiniciones culturales de fuerza laboral. En los comienzos de los años 90 ya se podía evidenciar un cambio cultural en el cual ambos progenitores debían tener un trabajo por separado para poder tener una mejor calidad de vida, por lo que las empresas tenían que amoldarse a sus horarios y sus prioridades, ofreciéndoles paquetes salariales y de trabajo que fuesen atractivos a su idea de vida.

Partiendo de allí nació la idea de balance vida- trabajo como tal, en el cual las empresas consideraban las necesidades del trabajador con la finalidad de poder tener de su parte un mayor desempeño en el trabajo permanentemente. *Flexibilidad Laboral* en el lugar de trabajo consiste en una serie de opciones que hacen que el trabajo sea flexible, sea manejable para las necesidades del trabajador. Las formas más comunes de flexibilidad en el trabajo son trabajos a distancia y horarios flexibles. Los empleados tienen y siempre van a tener responsabilidades familiares que necesariamente van a tener un impacto sobre su trabajo, en algunos casos ocasionando retrasos, ausentismos o inclusive renuncia, esto destaca la importancia de un trabajo flexible (World at Work, 2010)

Por otra parte, es necesario que las organizaciones ofrezcan estrategias de remuneración total con base en programas de entrenamiento en esta área y el área del balance de vida/ trabajo en general, es decir, sobre las demás categorías que constituyen este balance, esto conforma un vínculo fundamental entre la idea de implementación de las prácticas y el uso de las mismas (Goshe, Huffstutter 2006); como es el ***tiempo libre remunerado y no remunerado*** en el que los trabajadores no están ocupando su puesto de trabajo, esto incluye descansos para almorzar y para el cuidado personal y faltas no planificadas. Para los empleados resulta fundamental poder contar con el tiempo necesario para compartir con su familia y con la comunidad, es por esto que constituye una de las prácticas más valoradas del balance vida/trabajo (World at Work, 2010). El tiempo libre resulta un factor fundamental para la atracción de la fuerza laboral, especialmente la fuerza laboral femenina, ya que requieren de un mayor tiempo disponible para ocuparse de sus hijos y hogares.

También se toma en cuenta entre las estrategias de remuneración ***total salud y bienestar*** que muchas empresas proveen a sus empleados de seguros médicos, enfermería y acceso a medicamentos, bien sea gratuito o no. Esta constituye una de las prácticas más frecuentes que ofrecen las grandes empresas en relación a la salud y bienestar, sirviendo así de

ayuda en casos de emergencias y enfermedades (World at Work, 2010). Considerándose que el estrés laboral es uno de los problemas más recurrentes en Latinoamérica, a raíz del estrés se derivan numerosas enfermedades o trastornos que producen un gasto anual para las grandes empresas debido al bajo rendimiento y desempeño en el trabajo (Gamero-Burón, Carlos 2010).

La responsabilidad de educar e informar a los empleados en cuanto a las señales de estrés y suministrarles consejos y tips para manejarlo y reducirlo, recae sobre Recursos Humanos. (World at Work, 2010); por ello, debe considerarse entre las estrategias de remuneración total cuidado de familiares o dependientes surge de la necesidad de cuidado infantil dio como resultado la existencia de prácticas encargadas de manejar el cuidado de los familiares de los trabajadores (World at Work, 2010). El acceso a los centros de cuidado para los familiares dependientes consiste en un conjunto de prácticas a través de las cuales las empresas facilitan a sus empleados el acceso a centros de cuidado, bien sea infantil o de la tercera edad, disminuyendo así las preocupaciones que pueda tener el empleado al respecto.

Si se parte que las empresas competitivas han comprendido que no pueden lograr el posicionamiento de sus productos y servicios sin una buena reputación dentro de la comunidad. (World at Work, 2010), por ello, deben tomar en cuenta, la implementación de estrategias de remuneración total para satisfacer las necesidades organizacionales definidas también como carencias, para (Rue y Byars, 2007 p. 92), puesto que "…necesidad es un estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos. Una necesidad insatisfecha crea tensión, que un individuo reduce realizando esfuerzo". En síntesis, la necesidad es un estado interno de la persona y si esta exigencia no es satisfecha, se genera en el sujeto descontento y tensión y, por ende, desequilibrio físico y/o psíquico que sólo se minimiza incrementando el esfuerzo lo cual afecta la organización. Dicho de otro modo, se refleja la necesidad de desplegar mayor intervención sobre la actuación y el comportamiento de los grupos humanos que según (Robbins, 2008, p.123), la considera como "una red de conexiones cognitivo-afectivas relacionadas con el control de nuestra conducta y la conducta de los demás". En este sentido, para satisfacer las necesidades organizacionales a fin de lograr el alto desempeño como equipo de trabajo; se toma como referencia estrategias de remuneración total para lograr el alto desempeño como equipo de trabajo

Empresas laboralmente competitivas

Esencialmente las empresas que expenden productos o servicios masivos confluyen entre la demanda y oferta dinámica a un potencial de clientes que van en aumento constante ya que son necesidades primarias; de esta manera las empresas laboralmente competitivas en dirección al consumidor, son las dedicadas a la elaboración y comercialización de productos de consumo masivo, nutrición animal y productos industriales. Distribuidoras de productos consumo masivo para panadería, pastelería, heladería, entre otros (Kotler Armstrnog. Mercadotecnia, 2012 p. 155 – 189).

Competitividad: El tema de la competitividad está en los últimos tiempos muy en boga, y a pesar que se ha discutido y escrito sobre el tema, no existe una teoría concluyente que la explique. Es por ello, que se creyó conveniente dar a conocer la opinión de distintos autores para tener una visión clara del término (Kotler Armstrnog. Mercadotecnia, 2012. p.6) plantea que la competitividad va más allá de la productividad, representa un proceso centrado en: generar y fortalecer las capacidades productivas y organizacionales para enfrentar de manera exitosa los cambios del entorno, transformando las ventajas comparativas en competitivas, dándole sustentabilidad a través del tiempo como condición indispensable para alcanzar niveles de desarrollo elevados.

Se destaca entre las características de las empresas laboralmente competitivas, que el mercado de consumo es una realidad que viven diariamente cada una de las personas que asisten a diferentes lugares con la finalidad de satisfacer algunas de sus necesidades, la mayor necesidad que el hombre común presenta es la de satisfacer su ansia de alimentarse por ser esta su principal fuente de subsistencia, es por ello que asiste frecuentemente los establecimientos de comida (supermercados, y ventas de comida rápida). Se Debe tener en cuenta que el mercado de consumo encierra dentro de su contexto dos palabras fundamentales que definen su composición como lo son: Mercado y Consumo (Charles W. Lamb 2012).

Mercado: Está compuesto por grupo de compradores y vendedores que están en un contacto lo suficientemente próximo para que las transacciones entre cualquier de ellos afecte las condiciones de compra o venta de los demás. *Consumo*: Acción por la cual los diversos bienes y servicios son usados o aplicados a los fines a que están destinados, ya sea satisfaciendo las necesidades de los individuos o sirviendo los propósitos de la producción. Se considera como el acto final del proceso económico, que consiste en la utilización personal y

directa de los bienes y servicios productivos para satisfacer necesidades humanas. El consumo puede ser tangible (consumo de bienes) o intangible (consumo de servicios) *Mercado de Consumo*: Los mercados de consumo están integrados por los individuos o familias que adquieren productos para su uso personal, para mantenimiento y adorno del hogar. Por lo tanto, aquí podemos englobar innumerables productos de todo tipo. (Charles W. Lamb 2012)

Una vez definido y aclarado los componentes que integran el concepto de mercado de consumo se debe tomar como principal característica de las empresas de consumo masivo, la forma como el consumidor se comporta con respecto a este mercado, los mercadologos consideran que hay que tomar en cuenta en el qué cómo para qué y por qué y a quién van a ser dirigidos los productos que se van a producir, además es muy importante tener en cuenta que este comportamiento depende directamente de acuerdo a su nivel socio-cultural como lo son los factores sociales y los factores personales estos aspectos socio-culturales (Kotler Armstrnog. Mercadotecnia, 2012 p. 155 – 189).

De este planteamiento se deduce que la competitividad tiene que ver con los siguientes indicadores: costos, precios, cantidad, calidad, presencia en el mercado, con la innovación, la flexibilidad y adaptación a los cambios, fortalecer y desarrollar la reflexión, el análisis, romper con los paradigmas, ser proactivo, estructurar, organizar y rediseñar las empresas, así como también con la evaluación periódica de las estrategias. Para otro autor, (Porter 2000, p. 13) la competitividad surge de la productividad por lo que las empresas emplean sus factores para producir productos y servicios valiosos. Se puede inferir del referido planteamiento, que el único concepto significativo de la competitividad es la productividad, como única herramienta para competir en sectores más avanzados.

Prosperar en un entorno difícil: empresas venezolanas, catalogadas como competitivas

Desde los años 80 Venezuela ha sido uno de los mercados más turbulentos de América Latina, y las empresas han tenido que enfrentar casi de forma permanente una alta inestabilidad política, jurídica, altas barreras administrativas, incertidumbre de políticas económicas y todo tipo de barreras y regulaciones. Obviamente como en todos los mercados con estas características son muchas las empresas que mueren y solo un grupo pequeño es el que sobrevive. (Penfold y Vainrub, 2008).

No en vano, Sull y Escobari citados por (Penfold y Vainrub, 2008). Acunaron el termino de amenaza de muerte súbita para describir la alta intensidad de la amenaza que coloca en riesgo la supervivencia de la compañía en un ambiente de esta naturaleza, estas amenazas destacan por ser discontinuas ,impredecibles y desafiantes de la capacidad de crear estrategias que generen valor. Por lo tanto marcan cambios significativos en poco tiempo, y se intercalan con cambios muy pequeños.

Los autores mencionados también señalan la importancia de oportunidades de gran intensidad, estas pueden ser aprovechadas de manera estratégica frente a este contexto, la volatidad y la incertidumbre crean la posibilidad de entrar en nuevos mercados a bajo costo, incluso en aquellos ya consolidados, a través de fusiones y adquisiciones ya sean nuevos productos adaptados al cambio de preferencias del consumidor dada la trasformación del entorno. (Penfold y Vainrub, 2008). Ya sea para para gestionar las amenazas de muerte súbita, como las oportunidades, es necesario contar con habilidades para crear estrategias muy diferentes a las utilizadas en un entorno predecible.

Estos autores realizaron un estudio donde plantean cómo empresas venezolanas lograron sobrevivir a este entorno y como un puñado de ella lograron ser exitosas bajo esta coyuntura económica tan crítica. Estos autores crearon una base de datos con información facilitada por la Cámara venezolana Americana de comercio e industria VENAMCHAM, sobre las ventas anuales entre 1999 y 2005 de muchas de las grandes empresas que operaban en el país, tanto públicas, privadas, nacionales y multinacionales. Se encontraron datos relevantes de un total de 66 empresas, de las cuales se analizaron casos puntuales. (Penfold y Vainrub, 2008). Identificaron un grupo de estrategias comunes que fueron seguidas por estas empresas para destacarse en el ambiente empresarial venezolano. Los casos destacados entre estas empresas fueron: Grupo Sambil, Mabe, Chocolates El Rey, Grupo Cisneros, Locatel y Empresas Polar. Estas empresas según los citados autores optaron por las siguientes estrategias:

Esperar Activamente: Como planteo Sull y Escobari, es la estrategia que toman las empresas, cuando saben por experiencia del pasado, que el entorno donde se mueven es incierto. Esta incertidumbre quiere decir que los gerentes no pueden generar oportunidades y crear ganancias cuando les place, ya que las empresas están muy vinculadas a lo que pasa en

su entorno, el cual es impredecible. Lo que los ejecutivos saben es que la volatilidad va en ciclos entre periodos altos y bajos y que tanto sus empresas como las del alrededor están inmersas en este ciclo.

Cuando se espera activamente, la empresa se prepara gerencialmente y financieramente para captar los puntos altos y los puntos bajos, y aprovechar las oportunidades. En esta estrategia suele ocurrir a través de fusiones y adquisiciones de otras empresas que se compran a bajo precio, el caso de Empresas Polar, quizás es el que mejor describe el uso de esta estrategia en las crisis económicas venezolanas, al contrario de otras compañías, cervecería polar decidió expandirse en casa, durante la década de los años 70 se triplicaron las ventas y contaba con el dominio del 85%del mercado, durante los años 90, década muerta en Venezuela, siguió con esta estrategia y se alió con PepsiCo, para el 2000 tenía 6 instalaciones y diversas marcas en el mercado.

Ser Pioneros en Invertir: en momentos de crisis la inversión privada tiende a disminuir drásticamente, durante los años 90 apenas supero al PIB en 5% lo cual hace insostenible el crecimiento. El riesgo de ser primero es alto, pero el retorno también lo es, a diferencia de la primera estrategia, esta, no se hace mediante fusiones y adquisiciones, sino a través del crecimiento orgánico de un segmento nuevo del mercado. Este tipo de empresa aprovecha la expansión del consumo para introducir conceptos comerciales que resuelven los problemas que enfrenta la ciudadanía en su experiencia de compra, los mejores ejemplos fueron empresas como Farmatodo y Grupo Sambil. Hasta 1998 grupo sambil tenía un portafolio inmobiliario de oficinas y residencias, ese año entra en el mundo de los centros comerciales, el cual se volvió referencia en Venezuela y el caribe pues revoluciono el sector.

Farmatodo por su parte irrumpió en el sector, con un enfoque de satisfacción al consumidor en una industria altamente fragmentada, a nivel de facturación Farmatodo es una de las cadenas de mayor importancia, a finales de los 90 , la empresa aprovecho una oportunidad de oro, e introdujo el concepto de farmacia de autoservicio, en el formato de farmacia tradicional. Pocos años más tarde introdujo el concepto de tienda por conveniencia, con posibilidades de estacionamiento privado y un área exclusiva para mujeres, que ellos llamaron formato casita, lo cual revoluciono el concepto de farmacias en Venezuela.

Reducir riesgos Operacionales y maximizar el Potencial Comercial. En escenarios complejos resulta riesgoso mantener costos fijos muy altos especialmente en momentos de crisis cuando las ventas bajan. Muchas empresas en especial las de manufactura, optan por manejar estos entornos inestables, minimizando sus costos de operación e invirtiendo en la parte comercial. En esta estrategia las empresas, suelen trasladar su manufactura u operaciones y operaciones de fabricación a economías estables e invierten en intangibles como la marca, la fuerza de ventas y el conocimiento del cliente objetivo, adicionalmente exploran mercados que no han sido explorados, como la población de bajos ingresos.

Locatel diversifico su riesgo de una manera diferente, utilizo el mecanismo de franquicia, para trasladar dicho riesgo a una amplia base de inversionistas locales y apuntalar así su crecimiento. En poco menos de 5 años, logro construir una base locales, dispuestos a invertir logrando una gran cantidad de éxitos, en distintas ciudades del país.

Escapar de la Volatidad: Esta estrategia implica internacionalizarse, es decir disminuir su exposición al riesgo a través de una diversificación geográfica. En Venezuela son contadas las empresas que han hecho este esfuerzo. Chocolates el rey llego a incursionar en el mercado exterior, a la vez agrego valor y logro diferenciar un producto como el cacao.

A manera de cierre de las bases teóricas, se evidencia que este sustento bibliográfico permite delimitar esta investigación que se desarrolla con el fin de determinar las estrategias de remuneración total implementadas durante el año 2015 y las previstas para su aplicación en el año 2016 en las empresas venezolanas laboralmente competitivas del área Metropolitana de Caracas, ante la presente coyuntura económica.

Bases Legales

Esta investigación se fundamenta legalmente en orden jerárquico desde la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV) del 1999, la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT, 2012) y la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005) con su Reglamento (2007).

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en su Artículo 87 establece que toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca.

En virtud del Artículo 89 reza: El trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado. La ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras.

También, se fundamenta en el Artículo 396 de la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT, 2012), cuando establece que se debe favorecer armónicas relaciones colectivas entre los trabajadores y patronos para la mejor realización de la persona del trabajador y para mayor beneficio del mismo y de su familia, así como el desarrollo económico y social del país.

Finalmente, se sustentan el estudio de las estrategias de remuneración total implementadas durante el año 2015 y las previstas para su aplicación en el año 2016 en las empresas venezolanas laboralmente competitivas del área Metropolitana de Caracas, ante la presente coyuntura económica en la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005) y en su Reglamento (2007) desde el Capítulo I, de las Disposiciones Generales, establece desde su Artículo 1, garantizar a los trabajadores, permanentes y ocasionales, condiciones de seguridad, salud y bienestar, en un medio ambiente

de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio de sus facultades físicas y mentales en ambientes propicios para un desenvolvimiento laboral.

En el Artículo 2.- El cumplimiento de los objetivos señalados en el artículo 1 será responsabilidad de los empleadores, contratistas, subsidiarios o agentes. De acuerdo a lo predispuesto en este Artículo, es responsabilidad directa de los patronos, empleadores y empleadoras el cumplir a convalidad con lo enunciado en este texto legal, siempre procurando la estabilidad física y psíquica de los trabajadores y trabajadoras a su cargo.

En el Artículo 4.- Se entiende por condiciones de trabajo, a los efectos de esta Ley:

1. Las condiciones generales y especiales bajo las cuales se realiza la ejecución de las tareas.

2. Los aspectos organizativos funcionales de las empresas y empleadores en general, los métodos, sistemas o procedimientos empleados en la ejecución de las tareas, los servicios sociales que éstos prestan a los trabajadores y los factores externos al medio ambiente de trabajo que tienen influencias sobre él.

En el precitado Artículo, se exponen los criterios básicos referidos a las condiciones del entorno laboral y consideraciones acerca de la organización laboral como requisito indispensable para el buen rendimiento laboral.

Artículo 5.- Se entiende por medio ambiente de trabajo, a los efectos de esta Ley:

1. Los lugares, locales o sitios, cerrados o al aire libre, donde personas vinculadas por una relación de trabajo presten servicios a empresas, oficinas, explotaciones, establecimientos industriales, agropecuarios y especiales de cualquier naturaleza que sean, públicos o privados, con las excepciones que establece esta Ley.

2. Las circunstancias de orden socio-cultural y de infraestructura física que de forma inmediata rodean la relación hombre-trabajo, condicionando la calidad de vida de los trabajadores y sus familias. 3. Los terrenos situados alrededor de la organización, explotación, establecimientos industriales o agropecuarios y que formen parte de los mismos.

A través de este Artículo, se establecen diferentes criterios, que permiten proponer conceptos inherentes al medio ambiente de trabajo y su estrecha relación con la calidad de vida y de hecho con el rendimiento laboral; tal como se determina con la investigación de estrategias de remuneración total implementadas durante el año 2015 y las previstas para su aplicación en el año 2016 en las empresas venezolanas laboralmente competitivas del área Metropolitana de Caracas, ante la presente coyuntura económica.

Sistema de la Variable y Operacionalización

La variable, es: "… una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse" (Hernández, Fernández y Baptista, 2010 p. 237); a tal efecto, en esta investigación, la variable se determina por Estrategias de remuneración total aplicadas por las empresas laboralmente competitivas ante una coyuntura económica.

De la misma forma, variable es definida conceptualmente y operacionalmente, cuando se: "indican las actividades u operaciones necesarias para medir o manipular una variable" (Conesa y Egea, 2011 p.158), es decir, se especifican en dimensiones e indicadores que se relacionan con los objetivos de la investigación y que se definen conceptualmente en las bases teóricas, según se representa en la tabla 1.

Tabla 1

Operacionalización de la variable

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Itemes
Estrategias de remuneración total aplicadas por las empresas laboralmente competitivas ante una coyuntura económica.	Aspectos tales como compensación, beneficios, vida – trabajo dentro de la caja de herramientas disponibles para el empleador que hagan coincidir la propuesta de valor de la empresa con la propuesta de valor del empleado para atraer, motivar y retenerlos ante una coyuntura económica.	Determinar las estrategias de remuneración total aplicadas durante el año 2015 y las previstas para su aplicación en el año 2016 por las empresas laboralmente competitivas del área metropolitana de Caracas ante la presente coyuntura económica; utilizando como técnica la encuesta a través de un instrumento tipo cuestionario en formato dicotómico de ítemes cerrados.	Compensación	- Retribución fija obligatoria -Retribución variable -Pagos de incentivo a corto plazo -Pagos de incentivo a largo plazo	1- 2 3 – 4 5 – 6 7 - 8
			Beneficios	Programa de protección de ingresos Programa de tiempo libre pagado	9 – 10 11 – 12
			Balance Vida/Trabajo	Prácticas, Políticas y Programas	13 – 14 15
			Desarrollo y Oportunidades	Desempeño y Reconocimiento	16 17

Fuente: Elaboración propia de la Investigadora. Tajha A (2016)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

La investigación es un proceso que se desarrolla mediante la aplicación del método científico, con el cual se procura obtener información relevante y fidedigna. (Barrantes, 2010); es decir, digna de fe y de crédito, para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento. Además, refiere este autor, que para obtener algún resultado de manera clara y precisa, es necesario aplicar algún modelo, nivel y diseño de investigación, puesto que está muy ligada a los seres humanos, esta posee una serie de pasos para lograr el objetivo planteado o para llegar a la información solicitada. A tal efecto, esta investigación se ubicó dentro del paradigma cuantitativo con nivel descriptivo apoyada en un diseño de estudio de campo de tipo transaccional o transversal.

Esta investigación se ubicó en "el enfoque cuantitativo de manera objetiva, porque la interpretación de datos se hace apoyándose en las ciencias particulares la estadística para precisar con objetividad la variable a medir" (Arias, 2012, p.31). De acuerdo con este señalamiento, el análisis e interpretación de los datos se realizó con base en la estadística, agrupándose en cuadros con sus respectivos gráficos para interpretar los resultados obtenidos de la variable objeto de estudio.

En cuanto al nivel descriptivo investigación, se refiere al grado de profundidad con que se aborda el problema, (Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL, 2014). A tal efecto, este estudio tuvo un nivel descriptiva, porque "consiste en la caracterización de un hecho económico o grupo con el fin de establecer una estructura o comportamiento" (Arias 2012, p. 46). En este sentido, se buscó determinar las estrategias de remuneración total implementadas por las empresas venezolanas laboralmente competitivas del área

metropolitana de Caracas durante el año 2015 y las previstas para su aplicación en el año 2016 ante la presente coyuntura económica.

Diseño de la Investigación

El diseño de investigación respondió a "la estrategia que adopta el investigador para responder al problema, dificultad o inconveniente planteado en el estudio" (Arias 2012 p. 48); en este sentido, esta investigación se apoyó en el diseño de Campo, por cuanto se orientó el estudio hacia la búsqueda de la información en la propia realidad; es decir, en las empresas laboralmente competitivas del área metropolitana de Caracas. Al respecto, este autor expresa: "…la investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna".

Se adoptó un diseño de tipo transaccional descriptivo porque el objetivo fue indagar los valores que se manifiestan en la variable recolectándose los datos en un solo momento y en un tipo único (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). De acuerdo a esto, en el presente estudio se describieron las estrategias de remuneración total implementadas por las empresas venezolanas laboralmente competitivas del área metropolitana de Caracas durante el año 2015 y las previstas para su aplicación en el año 2016 ante la presente coyuntura económica, sin intervenir en dichas características, estableciéndose de esta manera, el nivel descriptivo de la investigación.

En respuesta al tipo, nivel y diseño del estudio se inició con la búsqueda de información para lo cual se consideraron la unidad de análisis con la respectiva población y muestra, se delimitó' y operacionalizó la variable, se definió la técnica e instrumento de recolección de información con los respectivos criterios de validez del mismo; así como el procedimiento para obtener los datos y procesamiento de los mismos para aportar las conclusiones y recomendaciones del proceso investigativo.

Unidad de análisis, población y muestra en estudio

En referencia a la unidad de análisis, específicamente tiene que ver con la característica de una población que será sometida a estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2010), por tal razón se estableció para la presente investigación, fue empresa laboralmente competitiva del

área metropolitana de Caracas. La muestra se tomó con base en los aportes solicitados y atendidos por la Cámara de Comercio Venezolana aquellas cuya compensación permitió realizar análisis relevantes, seleccionándose a veinte (20) empresas cuyos representantes se mostraron dispuestos a colaborar con la información; con la salvedad, de mantener el anonimato de las mismas por razones de seguridad.

Destacándose que, para seleccionar los participantes del presente estudio se buscó que las empresas tengan estos atributos: Estén ubicadas en el Distrito Capital. Empresas con trayectoria en el mercado venezolano. Empresas con productos diferenciados y marcas registradas en el mercado. Empresas con unas estructuras de compensación que permita realizar análisis relevantes.

Técnica e instrumento de recolección de datos

En el desarrollo de la investigación para la recolección de los datos se empleó como técnica de la encuesta porque "es una forma concreta que permite al investigador fijar su atención en ciertos aspectos en relación con un tema en particular y se sujeta a determinadas condiciones" (Sabino, 2008 p.56); para lo cual se utilizó un instrumento tipo cuestionario que: "consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir" (Hernández, Fernández y Baptista, 2010 p.217); se diseñó un cuestionario en formato de ítemes cerrados y abiertos con alternativas de respuesta policotómicas que se presta al cumplimiento de los objetivos específicos de la investigación en la operacionalización de la variable en estudio

> Es cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómeno y extraer de ellos la información. En cada instrumento puede distinguirse dos aspectos: una forma y un contenido. La *forma* del instrumento se refiérela tipo de aproximación que establecen con lo empírico. En cuanto al *contenido* este queda explícito en la determinación de los datos concretos que se necesitan conseguir (Sabino, 2008 p. 111).

En concordancia con lo expresado por el autor, se diseñó un instrumento tipo cuestionario (Anexo A), consistente de diecisiete (17) ítems que de forma equitativa se desprenden de los indicadores de las dimensiones de la variable, cumpliéndose de esta manera, con los pasos del método científico, asimismo fue sometido a validez de su contenido.

Validez del instrumento

Consiste en "estudiar la exactitud en que se pueden hacer medidas significativas y adecuadas con un instrumento, en el sentido de que se mida realmente el rango que se pretende medir" (Ruiz 2008. p.57). Es decir, la aplicación del cuestionario estuvo precedida de un proceso de validación de contenido, a través de juicio de expertos; con la intención de que juzgaran de manera independiente relevancia, congruencia, claridad, redacción, tendenciosidad o cualquier otra observación que resultará valiosa para el diseño final del instrumento. Este proceso consistió en seleccionar a profesores expertos en el área de Relaciones Industriales y en Metodología de la Investigación.

A estos expertos se les hizo llegar una un protocolo de Validación (Anexo B) contentivo del título de la investigación, los objetivos propuestos, el cuadro de las variables y el instrumento en formato de validación.

Procedimiento para la recolección de la información

Para recolectar la información necesaria, se llevaron a cabo las siguientes actividades:

1. Visita a la Cámara de Comercio Venezolana con sede en el área Metropolitana de Caracas a fin de informar sobre el propósito de la investigación y solicitar su colaboración tanto para validar el instrumento, como en facilitar información de empresas laboralmente competitivas del área metropolitana de Caracas.

2. Visita las empresas a las veinte (20) empresas; cuyos representantes se mostraron dispuestos a colaborar con la información. Luego de informar a los propietarios, gerentes o encargados sobre el propósito de la investigación, se solicitó su colaboración para que respondieran el instrumento.

Procesamiento y análisis de datos

Luego de aplicado el instrumento, se realizaron las siguientes actividades:

1. Se elaboró una matriz de datos a fin de plasmar las respuestas emitidas por los representantes las empresas venezolanas laboralmente competitivas del área metropolitana de Caracas, en cada ítem del instrumento aplicado.

2. Se tabularon los datos mediante la ayuda del programa estadístico SPSS “Statistical Package for the Social Sciencies”; que determina las frecuencias simples y porcentuales para cada reactivo cada indicador de las dimensiones de la variable para tal fin se empleó “técnica porcentual” de mayor agrupamiento de respuestas.

3. Los datos se organizaron en cuadros de distribución de frecuencias, uno por cada indicador de las dimensiones y se grafican los datos porcentuales.

4. Se analizaron e interpretaron los datos conforme a la tendencia de respuesta más alta emitida por los sujetos de estudio, en función de cada indicador de las dimensiones que componen las estrategias de remuneración total.

5. Seguidamente se comparan las estrategias de remuneración total, durante el año 2015 y el previsto año 2016, en razón de los promedios obtenidos de las dimensiones.

6. Finalmente se presentan las conclusiones con base en los resultados obtenidos en las dimensiones y en respuesta a los objetivos específicos; para hacer las respectivas recomendaciones producto de los hallazgos.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Cumpliéndose con el procedimiento pautado en el marco metodológico de esta investigación, se presentan los resultados obtenidos tras la aplicación del cuestionario a veinte (20) representantes de empresas laboralmente competitivas del área metropolitana de Caracas, que permitió determinar las estrategias de remuneración total implementadas por las empresas venezolanas laboralmente competitivas del área metropolitana de Caracas durante el año 2015 y las previstas para su aplicación en el año 2016 ante la presente coyuntura económica; para lograrlo, se organizaron los datos en tablas y gráficos de distribución de frecuencia simple y porcentual y se emplea "técnica porcentual" de mayor agrupamiento de respuestas.

Primero, se presenta el procesamiento de datos estructurado en función de cada indicador de las dimensiones que componen las estrategias de remuneración total, ellas son: compensación, beneficios, balance vida/trabajo, desarrollo y oportunidades durante el año 2015 y las previstas para su aplicación en el año 2016. Seguidamente se comparan las estrategias de remuneración total, durante el año 2015 y el previsto año 2016, en razón de los promedios obtenidos de las dimensiones. De esta manera, se hace el análisis de resultados en correspondencia con cada uno de los objetivos específicos pautados para la investigación.

Estrategias de Remuneración Total Aplicadas por las Empresas Laboralmente Competitivas del Área Metropolitana de Caracas Durante el Año 2015 y las Previstas para su Aplicación en el Año 2016

Las estrategias de remuneración total aplicadas durante el año 2015 y las previstas para su aplicación en el año 2016 se midieron con base en los indicadores de una de las dimensiones como y presentan a continuación los resultados en tablas y gráficos de distribución de frecuencia simple y porcentual.

Tabla 2

Distribución de frecuencias para el indicador Retribución fija obligatoria de la dimensión Compensación

Dimensión:	Compensación				
Indicador:	Retribución fija obligatoria				
item Nº	**Enunciado:** entre las estrategias de remuneración total, implementadas por su empresa, ante la presente coyuntura económica, ha tomado en cuenta:	**SI**	**%**	**NO**	**%**
1	La retribución fija obligatoria que estableció con sus empleados durante el año 2015 estuvo pactada en un contrato colectivo que determinaba las categorías: profesional, antigüedad, complementos del puesto, ente otras.	18	**90**	2	**10**
2	Durante el año 2015 estableció retribución fija obligatoria con sus empleados ligada a los niveles de rendimiento en tiempo, esfuerzo, habilidad, ente otras.	18	**90**	2	**10**
	Promedio año 2015	**90**		**10**	
Esta retribución fija obligatoria está prevista para su aplicación en el año 2016		12	**60**	8	**40**
	Promedio año 2016	**60**		**40**	

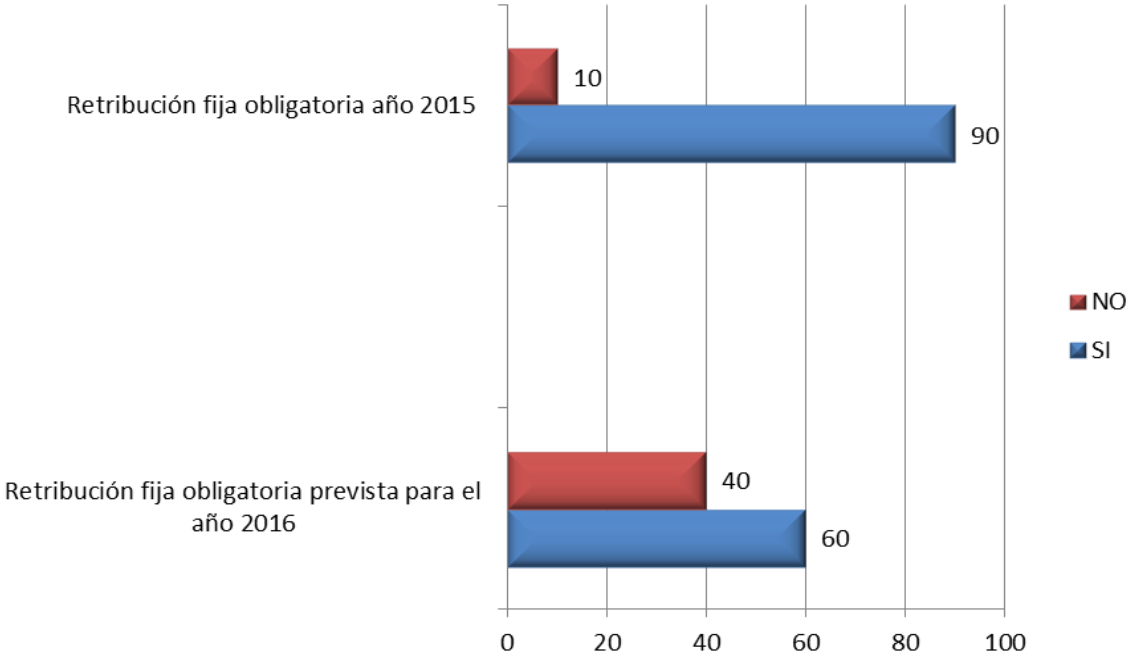

Figura 4: Promedio del indicador Retribución fija obligatoria durante el año 2015 y la prevista en el año 2016

Los resultados obtenidos para el indicador **Retribución fija obligatoria**, promedian como resultado durante el año 2015 que el 90% de las empresas laboralmente competitivas del área metropolitana de Caracas, ante la presente coyuntura económica SI estuvo pactada en un contrato colectivo que determinaba las categorías: profesional, antigüedad, complementos del puesto, ente otras y estableció retribución fija obligatoria con sus empleados ligada a los niveles de rendimiento en tiempo, esfuerzo, habilidad, ente otras. No obstante, el restante 10% NO estableció retribución fija obligatoria entre las estrategias de remuneración total durante el año 2015.

Destacándose que esta retribución fija obligatoria solo en 60% de las empresas encuestadas SI está prevista para su aplicación en el año 2016; mientas que en el restante 40% NO se ha tomado en cuenta.

Tabla 3

Distribución de frecuencias para el indicador Retribución variable de la dimensión Compensación

Dimensión:	Compensación				
Indicador:	Retribución variable				
item Nº	**Enunciado:** entre las estrategias de remuneración total, implementadas por su empresa, ante la presente coyuntura económica, ha tomado en cuenta:	**SI**	**%**	**NO**	**%**
3	Durante el año 2015 la retribución variable que estableció con sus empleados se asoció a los objetivos alcanzados a corto plazo; es decir, inferior a un año.	20	**100**	0	**0**
4	Durante el año 2015 estableció con sus empleados retribución asociada a los objetivos alcanzados a largo plazo; es decir, más de un año.	18	**90**	2	**10**
	Promedio año 2015	**95**		**5**	
Esta retribución fija variable está prevista para su aplicación en el año 2016		10	**50**	10	**50**
	Promedio año 2016	**50**		**50**	

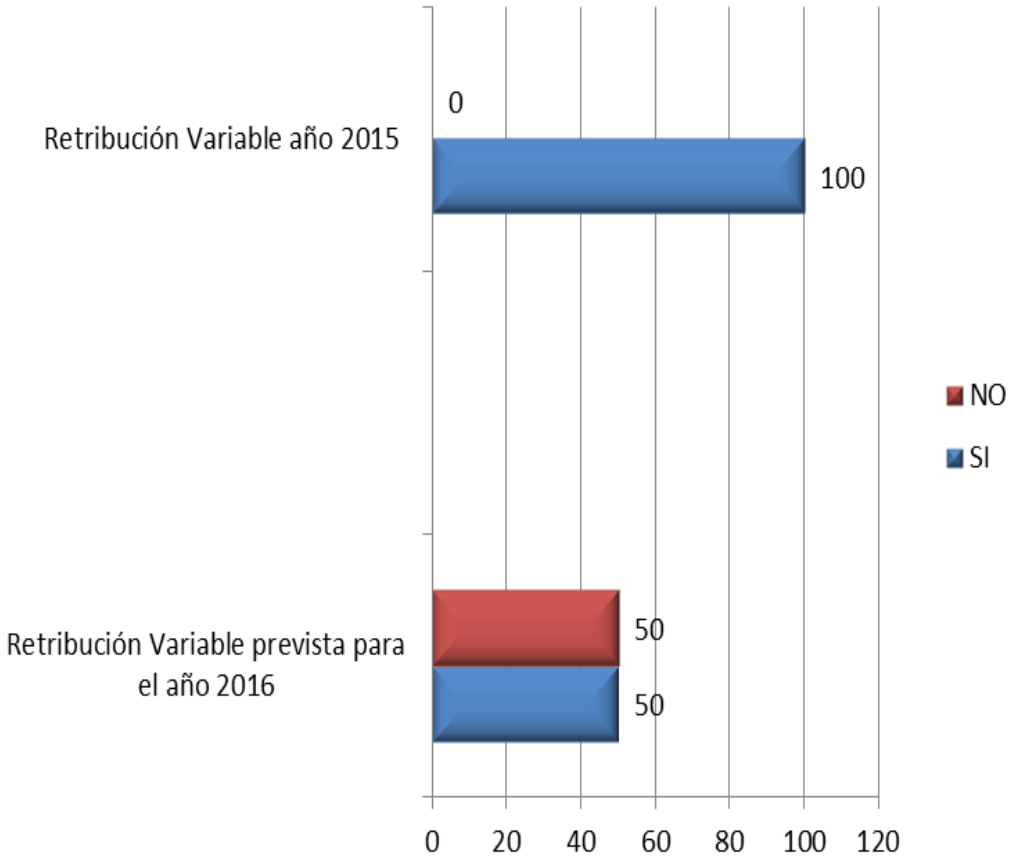

Figura 5: Promedio del indicador Retribución variable durante el año 2015 y la prevista en el año 2016

Los resultados obtenidos para el indicador **Retribución variable**, promedian como resultado durante el año 2015 al 100% de las empresas laboralmente competitivas del área metropolitana de Caracas que, ante la presente coyuntura económica SI la estableció con sus empleados asociada a los objetivos alcanzados a corto plazo; es decir, inferior a un año; también la asoció con los objetivos alcanzados a largo plazo; es decir, más de un año.

No obstante, esta retribución variable solo en 50% de las empresas encuestadas SI está prevista para su aplicación en el año 2016; mientas que en el restante 50% NO se ha tomado en cuenta.

Tabla 4

Distribución de frecuencias para el indicador Pagos de incentivo a corto plazo de la dimensión Compensación

Dimensión:	Compensación				
Indicador:	Pagos de incentivo a corto plazo				
item Nº	**Enunciado:** entre las estrategias de remuneración total, implementadas por su empresa, ante la presente coyuntura económica, ha tomado en cuenta:	**SI**	**%**	**NO**	**%**
5	Los pagos de incentivo a corto plazo que percibieron sus empleados durante el año 2015 se basaron en comisiones por ventas conseguidas.	20	**100**	0	**0**
6	Los pagos de incentivo a corto plazo que percibieron sus empleados durante el año 2015 estuvieron ligados a los niveles de rendimiento.	20	**100**	0	**0**
	Promedio año 2015	**100**		**0**	
Estos incentivos a corto plazo están previstos para su aplicación en el año 2016		100	**0**	0	**0**
	Promedio año 2016	**100**		**0**	

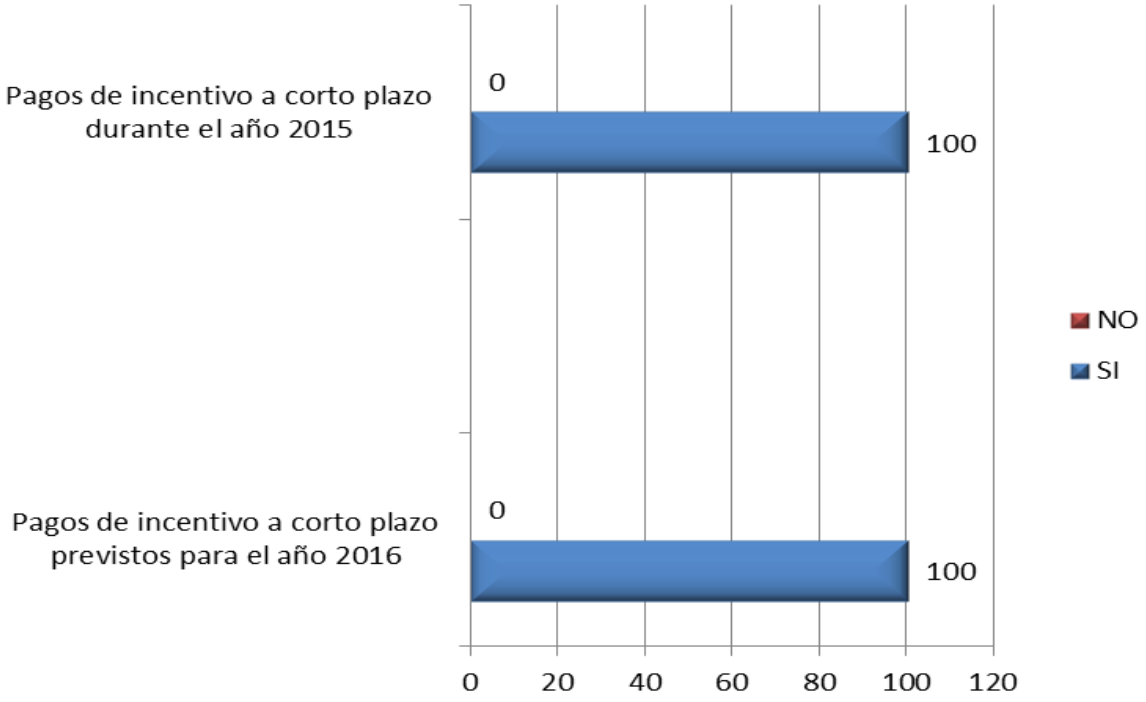

Figura 6: Promedio del indicador Pagos de incentivo a corto plazo durante el año 2015 y los previstos en el año 2016

Los resultados obtenidos para el indicador **Pagos de incentivo a corto plazo**, promedian como resultado durante el año 2015 al 100% de las empresas laboralmente competitivas del área metropolitana de Caracas que, ante la presente coyuntura económica SI estableció con sus empleados se basaron en comisiones por ventas conseguidas; también ligados a los niveles de rendimiento.

Del mismo modo, en el 100% de estas empresas encuestadas, estos incentivos a corto plazo están previstos para su aplicación en el año 2016.

Tabla 5

Distribución de frecuencias para el indicador Pagos de incentivo a largo plazo de la dimensión Compensación

Dimensión:	Compensación				
Indicador:	Pagos de incentivo a largo plazo				
item Nº	**Enunciado:** entre las estrategias de remuneración total, implementadas por su empresa, ante la presente coyuntura económica, ha tomado en cuenta:	**SI**	**%**	**NO**	**%**
7	Los pagos de incentivo a largo plazo que percibieron sus empleados durante el año 2015 se basaron en la concesión de acciones al personal.	6	**30**	14	**70**
8	Los pagos de incentivo a largo plazo que percibieron sus empleados durante el año 2015 fueron una barrera para que el personal clave no se retirara de la organización.	6	**30**	14	**70**
	Promedio año 2015	**30**		**70**	
Estos incentivos a corto plazo están previstos para su aplicación en el año 2016		6	**30**	14	**70**
	Promedio año 2016	**30**		**70**	

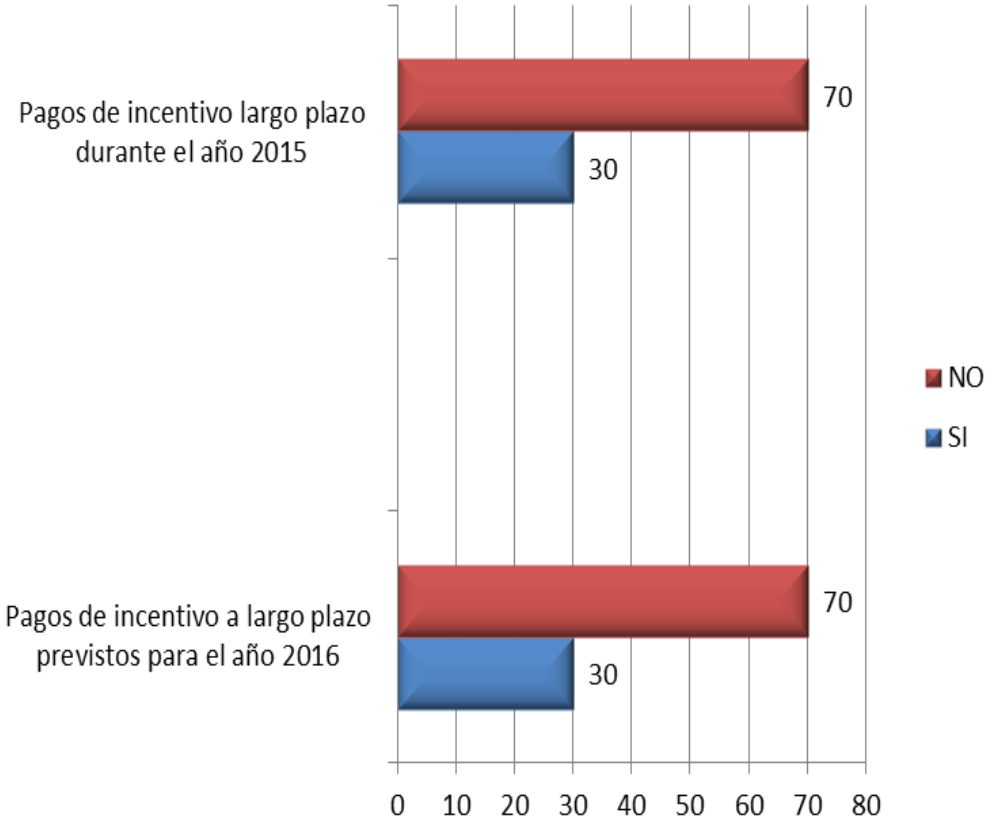

Figura 7: Promedio del indicador Pagos de incentivo a largo plazo durante el año 2015 y los previstos en el año 2016

Los resultados obtenidos para el indicador **Pagos de incentivo a largo plazo**, promedian como resultado durante el año 2015 al 70% de las empresas laboralmente competitivas del área metropolitana de Caracas que, ante la presente coyuntura económica, que NO los percibieron sus empleados durante el año 2015 basados en la concesión de acciones al personal, ni que estos pagos de incentivo a largo plazo que percibieron sus empleados durante el año 2015 fueron una barrera para que el personal clave no se retirara de la organización. Mientras el restante 30% si los tomaron en cuenta.

Igualmente, en el 70% de las empresas encuestadas, NO están previstos para su aplicación en el año 2016 estos incentivos a largo plazo; mientras que en el 30% de estas empresas si los prevén.

Tabla 6

Distribución de frecuencias para el indicador Programa de protección de ingresos de la dimensión Beneficios

Dimensión:	Beneficios				
Indicador:	Programa de protección de ingresos				
item Nº	**Enunciado:** entre las estrategias de remuneración total, implementadas por su empresa, ante la presente coyuntura económica, ha tomado en cuenta:	**SI**	**%**	**NO**	**%**
9	En razón de los beneficios otorgados a sus empleados durante el año 2015, se garantizó protección de ingresos como seguridad personal.	20	**100**	0	**0**
10	En razón de los beneficios otorgados a sus empleados durante el año 2015, se garantizó protección de sus familias.	12	**60**	8	**40**
	Promedio año 2015	**80**		**20**	
Estos beneficios otorgados están previstos para su aplicación en el año 2016		8	**40**	12	**60**
	Promedio año 2016	**40**		**60**	

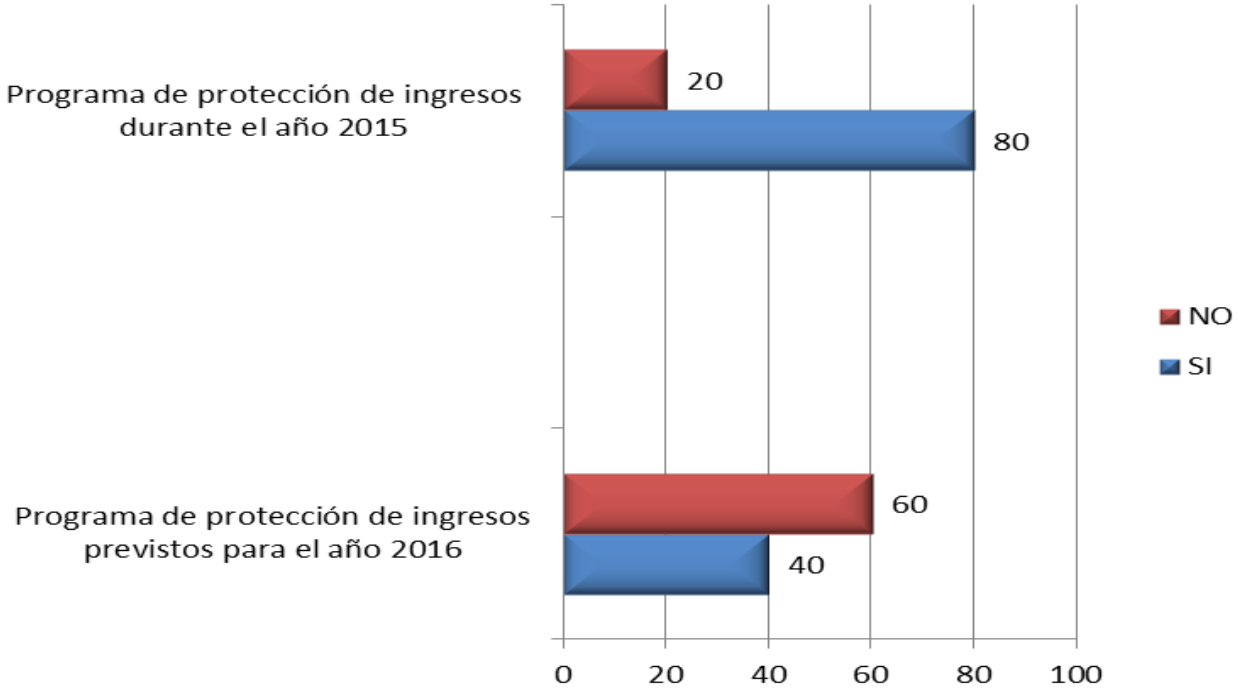

Figura 8: Promedio del indicador Programa de protección de ingresos durante el año 2015 y los previstos en el año 2016

Los resultados obtenidos para el indicador **Programa de protección de ingresos**, promedian como resultado durante el año 2015 al 80% de las empresas laboralmente competitivas del área metropolitana de Caracas que, ante la presente coyuntura económica SI otorgó a sus empleados beneficios durante el año 2015; es decir, se garantizó protección de ingresos como seguridad personal; también en protección de sus familias; el restante 20% NO los otorgó.

Sin embargo, en el 60% de estas empresas encuestadas NO están previstos para su aplicación en el año 2016 estos beneficios otorgados como parte del Programa de protección de ingresos; solo en el 40% de estas empresas encuestadas SI los garantizan.

Tabla 7

Distribución de frecuencias para el indicador Programa de tiempo libre pagado de la dimensión Beneficios

Dimensión:	Beneficios				
Indicador:	Programa de tiempo libre pagado				
item Nº	**Enunciado:** entre las estrategias de remuneración total, implementadas por su empresa, ante la presente coyuntura económica:	**SI**	**%**	**NO**	**%**
11	Durante el año 2015 para la empresa resultó fundamental que el empleado dispusiera de su tiempo libre remunerado para compartir con su familia.	0	**0**	20	**100**
12	Durante el año 2015 las faltas no planificadas del empleado fueron consideradas por la empresa como tiempo libre no remunerado, sin ser causal de despido.	4	**20**	16	**80**
	Promedio año 2015	**10**		**90**	
Estos beneficios otorgados están previstos para su aplicación en el año 2016		4	**20**	16	**80**
	Promedio año 2016	**20**		**80**	

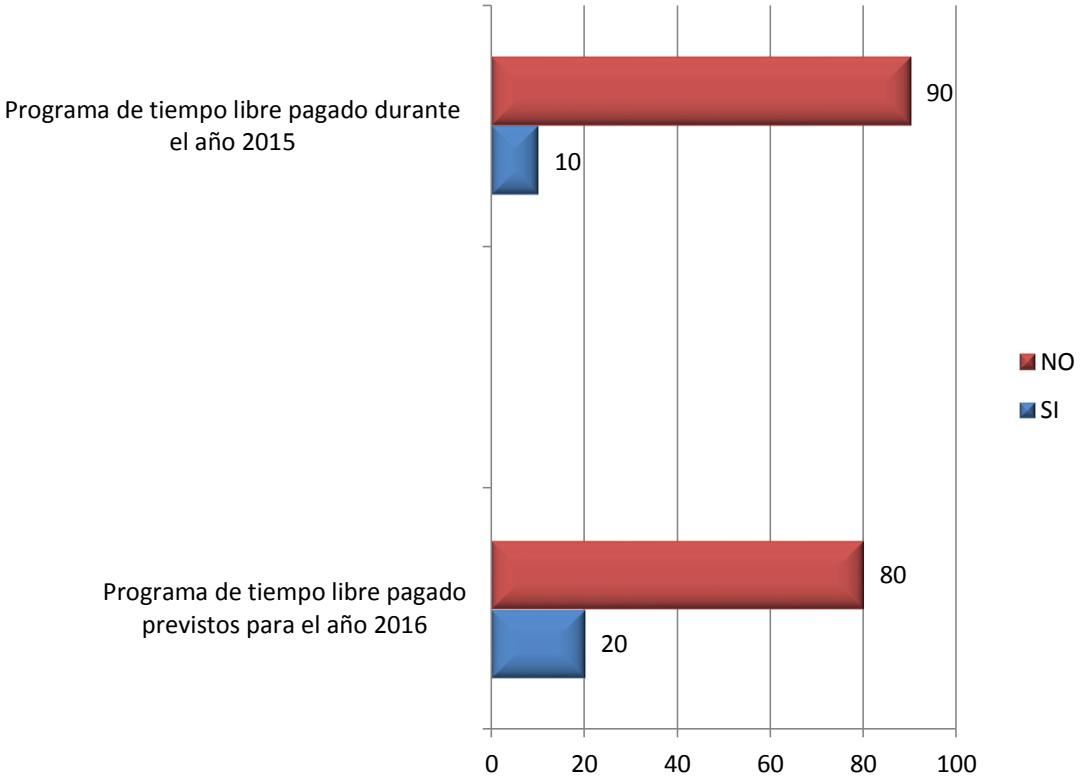

Figura 9: Promedio del indicador Programa de tiempo libre pagado durante el año 2015 y lo previsto en el año 2016

Los resultados obtenidos para el indicador **Programa de tiempo libre pagado**, promedian como resultado durante el año 2015 al 90% de las empresas laboralmente competitivas del área metropolitana de Caracas que, ante la presente coyuntura económica NO les resultó fundamental que el empleado dispusiera de su tiempo libre remunerado para compartir con su familia; ni que las faltas no planificadas del empleado fueron consideradas por la empresa como tiempo libre no remunerado, sin ser causal de despido; el restante 10% SI los otorgó.

Sin embargo, en el 80% de estas empresas encuestadas, NO están previstos para su aplicación en el año 2016 estos beneficios otorgados como parte del Programa de tiempo libre pagado; solo en el 20% de estas empresas encuestadas SI los garantizan.

Tabla 8

Distribución de frecuencias para el indicador Prácticas, Políticas y Programas de la dimensión Balance Vida/Trabajo

Dimensión:	Balance Vida/Trabajo				
Indicador:	Prácticas, Políticas y Programas				
item Nº	**Enunciado:** entre las estrategias de remuneración total, implementadas por su empresa, ante la presente coyuntura económica:	**SI**	**%**	**NO**	**%**
13	Durante el año 2015 la empresa tomó en cuenta las responsabilidades familiares del empleado para lograr el éxito en el trabajo y el hogar.	16	**80**	4	**20**
14	Durante el año 2015 la empresa proveo algún seguro médico gratuito o no, como medida preventiva de salud y bienestar laboral a sus empleados.	4	**20**	16	**80**
15	Para lograr la eficacia del balance vida/trabajo al empleado, durante el año 2015 se ofreció algún soporte financiero a través de préstamos personales.	4	**20**	16	**80**
	Promedio año 2015	**40**		**60**	
Este balance vida/trabajo está previstos para su aplicación en el año 2016		4	**20**	16	**80**
	Promedio año 2016	**20**		**80**	

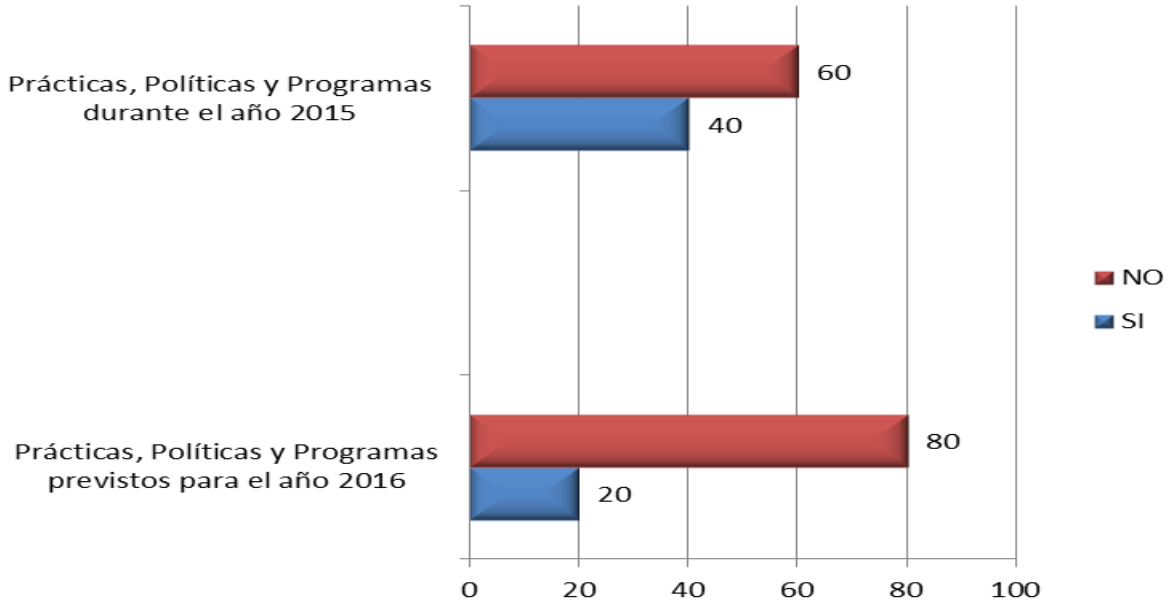

Figura 10: Promedio del indicador Prácticas, Políticas y Programas durante el año 2015 y los previstos en el año 2016

Los resultados obtenidos para el indicador **Prácticas, Políticas y Programas**, promedian como resultado durante el año 2015 al 60% de las empresas laboralmente competitivas del área metropolitana de Caracas que, ante la presente coyuntura económica NO tomó en cuenta las responsabilidades familiares del empleado para lograr el éxito en el trabajo y el hogar, ni proveo algún seguro médico gratuito o no, como medida preventiva de salud y bienestar laboral a sus empleados, tampoco ofreció algún soporte financiero a través de préstamos personales para lograr la eficacia del balance vida/trabajo al empleado; el restante 40% SI los otorgó.

Sin embargo, en el 80% de estas empresas encuestadas, NO están previstos para su aplicación en el año 2016 este balance vida/trabajo otorgado en Prácticas, Políticas y Programas; solo en el 20% de estas empresas encuestadas SI lo garantizan.

Tabla 9

Distribución de frecuencias para el indicador Desempeño y Reconocimiento de la dimensión Desarrollo y Oportunidades

Dimensión:	Desarrollo y Oportunidades				
Indicador:	Desempeño y Reconocimiento				
item Nº	**Enunciado:** entre las estrategias de remuneración total, implementadas por su empresa, ante la presente coyuntura económica:	**SI**	**%**	**NO**	**%**
16	Durante el año 2015 la empresa tomó en cuenta el desempeño de sus empleados para beneficiarles con bonos o primas que garantizaron éxito tanto personal como laboral.	20	**100**	0	**0**
17	La empresa durante el año 2015, hizo reconocimiento de habilidades y competencias de los empleados para ofrecerles oportunidades como un tipo de compensación que les benefició personal y laboralmente.	20	**100**	0	**0**
	Promedio año 2015	**100**		**0**	
Este desempeño y reconocimiento está previstos para su aplicación en el año 2016		20	**100**	0	**0**
	Promedio año 2016	**100**		**0**	

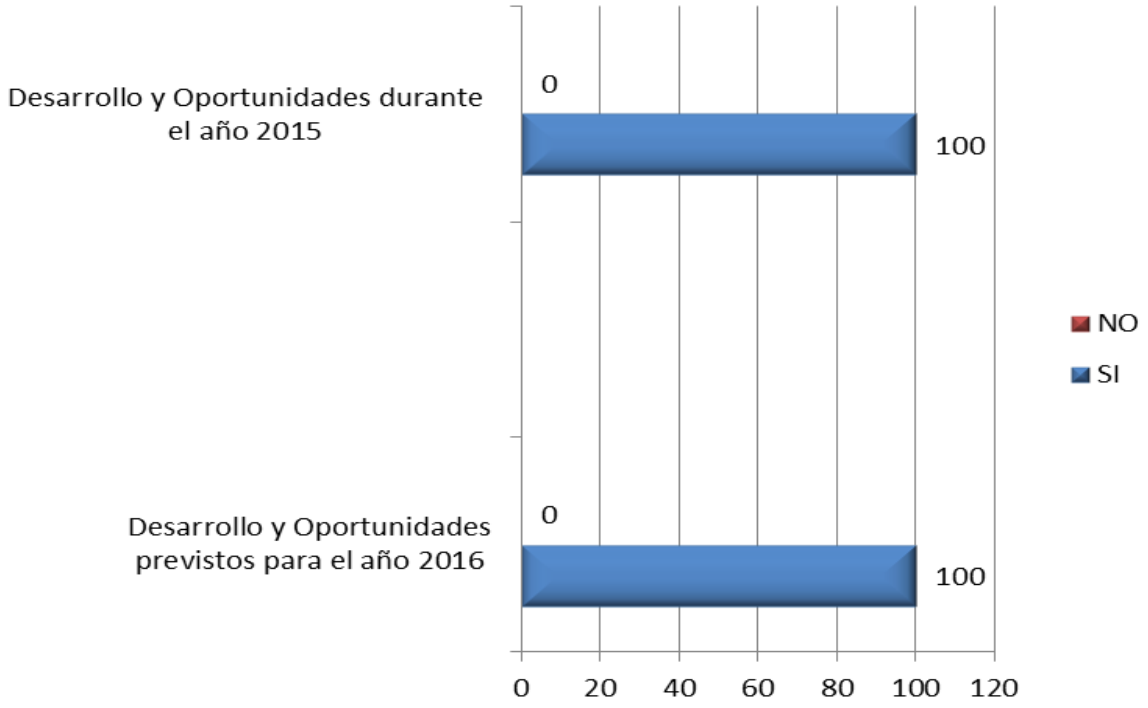

Figura 11: Promedio del indicador Desempeño y Reconocimiento durante el año 2015 y los previstos en el año 2016

Los resultados obtenidos para el indicador **Desempeño y Reconocimiento**, promedian como resultado durante el año 2015 al 100% de las empresas laboralmente competitivas del área metropolitana de Caracas que, ante la presente coyuntura económica SI tomó el desempeño de sus empleados para beneficiarles con bonos o primas que garantizaron éxito tanto personal como laboral e, hizo reconocimiento de habilidades y competencias de los empleados para ofrecerles oportunidades como un tipo de compensación que les benefició personal y laboralmente para lograr desarrollo y oportunidades al empleado.

De la misma forma, el 100% de estas empresas encuestadas, SI están previstos para su aplicación en el año 2016 la estrategia de remuneración desarrollo y oportunidades al empleado otorgada en desempeño y reconocimiento.

Comparación de Estrategias de Remuneración Total Implementadas Durante el Año 2015 y las Previstas para su Aplicación en el Año 2016

Para cumplir con el tercer objetivo específico, pautado para comparar las estrategias de remuneración total aplicadas durante el año 2015 y las previstas para su aplicación en el año 2016 por las empresas laboralmente competitivas del área metropolitana de Caracas; se hace un balance de los resultados promedio obtenidos en las dimensiones de las estrategias de remuneración **compensación, beneficios, balance vida/trabajo, desarrollo y oportunidades** durante el año 2015 y las previstas para su aplicación en el año 2016 por las empresas laboralmente competitivas del área metropolitana de Caracas ante la presente coyuntura económica; tal como se presenta en la tabla 9 y grafico 8, para luego hacer el analisis e interpretación de la comparación obtenida en contraste con las bases teóricas que sustentan esta investigación.

Tabla 10

Distribución de frecuencias promedio obtenidos en las dimensiones de las estrategias de remuneración Durante el Año 2015 y las Previstas para su Aplicación en el Año 2016

Estrategias de Remuneración Total:	**Durante Año 2015**		**Previstas Año 2016**	
	%SI	**%NO**	**%SI**	**%NO**
Compensación:				
Retribución fija obligatoria	90	10	60	40
Retribución variable	95	5	50	50
Pagos de incentivo a corto plazo	100	0	100	0
Pagos de incentivo a largo plazo	30	70	30	70
Promedio:	**79**	**21**	**60**	**40**
Beneficios:				
Programa de protección de ingresos	80	20	60	40
Programa de tiempo libre pagado	10	90	20	80
Promedio:	**45**	**55**	**40**	**60**
Balance Vida/Trabajo:				
Prácticas, Políticas y Programas	40	60	20	80
Promedio:	**40**	**60**	**20**	**80**
Desarrollo y Oportunidades:				
Desempeño y Reconocimiento	100	0	100	0
Promedio:	**100**	**0**	**100**	**0**
Promedio General de las Estrategias de Remuneración Total	**66**	**34**	**55**	**45**

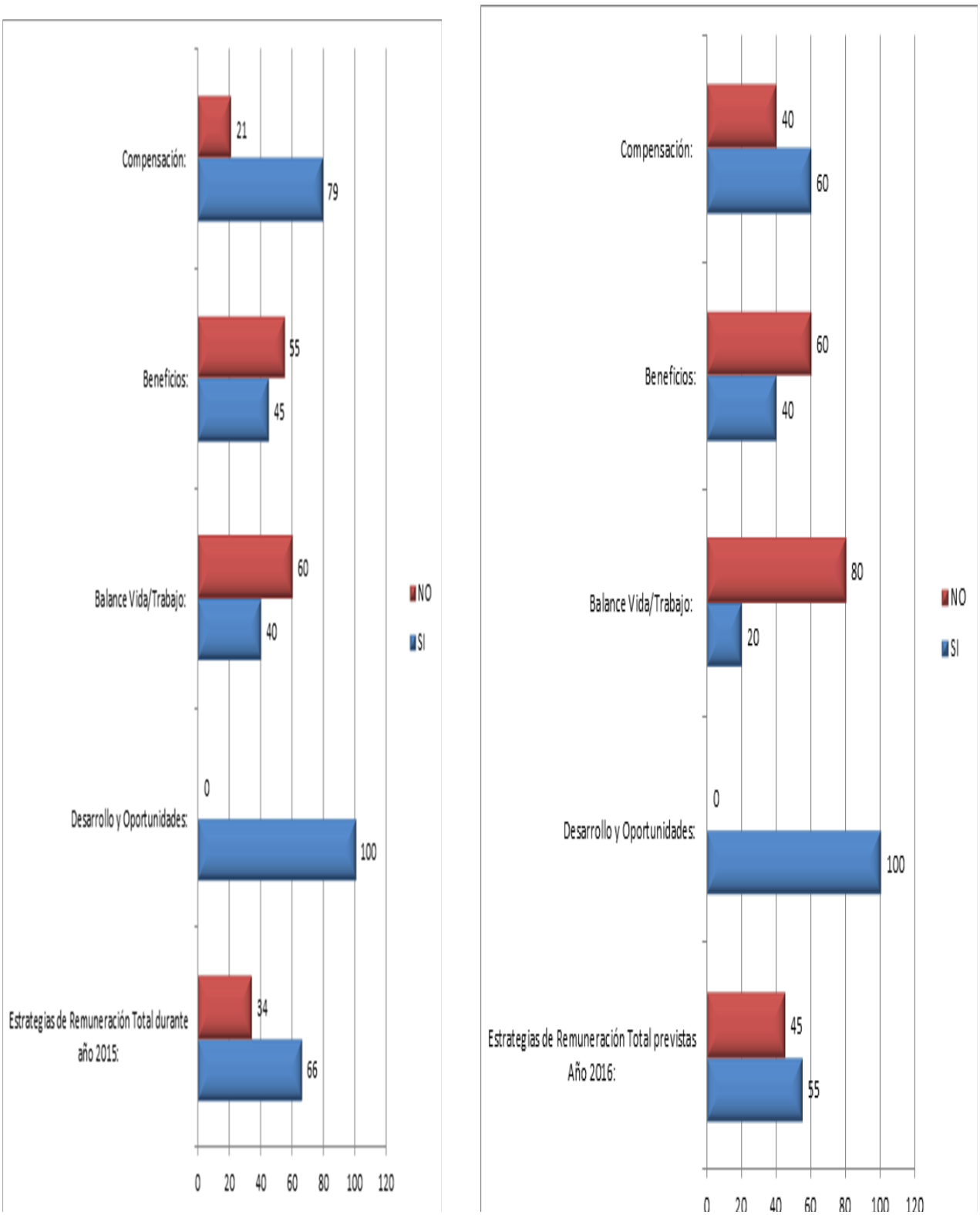

Figura 12: Promedio de las dimensiones de las estrategias de remuneración Durante el Año 2015 y las Previstas para su Aplicación en el Año 2016

Los resultados obtenidos para comparar las estrategias de remuneración total aplicadas durante el año 2015 y las previstas para su aplicación en el año 2016 por las empresas laboralmente competitivas del área metropolitana de Caraca, mediadas a través de las dimensiones: Compensación, Beneficios, Balance Vida/Trabajo, Desarrollo y Oportunidades; indican de manera particular; de la siguiente manera:

En cuanto a la **Compensación** durante el año 2015 un promedio de 79% empresas laboralmente competitivas del área metropolitana de Caracas, SI tomaron en cuenta las ***retribuciones*** tanto ***fija obligatoria*** como la ***variable*** e hicieron los ***pagos de incentivo*** tanto a ***corto plazo*** como a ***largo plazo***; no obstante, el 21% de estas empresas consultadas NO tomaron en cuenta estas compensaciones con sus empleados. Al comparar los resultados de esta estrategia de remuneración total aplicada con la prevista para su aplicación en el año 2016, se obtuvo que 60% de las empresas encuestadas, SI tomó en cuenta esta compensación, mientras el restante 40% NO. Condiciones que permiten inferir que estas empresas, se han visto afectadas ante la presente coyuntura económica que se vive en Venezuela para la implementación de compensaciones como parte de las estrategias de remuneración total,.

En razón de los **Beneficios** durante el año 2015 un promedio de 55% empresas laboralmente competitivas del área metropolitana de Caracas, NO tomaron en cuenta los ***programas de protección de ingresos ni de tiempo libre pagado***; el restante 45% de estas empresas consultadas SI tomaron en cuenta estos beneficios para sus empleados. Al comparar los resultados de esta estrategia de remuneración total aplicada con la prevista para su aplicación en el año 2016, se obtuvo que 60% de las empresas encuestadas NO están previstos estos beneficios para sus empleados; mientras que favor el restante 40% SI están previstos. Situaciones que permiten inferir que estas empresas ante la presente coyuntura económica que se vive en Venezuela, se han visto afectadas para la implementación de beneficios para sus empleados como parte de las estrategias de remuneración total.

Al observar los resultados del **Balance Vida/Trabajo** durante el año 2015 un promedio de 60% empresas laboralmente competitivas del área metropolitana de Caracas NO tomaron en cuenta ***prácticas, políticas y programas*** como parte de las estrategias de remuneración total, mientras el restante 40% SI los tomaron en cuenta. Al comparar los resultados de esta estrategia de remuneración total aplicada con la prevista para su aplicación

en el año 2016, se obtuvo que 80% de las empresas encuestadas NO están previstos estos beneficios para sus empleados; mientras que favor el restante 20% SI están previstos. Circunstancias que permiten inferir que estas empresas, se han visto afectadas para la implementación del Balance Vida/Trabajo a sus empleados como parte de las estrategias de remuneración total, ante la presente coyuntura económica que se vive en Venezuela.

En virtud de los resultados del **Desarrollo y Oportunidades** durante el año 2015 el 100% de estas empresas laboralmente competitivas del área metropolitana de Caracas SI tomaron en cuenta ***desempeño y reconocimiento*** como parte de las estrategias de remuneración total; de la misma manera se proyectó el 100% en el año 2016; escenario que favorece la propuesta de valor de la empresa con la propuesta de valor del empleado para atraer, motivar y retenerlos ante una coyuntura económica.

Para cerrar el analisis se compara el promedio general obtenido de las estrategias de remuneración total aplicadas durante el año 2015 y las previstas para su aplicación en el año 2016 por las empresas laboralmente competitivas del área metropolitana de Caracas; donde se aprecia al 66% de estas empresas que SI las implementaron durante el año 2015, en tanto que 34% No las implemento. Previstas para su aplicación en el año 2016 resultaron 55% de las empresas que SI están previstas; no obstante, en 45% de esas empresas encuestadas NO está prevista la implementación; resultados que permiten deducir que, la coyuntura económica que se vive el país ha afectado la aplicación de las estrategias de remuneración total a los empleados de estas empresas caraqueñas.

Estos resultados infieren en la necesidad de una administración en esta las empresas laboralmente competitivas del área metropolitana de Caracas que desarrolle habilidades gerenciales, según los aportes de Barrios (2007), para operar en un ambiente lleno de cambios, atender a los retos gerenciales y mejorar la calidad de sus decisiones apoyándose en compensación y beneficios que propicien entre los miembros de la organización bienestar y a su vez motivación en el desarrollo y las oportunidades que ofrece el ambiente de trabajo tomándose en cuenta desempeño y reconocimiento para lograr las metas corporativas con el menor esfuerzo, enmarcada en acertadas relaciones industriales para generar mejor balance vida/trabajo, de esta manera se alcanza un rendimiento organizacional que no se vea afectada ante la coyuntura económica que se vive en Venezuela.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Se cumplió con el primer objetivo específico donde se identificaron las **estrategias de remuneración total aplicadas** por las empresas laboralmente competitivas del área metropolitana de Caracas **durante el año 2015**, ante lo cual se concluye que:

Los resultados obtenidos para la dimensión **compensación** a través del indicador ***retribución fija obligatoria*** aplicada durante el año 2015 por estas empresas ante la presente coyuntura económica, SI estuvo pactada en un contrato colectivo que determinaba las categorías: profesional, antigüedad, complementos del puesto, ente otras y estableció retribución fija obligatoria con sus empleados ligada a los niveles de rendimiento en tiempo, esfuerzo, habilidad, ente otras. Mientras que la ***retribución variable***, SI se estableció durante el año 2015 asociada tanto a los objetivos alcanzados a corto plazo como los a largo plazo. En razón al indicador ***pagos de incentivo a corto plazo*** aplicados durante el año 2015 SI los estableció en comisiones por ventas conseguidas y ligados a los niveles de rendimiento. Para el indicador ***pagos de incentivo a largo plazo*** aplicados durante el año 2015 NO los percibieron basados en la concesión de acciones al personal, ni fueron una barrera para que el personal clave no se retirara de la organización.

Los resultados obtenidos para la dimensión **beneficios** a través del indicador ***programa de protección de ingresos*** otorgados por estas empresas encuestadas, NO tomaron en cuenta durante el año 2015 ante la presente coyuntura económica, responsabilidades familiares del empleado para lograr el éxito en el trabajo y el hogar, ni proveo algún seguro

médico gratuito o no, como medida preventiva de salud y bienestar laboral a sus empleados, tampoco ofreció algún soporte financiero a través de préstamos personales para lograr la eficacia del balance vida/trabajo al empleado.

Los resultados obtenidos para la dimensión **balance vida/trabajo** a través del indicador **prácticas, políticas y programas** durante el año 2015, ante la presente coyuntura económica SI garantizó seguridad personal y protección de sus familias. No obstante, para el indicador ***programa de tiempo libre pagado*** durante el año 2015 NO les resultó fundamental que el empleado dispusiera de su tiempo libre remunerado para compartir con su familia; ni que las faltas no planificadas del empleado fueron consideradas por la empresa como tiempo libre no remunerado

Los resultados obtenidos para la dimensión **desarrollo y oportunidades** a través del indicador ***desempeño y reconocimiento*** otorgados durante el año 2015, SI tomó el desempeño de sus empleados para beneficiarles con bonos o primas que garantizaron éxito tanto personal como laboral e, hizo reconocimiento de habilidades y competencias de los empleados para ofrecerles oportunidades como un tipo de compensación que les benefició personal y laboralmente para lograr desarrollo y oportunidades al empleado.

En cumplimiento del segundo objetivo específico, se caracterizaran las **estrategias de remuneración total previstas para su aplicación en el año 2016** por las empresas laboralmente competitivas del área metropolitana de Caracas, y se concluye en que.

Los resultados obtenidos para la dimensión **compensación** a través de los indicadores ***retribución fija obligatoria*** y la ***retribución variable*** SI estuvieron previstas para su aplicación en el año 2016, pero, con significativa disminución porcentual en relación con las otorgadas durante el año 2015. Mientras que los ***pagos de incentivo a corto plazo*** SI estuvieron previstos para su aplicación en el año 2016 en la totalidad de las empresas encuestadas. Sin embrago NO estuvieron previstos ***pagos de incentivo a largo plazo*** en el año 2016.

Los resultados obtenidos para la dimensión **beneficios** a través del indicador ***programa de protección de ingresos*** ni el ***de tiempo libre pagado*** NO estuvieron previstos para su aplicación en el año 2016 en un alto porcentaje de estas empresas laboralmente competitivas del área metropolitana de Caracas.

Los resultados obtenidos para la dimensión **balance vida/trabajo** a través del indicador **prácticas, políticas y programas** NO estuvieron previstos para su aplicación en el año 2016 en un alto porcentaje de estas empresas laboralmente competitivas del área metropolitana de Caracas.

En favor los resultados obtenidos para la dimensión **desarrollo y oportunidades** a través del indicador ***desempeño y reconocimiento*** en la totalidad de las empresas encuestadas empresas encuestadas, SI estuvieron previstos para su aplicación en el año 2016 esta estrategia de remuneración total.

Finalmente, se cumplió con el tercer objetivo específico, que se planteó para comparar las estrategias de remuneración total aplicadas durante el año 2015 y las previstas para su aplicación en el año 2016 por las empresas laboralmente competitivas del área metropolitana de Caracas; resaltándose como conclusiones que se han visto afectadas ante la presente coyuntura económica que se vive en Venezuela, tal como se resalta a continuación:

Luego del balance de los resultados promedio obtenidos en la dimensión de las estrategias de remuneración total la **compensación** se obtuvo que SI tomaron en cuenta las ***retribuciones*** tanto ***fija obligatoria*** como la ***variable*** e hicieron los ***pagos de incentivo*** tanto a ***corto plazo*** como a ***largo plazo*** durante el año 2015 y SI estuvo prevista para su aplicación en el año 2016.

Los resultados promedio obtenidos en la dimensión de las estrategias de remuneración **beneficios** muestran que NO tomaron en cuenta los ***programas de protección de ingresos ni de tiempo libre pagado*** durante el año 2015 SI tomaron en cuenta estos beneficios para sus empleados; pero NO estuvieron previstos para su aplicación en el año 2016.

Los resultados promedio obtenidos en la dimensión de las estrategias de remuneración **balance vida/trabajo** NO tomaron en cuenta ***prácticas, políticas y programas*** durante el año 2015 y NO estuvieron previstos para su aplicación en el año 2016.

Los resultados promedio obtenidos en la de las estrategias de remuneración **desarrollo y oportunidades** SI tomaron en cuenta ***desempeño y reconocimiento*** durante el año 2015; y SI estuvieron previstas para su aplicación en el año 2016.

Recomendaciones

Presentar los resultados del estudio a los directivos de la Cámara de Comercio a fin de considerar visitas orientadoras en las empresas laboralmente competitivas del área metropolitana de Caracas, para encausar una acción gerencial en pro de mejorar los beneficios otorgados a sus empleados con base en estrategias de remuneración total para alcanzar éxito tanto personal como laboral, estableciéndose un papel de cambio, de transformación y de innovación que permita lograr las metas corporativas con el menor esfuerzo, ante la presente coyuntura económica que se vive en Venezuela.

Ofrecer a los representantes de las empresas laboralmente competitivas del área metropolitana de Caracas, los resultados obtenidos de la investigación como una alternativa analizar las estrategias de remuneración total aplicadas durante el año 2015 y las previstas para su aplicación en el año 2016, que les permita generar estrategias gerenciales con procedimientos que produzcan un impacto social favorable en el ámbito de la administración empresarial.

Finalmente, desde el punto de vista de las Relaciones Industriales, promover la gestión gerencial a través de compensación y beneficios otorgados a los empleados para que el desempeño se estimule con efectivo reconocimiento que permita reducir los índices de rotación de personal dentro de estas empresas laboralmente competitivas; de esta manera consolidar la administración del talento humano con base en un balance vida/trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arias, F. (2012). **El Proyecto de Investigación. Guía para su Elaboración**. Segunda Edición. Caracas. Editorial: Episteme, C.A.

Barrantes, R. (2010). **Investigación. Un camino al conocimiento. Un enfoque cuantitativo y cualitativo**. San José, Costa Rica. Editorial: EUNED. .

Barrios. A (2007). **Los grandes retos que tiene la formación gerencial en el país**. (I.E.S.A)

Bhatnagar J.. (2007). **Estrategia de gestión de talento de la participación del empleado en empleados de ITES: clave para la retención. Relaciones con los empleados**. 29(6)

Charles W. Lamb (2012). **Fundamentos del Marketing**. Editorial Limusa. México.

Chiavenato, I. (2011). **Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones**. México. McGraw-Hill 9ª. Edición

Clervil, I. (2012). **Factores que influyen en la rotación del personal obrero en la Empresa Industrias Alimenticias Corralito S.A, ubicada en Carrizal Estado Bolivariano de Miranda**. Trabajo de Grado para la UCAB. Caracas. Venezuela

Conesa y Egea (2011). **Operativización de variables en la investigación psicológica**. [Libro en línea]. 12(2). Disponible en: www.psicothema.com/pdf/538.pdf.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000). **Gaceta Oficial N° 36.860 del 30 de diciembre de 1999**, reimpresa por error material en Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.453, del 24 de marzo de 2000

Cutiño, L. (2012). **Balance Calidad de Vida y Trabajo en Empresas Laboralmente Competitivas de Cuidad de México**. Trabajo de Grado para la Universidad Autónoma Nuevo León México.

Dakduk, A. (2010). **Factores Económicos que han incidido en la compensación variable en las empresas venezolanas desde 1998 hasta 2008**. Universidad Católica Andrés Bello, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, caracas

David, F. (2010). **Concepto de Administración Estratégica**. Novena Edición. Editorial Prentice. Hall-México

Delgado, J. (2007). **Variables que inciden en la satisfacción laboral**. Bogotá: Colombia: Lerner Ltda.

Diccionario Enciclopédico Salvat (Salvat Editores, 1993, Tomo 8, p. 438)

Duplas, P. (2010). **Administración y Gerencia**. México: Prentice Hall.

Guevara, O. (2005). **Introducción a la teoría general de la administración**. Editorial Mc-Graw Hill, Colombia.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, L. (2010). **Metodología de la Investigación** (5a. ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A.

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT) y su Reglamento Parcial. **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 38.236,** del 26 de julio de 2005.

Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadoras (2012). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6.076** de fecha 8 de mayo de 2012.

López, F. (2014). **Retención de Talento y Compensación Total**. Thomas More Consulting Group. IESA.

Milkovich, G. T., Newman, Jerry y Gerhart, Barry. (2014). "**Compensation**". NY. Mc Graw Hill, 11ª. Edición

Morales, J. A., & Velandia, N. (2012). **Salarios. Estrategia y Sistema de Salarial y de Compensación**. Colombia: Mc Graw – Hill

Morrisey. L. (2012) **Pensamiento Estratégico. Construye los cimientos de la planeación**. Prentice. Hall.

Penyy, V. (2014). **Balance calidad vida/trabajo e índice de rotación de personal en las empresas de consumo masivo del área Metropolitana de Caracas.** Trabajo de Grado para la UCAB. Caracas. Venezuela

Pérez, j. (2010). Ser **competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones**. México CECS

Pró-Rísquez, J.C. socio de Norton Rose Fulbright, en Caracas el 13 de abril de 2016. Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales.

Quero L. (2008). **Estrategias Competitivas: Factor Clave De Desarrollo** / www.revistanegotium.org.ve 10 (4) 2008; 36-49 [R: 2007-12 / A: 2008-03]

Reglamento de la Ley Orgánica De Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT) **Gaceta Oficial 38.596 de fecha 3 de enero de 2007**.

Reyes, A. (2005) "**Administración de Personal – Relaciones Humanas**" México. Editorial Limusa.

Rimsky, O. (2005). **Psicología Industrial**. Colombia: Mc Graw Hill Interamericana S.A.

Robbins S. (2008). **Comportamiento Organizacional**. (10ma.edición). México: Prentice Hall - 970-17-0236-0. Editorial Pearson.

Robbins, S. (2008). **Comportamiento Organizacional**. (11va.edición). México: Prentice Hall - 970-17-0236-0. Editorial Pearson.

Romero, E. (2009). **Teoría de la organización y la administración**. Enfoque integral. Tercera edición. México Trillas.

Rue y Byars (2007). **Comportamiento organizacional: Conceptos, controversias y aplicaciones**. (6ta.edición). México: Prentice Hall.

Ruiz, C. (2008). **Instrumentos de Investigación Educativa**. Barquisimeto: CIDEG

Sabino, C. (2008). **El Proceso de la Investigación**. Caracas: Panapo.

Salgado, M, (2011). **"Balance de Vida Trabajo de las Mujeres Gerentes que Trabajan en Empresas Privadas del Área Metropolitana de Caracas".** Trabajo de Grado, UCAB, Caracas, Venezuela.

Sandoval, C., (2013).**Compensación en Tiempos de Crisis**. Consultado el día 29 de Enero del 2016 de la Word Wide Web: http://www.dinero.com/administracion/estrategia/negocios/articulo/compensacion-tiempos-crisis/71671

Scott, C. (2005). **"Helping Become Wellness CEO".** Workspan. Consultado el 04 Octubre de 2011, de http://www.worldatwork.org

Stoner, J., Freemn E. y Gilbert D. Jr. (2015). **Administración**. (6ta Ed.). México: Prentice Hall.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2014). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización, Maestría y Tesis Doctórales**. Caracas. Venezuela: Fedupel.

Urquijo, J.I.& Bonilla, J .(2010). **Teoría de las Relaciones Industrial**es. Caracas .Publicaciones UCAB

Valera, (2011). La **Remuneración del Trabajo**. Caracas .Publicaciones UCAB

Vertice, R. (2008). El modelo de competitividad sistémica de los agro negocios en la cadena global de valor. México. IOSD y CECID.

DIRECCIONES ELECTRÓNICAS

Banco Central de Venezuela (Homepage) Consultado el 2 de febrero del 2016 Word Wide Web: http://www.bcv.org.ve/

Banco Mundial (Homepage) Consultado el 7 de febrero del 2016 Word Wide Web: http://www.bancomundial.org/

Biblioteca de Consulta de Microsoft Encarta (2002).

Biblioteca de Consulta Microsoft Encarta (2004) Codificación.

Documento en Línea www.amauta-international.com (consulta Febrero 2012)

Documento en Línea www.definicionabc.com/general/reunion.php.(05-03-2010)

Fondo Monetario Internacional (Homepage). **Principales variables macroeconómicas y realizan algunas proyecciones tras estudiar las economías de diferentes país**. Consultado el 7 de junio del 2016 Word Wide Web: http://www.FMIl.org/

Gamero-Burón, C. (2010) **"Red de Revistas Científicas de América Latina, El Caribe, España y Portugal"**. Consultado el 04 de Octubre de 2014, de http://www.redalyc.org

Goshe, Huffstutter y Rosenzweig (2006). **"Flexibility: Current Methods and Practices."** Workspan, Consultado el 04 Octubre de 2011, de http://www.worldatwork.com.

Great Place to Work (2014). Consultado el 18 de Febrero del 2015, de http://www.greatplacetowork-latam-conferencia.com/en/gptw.htm.

Kotler Armstrnog. Mercadotecnia, (2012) "**Assessing Work-Life Effectiveness**." Workspan. Consultado el 04 Octubre de 2015, de http://www.worldatwork.org

Lener , A., (2010). **Problemáticas actuales y desafíos futuros en torno a la gestión efectiva de las compensaciones**. Consultado el día 18 de Diciembre del 2015 de la Word Wide Web: http://www.degerencia.com/articulo/problematicas-y-desafios-en-la-gestion-de-las-compensaciones

Milkovich, Newman y Gerhart (2014). Modelo Milcovich, Newman y Cole. Fuente: Modelo según World at Work. Fuente: página web www.worldatwork.org

World at Work (2004). World at Work. The Total Reward Association. Recuperado el 16 de mayo del 2015,http:// www.WorldatWork.org**.**

World at Work, 2010 **About Worldatwork**. Consultado el 12 de Agosto de 2015, de http://www.worldatwork.org

ANEXOS

ANEXO A

CUESTIONARIO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
ESPECIALIDAD: RELACIONES INDUSTRIALES
MENCIÓN: COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS

Respetado Gerente, Administrador o Representante de la Empresa:

_____

El presente instrumento tiene el propósito de obtener información que permita determinar las estrategias de remuneración total implementadas durante el año 2015 y las previstas para su aplicación en el año 2016 en las empresas venezolanas laboralmente competitivas del área Metropolitana de Caracas, ante la presente coyuntura económica; ello con la finalidad de desarrollar mi Trabajo de Grado para optar al Título de Licenciada en Relaciones Industriales Mención: Compensación y Beneficios que otorga la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB).

A tal efecto, la información aportada por usted será de gran utilidad, así mismo será manejada confidencialmente, por lo que se agradece seguir las instrucciones que se dan a continuación:

1. Lea cuidadosamente cada ítem del cuestionario.
2. Marque con una (X) la respuesta seleccionada.
3. Elija Solo una de las dos siguientes opciones:
   Si = **De Acuerdo** No = **En Desacuerdo**
4. En caso de duda consulte con la investigadora.

Recuerde: "La información suministrada por Usted, es muy importante para la consecución del estudio. Esta será estrictamente confidencial"

Por su colaboración ¡Gracias!

La investigadora

Nº	**Enunciado:** entre las estrategias de remuneración total, implementadas por su empresa, ante la presente coyuntura económica, ha tomado en cuenta:	**Alternativas de Respuestas**	
		Si	**No**
1	La retribución fija obligatoria que estableció con sus empleados durante el año 2015 estuvo pactada en un contrato colectivo que determinaba las categorías: profesional, antigüedad, complementos del puesto, ente otras.		
2	Durante el año 2015 estableció retribución fija obligatoria con sus empleados ligada a los niveles de rendimiento en tiempo, esfuerzo, habilidad, ente otras.		
Esta retribución fija obligatoria está prevista para su aplicación en el año 2016			
3	Durante el año 2015 la retribución variable que estableció con sus empleados se asoció a los objetivos alcanzados a corto plazo; es decir, inferior a un año.		
4	Durante el año 2015 estableció con sus empleados retribución asociada a los objetivos alcanzados a largo plazo; es decir, más de un año.		
Esta retribución variable está prevista para su aplicación en el año 2016			
5	Los pagos de incentivo a corto plazo que percibieron sus empleados durante el año 2015 se basaron en comisiones por ventas conseguidas.		
6	Los pagos de incentivo a corto plazo que percibieron sus empleados durante el año 2015 estuvieron ligados a los niveles de rendimiento.		
Estos incentivos a corto plazo están previstos para su aplicación en el año 2016			
7	Los pagos de incentivo a largo plazo que percibieron sus empleados durante el año 2015 se basaron en la concesión de acciones al personal.		
8	Los pagos de incentivo a largo plazo que percibieron sus empleados durante el año 2015 fueron una barrera para que el personal clave no se retirara de la organización.		
Estos incentivos a largo plazo están previstos para su aplicación en el año 2016			
9	En razón de los beneficios otorgados a sus empleados durante el año 2015, se garantizó protección de ingresos como seguridad personal.		
10	En razón de los beneficios otorgados a sus empleados durante el año 2015, se garantizó protección de sus familias.		
Estos beneficios otorgados están previstos para su aplicación en el año 2016			
11	Durante el año 2015 para la empresa resultó fundamental que el empleado dispusiera de su tiempo libre remunerado para compartir con su familia.		
12	Durante el año 2015 las faltas no planificadas del empleado fueron consideradas por la empresa como tiempo libre no remunerado, sin ser causal de despido.		
Estos beneficios otorgados están previstos para su aplicación en el año 2016			
13	Durante el año 2015 la empresa tomó en cuenta las responsabilidades familiares del empleado para lograr el éxito en el trabajo y el hogar.		
14	Durante el año 2015 la empresa proveo algún seguro médico gratuito o no, como medida preventiva de salud y bienestar laboral a sus empleados.		
15	Para lograr la eficacia del balance vida/trabajo al empleado, durante el año 2015 se ofreció algún soporte financiero a través de préstamos personales.		
Este balance vida/trabajo está previstos para su aplicación en el año 2016			
16	Durante el año 2015 la empresa tomó en cuenta el desempeño de sus empleados para beneficiarles con bonos o primas que garantizaron éxito tanto personal como laboral.		
17	La empresa durante el año 2015, hizo reconocimiento de habilidades y competencias de los empleados para ofrecerles oportunidades como un tipo de compensación que les benefició personal y laboralmente.		
Este desempeño y reconocimiento está previstos para su aplicación en el año 2016			

ANEXO B

PROTOCOLO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
ESPECIALIDAD: RELACIONES INDUSTRIALES
MENCIÓN: COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS

ESTRATEGIAS DE REMUNERACIÓN TOTAL IMPLEMENTADAS POR LAS EMPRESAS VENEZOLANAS LABORALMENTE COMPETITIVAS DEL ÁREA METROPOLITANA CARACAS

Autora: Tajha Reyes, Anhail Johana

Tutor: XXXXXXXXXXXXXXXX

Caracas, octubre de 2016

Licenciado(a). _____

Presente.-

Por su excelentes credenciales profesionales en el campo de las Ciencias Económicas y Sociales o Metodología de la Investigación ha sido seleccionado(a) para validar a través de la técnica de "Juicio de Expertos" el instrumento elaborado para ser aplicado en las empresas venezolanas laboralmente competitivas del área Metropolitana de Caracas; con la finalidad de recabar información con el fin de determinar las Estrategias de Remuneración total implementadas durante el año 2015 y las previstas para su aplicación en el año 2016, ante la presente coyuntura económica.

En tal sentido le agradezco altamente las observaciones en los siguientes aspectos:

Presentación: _____

_____

Redacción y Ortografía: _____

_____

Claridad: _____

_____

Correspondencia entre la variable, dimensiones e indicadores: _____

_____

_____

Recomendaciones_____

_____

Datos del Validador(a)

Apellidos y Nombres: _____

C.I:_____ Profesión: _____

Postgrado: _____

Experiencia en área: _____

Firma del Validador: _____ Fecha: _____

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Determinar las estrategias de remuneración total, implementadas por las empresas venezolanas laboralmente competitivas del área metropolitana de Caracas durante el año 2015 y las previstas para su aplicación en el año 2016, ante la presente coyuntura económica.

Objetivos Específicos

1. Identificar las estrategias de remuneración total aplicadas por las empresas laboralmente competitivas del área metropolitana de Caracas durante el año 2015.
2. Caracterizar las estrategias de remuneración total previstas para su aplicación en el año 2016 por las empresas laboralmente competitivas del área metropolitana de Caracas.
3. Comparar las estrategias de remuneración total aplicadas durante el año 2015 y las previstas para su aplicación en el año 2016 por las empresas laboralmente competitivas del área metropolitana de Caracas.

Operacionalización de las Variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Itemes
Estrategias de remuneración total aplicadas por las empresas laboralmente competitivas ante una coyuntura económica.	Aspectos tales como compensación, beneficios, vida – trabajo dentro de la caja de herramientas disponibles para el empleador que hagan coincidir la propuesta de valor de la empresa con la propuesta de valor del empleado para atraer, motivar y retenerlos ante una coyuntura económica.	Determinar las estrategias de remuneración total aplicadas durante el año 2015 y las previstas para su aplicación en el año 2016 por las empresas laboralmente competitivas del área metropolitana de Caracas ante la presente coyuntura económica; utilizando como técnica la encuesta a través de un instrumento tipo cuestionario en formato dicotómico de ítemes cerrados.	Compensación	- Retribución fija obligatoria -Retribución variable -Pagos de incentivo a corto plazo -Pagos de incentivo a largo plazo	1- 2 3 – 4 5 – 6 7 - 8
			Beneficios	Programa de protección de ingresos Programa de tiempo libre pagado	9 – 10 11 – 12
			Balance Vida/Trabajo	Prácticas, Políticas y Programas	13 – 14 15
			Desarrollo y Oportunidades	Desempeño y Reconocimiento	16 17

Fuente: Elaboración propia de la Investigadora. Tajha A (2016)

Cuestionario de Recolección de Información en Formato para Validación

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
ESPECIALIDAD: RELACIONES INDUSTRIALES
MENCIÓN: COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS

Respetado Gerente, Administrador o Representante de la Empresa:

El presente instrumento tiene el propósito de obtener información que permita determinar las estrategias de Remuneración total implementadas durante el año 2015 y las previstas para su aplicación en el año 2016 en las empresas venezolanas laboralmente competitivas del área Metropolitana de Caracas, ante la presente coyuntura económica; ello con la finalidad de desarrollar mi Trabajo de Grado para optar al Título de Licenciada en Relaciones Industriales Mención: Compensación y Beneficios que otorga la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB).

A tal efecto, la información aportada por usted será de gran utilidad, así mismo será manejada confidencialmente, por lo que se agradece seguir las instrucciones que se dan a continuación:

1. Lea cuidadosamente cada ítem del cuestionario.
2. Marque con una (X) la respuesta seleccionada.
3. Elija Solo una de las dos siguientes opciones:
   Si **= De Acuerdo** No = **En Desacuerdo**
4. En caso de duda consulte con la investigadora.

Recuerde: "La información suministrada por Usted, es muy importante para la consecución del estudio. Esta será estrictamente confidencial"

Por su colaboración ¡Gracias!

La investigadora

ESTRATEGIAS DE REMUNERACIÓN TOTAL APLICADAS POR LAS EMPRESAS LABORALMENTE COMPETITIVAS ANTE UNA COYUNTURA ECONÓMICA	Nº			**Enunciado:** entre las estrategias de remuneración total, implementadas por su empresa, ante la presente coyuntura económica, ha tomado en cuenta:	**Alternativas de Respuestas**	
					Si	**No**
	Compensación	**Retribución fija obligatoria**	1	La retribución fija obligatoria que estableció con sus empleados durante el año 2015 estuvo pactada en un contrato colectivo que determinaba las categorías: profesional, antigüedad, complementos del puesto, ente otras.		
			2	Durante el año 2015 estableció retribución fija obligatoria con sus empleados ligada a los niveles de rendimiento en tiempo, esfuerzo, habilidad, ente otras.		
				Esta retribución fija obligatoria está prevista para su aplicación en el año 2016		
		Retribución Variable	3	Durante el año 2015 la retribución variable que estableció con sus empleados se asoció a los objetivos alcanzados a corto plazo; es decir, inferior a un año.		
			4	Durante el año 2015 estableció con sus empleados retribución asociada a los objetivos alcanzados a largo plazo; es decir, más de un año.		
				Esta retribución variable está prevista para su aplicación en el año 2016		
		Pagos de Incentivo a corto plazo	5	Los pagos de incentivo a corto plazo que percibieron sus empleados durante el año 2015 se basaron en comisiones por ventas conseguidas.		
			6	Los pagos de incentivo a corto plazo que percibieron sus empleados durante el año 2015 estuvieron ligados a los niveles de rendimiento.		
				Estos incentivos a corto plazo están previstos para su aplicación en el año 2016		
		Pagos de Incentivo a Largo plazo	7	Los pagos de incentivo a largo plazo que percibieron sus empleados durante el año 2015 se basaron en la concesión de acciones al personal.		
			8	Los pagos de incentivo a largo plazo que percibieron sus empleados durante el año 2015 fueron una barrera para que el personal clave no se retirara de la organización.		
				Estos incentivos a largo plazo están previstos para su aplicación en el año 2016		
	Beneficios	**Programa protección de ingresos**	9	En razón de los beneficios otorgados a sus empleados durante el año 2015, se garantizó protección de ingresos como seguridad personal.		
			10	En razón de los beneficios otorgados a sus empleados durante el año 2015, se garantizó protección de sus familias.		
				Estos beneficios otorgados están previstos para su aplicación en el año 2016		
		Programa de Tiempo Libre remunerado	11	Durante el año 2015 para la empresa resultó fundamental que el empleado dispusiera de su tiempo libre remunerado para compartir con su familia.		
			12	Durante el año 2015 las faltas no planificadas del empleado fueron consideradas por la empresa como tiempo libre no remunerado, sin ser causal de despido.		
				Estos beneficios otorgados están previstos para su aplicación en el año 2016		
	Vida – Trabajo	**Prácticas, Políticas y Programas**	13	Durante el año 2015 la empresa tomó en cuenta las responsabilidades familiares del empleado para lograr el éxito en el trabajo y el hogar.		
			14	Durante el año 2015 la empresa proveo algún seguro médico gratuito o no, como medida preventiva de salud y bienestar laboral a sus empleados.		
			15	Para lograr la eficacia del balance vida/trabajo al empleado, durante el año 2015 se ofreció algún soporte financiero a través de préstamos personales.		
				Este balance vida/trabajo está previstos para su aplicación en el año 2016		
	Desarrollo y Oportunidades	**Desempeño y Reconocimiento**	16	Durante el año 2015 la empresa tomó en cuenta el desempeño de sus empleados para beneficiarles con bonos o primas que garantizaron éxito tanto personal como laboral.		
			17	La empresa durante el año 2015, hizo reconocimiento de habilidades y competencias de los empleados para ofrecerles oportunidades como un tipo de compensación que les benefició personal y laboralmente.		
				Este desempeño y reconocimiento está previstos para su aplicación en el año 2016		

TABLA DE VALIDACIÓN

Nombre y Apellido_____

C. I. _____

Profesión_____

Fecha de Validación_____

Ítemes N°	**Pertinencia**		**Coherencia**		**Claridad**		**Recomendación**		
	Si	No	Si	No	Si	No	Aceptar	Modificar	Eliminar
01									
02									
03									
04									
05									
06									
07									
08									
09									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									

Observaciones:_____

_____

_____

Firma _____