



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR  
COLEGIO UNIVERSITARIO LOS TEQUES  
“CECILIO ACOSTA”  
LOS TEQUES – ESTADO MIRANDA  
CARRERA: ADMINISTRACIÓN  
DE RECURSOS HUMANOS

**ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO DEL MERCADO SALARIAL  
EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR  
MANUFACTURERO DEL MUNICIPIO GUAICAIPURO  
DEL ESTADO MIRANDA**

Trabajo Especial de Grado para optar al Título de  
Técnico Superior Universitario en Administración  
Mención Recursos Humanos

Los Teques, Junio de 2006



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR  
COLEGIO UNIVERSITARIO LOS TEQUES  
"CECILIO ACOSTA"  
LOS TEQUES – ESTADO MIRANDA  
CARRERA: ADMINISTRACIÓN  
DE RECURSOS HUMANOS

**ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO DEL MERCADO SALARIAL  
EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR  
MANUFACTURERO DEL MUNICIPIO GUAICAIPURO  
DEL ESTADO MIRANDA**

Trabajo Especial de Grado para optar al Título de  
Técnico Superior Universitario en Administración  
Mención Recursos Humanos

**Autores:**

Mellado, Helen C.

Silva, Julio A.

**Tutor de Contenido:**

Prof. Félix Olivo.

**Tutor Metodológico:**

Prof. Carmen Salazar.

Los Teques, Abril de 2006

## **AGRADECIMIENTOS**

Le agradecemos a nuestro Señor Todopoderoso, por llenarnos de vida, de paciencia y de entendimiento para la realización de este Informe de Grado.

Al Colegio Universitario Los Teques “Cecilio Acosta” y todo el talento humano que en él labora, especialmente a los profesores, quienes día a día siembran las semillas de conocimiento en cada uno de sus estudiantes.

Al Señor Nelson Puchi, Presidente de la Cámara de Pequeñas y Medianas Empresas del estado Miranda, por apoyarnos a desarrollar esta investigación en las organizaciones que está afiliadas a su Asociación.

A las empresas que formaron parte de nuestra muestra de estudio, por abrir las puertas de sus organizaciones y brindarnos toda la información necesaria para culminar esta investigación.

A los Profesores Carmen Salazar y Félix Olivo, tutores de esta investigación, fuentes de grandes conocimientos, quienes brindaron todas las directrices necesarias para que este proyecto llegara a su final; así como por confiar de manera incondicional, y dejar muy claro en la sociedad que los alumnos del Colegio Universitario Los Teques “Cecilio Acosta” son capaces de asumir cualquier reto en el desarrollo de la carrera de los Recursos Humanos.

A la Profesora Nancy González por apoyar esta investigación junto al Prof. Félix Olivo, y llenarnos de tanta energía positiva y mucho optimismo. Sin ustedes no existiría esta investigación y nuestros triunfos académicos.

Y a todas aquellas personas que de una manera u otra confiaron y apoyaron esta investigación y a sus autores, de manera intelectual como espiritual.

## **DEDICATORIA**

Este Trabajo de Grado es de glorias compartidas, de mucho esfuerzo y de mucha dedicación.

En primer plano le agradezco al Gran Arquitecto del Universo, por darme la oportunidad de vivir esta experiencia tan maravillosa.

Este gran logro personal lo dedico a mis abuelos Eufrasio y Juana, quienes me enseñaron que el esfuerzo muchas veces deja buenos frutos. Y muestra de ello es esa excelente mujer que tengo como madre y padre, a quien le dedico cada uno de mis logros, mis buenos momentos, mi felicidad y mi vida. Todo lo que soy se lo debo a ella.

A mi bebé, Joseph Adhrian, mas que mi hermano, mi hijo, que es la luz de mis ojos, y es una de las razones que tengo para vivir mi día a día.

Y también le dedico este gran logro a todos aquellos que ocupan un espacio en mi corazón, y a quienes adoro con toda mi alma.

**Helen Mellado**

## DEDICATORIA

Este trabajo de grado va dedicado principalmente a nuestro señor Jesús y a nuestra Virgen santísima pues sin su guía y su ayuda no hubiese logrado seguir adelante con este proyecto.

A mi hermosa madre, quién siempre tiene una palabra de aliento en mis momentos difíciles, ella es una de las base fundamentales en mi vida, mi principal motivo para luchar cada día por ser una mejor persona, tanto en lo personal, como en lo espiritual y profesional, mi pequeña gran mujer.

A mi hermana, que es uno de mis ejemplos a seguir luchando día a día por crecer profesionalmente, siempre en busca de la excelencia.

A mí querida abuelita materna que de no ser por sus sabios consejos y los del resto de mi familia no hubiese continuado con mis estudios.

Un especial mención para mi doña Lola, mi abuelita paterna que a pesar de no tenerte aquí conmigo sé que desde el cielo siempre has velado porque mis pasos siempre sean los correctos.

A mi gran amiga y compañera, y mucho mas que esto; juntos a lo largo de este proyecto y desde el principio de la carrera se convirtió en una de las personas más importantes que existe en mi vida, pues juntos hemos pasado y vivido muchísimas cosas, hemos superado una infinidad de dificultades, y este es el resultado, para ti chiquita, he aquí nuestro proyecto.

Y por último le dedico este trabajo de grado a unos seres muy especiales que lamentablemente no están presentes pero siempre estarán presentes en mi corazón, y que en ocasiones me hicieron y me hacen mucha falta, para ellos con todo mi cariño.

**Julio Silva.**

## INDICE GENERAL

LISTA DE CUADROS .....	IX
LISTA DE GRÁFICOS.....	X
RESUMEN.....	XI
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO	
I EL PROBLEMA.....	3
Planteamiento del Problema.....	3
Objetivos de la Investigación.....	6
Justificación de la Investigación.....	7
Alcances.....	9
II MARCO TEÓRICO.....	10
Antecedentes de la Investigación.....	10
Bases Teóricas.....	12
Gestión del Talento Humano.....	12
Compensación.....	15
Componentes de la Compensación.....	16
Salario.....	18
Características del Salario.....	19
Factores determinantes del salario.....	20
Significado del Salario.....	21
El Salario como Precio y Competitividad.....	22
Administración de la Compensación.....	24
Objetivos de una Administración efectiva de Compensación.....	25

Principios básicos de la Administración de Compensación.....	26
El Mercado Laboral.....	28
Investigación Salarial.....	32
Escala Salarial.....	35
Progresión Salarial.....	36
Política Salarial.....	37
Esquemas de una Política Salarial.....	37
Criterios para una Política Salarial.....	38
Las Encuestas Salariales.....	41
Incentivos.....	43
Tipos de Incentivos.....	44
Beneficios.....	49
Empresas.....	52
Pequeña y Mediana Empresa.....	53
Debilidades y Fortalezas en las Pymes.....	54
Marco Legal de la Investigación.....	57
III MARCO METODOLÓGICO.....	60
Tipo de Investigación.....	60
Diseño de la Investigación.....	61
Población.....	61
Muestra.....	62
Técnica.....	63
Instrumento de Recolección de Datos.....	64
Validez.....	66
Confiabilidad.....	67

IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	70
V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	80
Conclusiones.....	80
Recomendaciones.....	83
REFERENCIAS.....	85
ANEXOS.....	88
Anexo Nro. 01: Presentación del Instrumento.....	89
Anexo Nro. 02: Cuestionario.....	93
Anexo Nro. 03: Aprobación del instrumento por expertos.....	97
Anexo Nro. 04: Validez del instrumentos por Expertos.....	100

## LISTA DE CUADROS

### CUADRO

1	Definición de Variables.....	68
2	Operacionalización de Variables.....	68
3	Encuesta de Compensaciones en forma de tabla.....	71
4	Compensaciones en el nivel operativo.....	72
5	Compensaciones en el nivel administrativo.....	73
6	Compensaciones en el nivel gerencial.....	74
7	Frecuencia y porcentaje de los ajustes salariales.....	75
8	Jornada Laboral de Trabajo.....	75
9	Criterios para variación de salarios en un mismo cargos.....	76
10	Tipos de incentivos que otorgan las organizaciones.....	76
11	Pago de Bono Único Anual.....	77
12	Bono vacacional.....	77
13	Beneficios Sociales.....	78
14	Distribución de Utilidades percibidas en el Ejercicio Económico.....	79
15	Modalidad para otorgar el Beneficio de Alimentación a las personas.....	79

## LISTA DE GRÁFICOS

### GRÁFICO

1	Proceso de Compensación de Personas.....	13
2	Componentes de la Retribución Total.....	16
3	Aspectos a tener en cuenta para escoger el sueldo básico Representativo.....	23
4	Algunos factores que hacen atractiva una empresa como lugar de trabajo.....	31
5	Ventajas e inconvenientes de las Stocks Options.....	47
6	Sistema de Beneficios Flexibles.....	50
7	Encuesta de Compensaciones en forma de tabla.....	71
8	Comparación Práctica de Compensaciones nivel operativo.....	72
9	Comparación Práctica de Compensaciones nivel Administrativo.....	73
10	Comparación Práctica de Compensaciones nivel Gerencial.....	74



COLEGIO UNIVERSITARIO LOS TEQUES  
"CECILIO ACOSTA"  
LOS TEQUES – ESTADO MIRANDA

**ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO DEL MERCADO SALARIAL  
EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR  
MANUFACTURERO DEL MUNICIPIO GUAICAIPURO  
DEL ESTADO MIRANDA**

Por :Mellado Helen.  
Silva, Julio A.

Tutor de Contenido:  
Félix Olivo

**RESUMEN**

Este trabajo esta desarrollado bajo la modalidad de Proyecto Explicativo, apoyado en una investigación documental y de campo de tipo descriptivo, en la cual la población estuvo constituida por 15 empresas que forman parte de la representación censal de Pequeñas y Medianas Empresas del Municipio Guaicaipuro del estado Miranda.

Este estudio estuvo sustentado por las bases teóricas concernientes a la compensación y los salarios, enfocado en una Administración de la misma y de los diferentes paquetes que comprenden en mercado salarial.

Se diseñó una Encuesta Salarial para recoger la información necesaria relacionada con los salarios, incentivos y beneficios que comprenden los paquetes de compensación en las organizaciones. Se elaboró un solo instrumento y se validó por dos expertos de Recursos Humanos y uno en Metodología de la Investigación. No se llevó a cabo el proceso de confiabilidad por la naturaleza de la encuesta, la cual presenta preguntas abiertas.

Los autores llegaron a la conclusión que las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero del municipio Guaicaipuro del estado Miranda poseen salarios adecuados a la antigüedad y niveles de desempeño de las personas, y poseen paquetes de incentivos y beneficios salariales, dirigidos en 60% al nivel operativo; recomendando a las instituciones participantes, establecer sistemas de incentivos a nivel Administrativo y Gerencial, así como indagar en el mercado salarial su posicionamiento en un intervalo aproximado de seis meses.

**Descriptor:** Salario, Administración de la Compensación, Mercado Salarial, Pequeña y Mediana Empresa, Incentivos, Beneficios Sociales

## INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano, es una de las ramas administrativas que ha experimentado grandes cambios en los últimos años. En la actualidad se observan temas de discusión dentro de la gerencia relacionados con el clima organizacional, el coaching, el liderazgo, la toma de decisiones y la competitividad en el mercado salarial.

Y es que el mundo está cambiando con una rapidez extraordinaria, y esto es generado por las transformaciones organizacionales en los aspectos económicos, tecnológicos, sociales, culturales y políticos.

Muestra de ello es que ya no se habla de la Administración de los Recursos Humanos, ya que la capacidad física e intelectual de las personas no se agota de un todo, como lo hace un recurso natural. Por ello ahora se habla de Talento Humano, ya que las personas brindan todas sus destrezas y habilidades a las organizaciones, para ser compensados de la misma manera.

Así como los proveedores aportan sus insumos y servicios, los clientes su capacidad adquisitiva para comprar los bienes y servicios que ésta presta, las personas que laboran en una empresa determinada aportan sus conocimientos y habilidades para el alcance de los objetivos organizacionales; en consecuencia, muchos autores han optado por denominar a las personas que laboran en una organización como accionistas, esto es por los recursos que aportan al desarrollo económico de la misma.

Por este compromiso de las personas con las organizaciones es que los Gerentes encargados del Talento Humano deben establecer como prioridad el compensarlas de manera recíproca a los resultados que perciben de ellas.

A raíz de las transformaciones anteriormente mencionadas, se esta manejando un enfoque moderno, donde los esquemas deben ser flexibles, con políticas de adecuación, estrategias de compensación basadas en metas alcanzadas y en las competencias de cada persona, haciendo énfasis en el futuro y estableciendo valores variables y capaces de abrir sus posibilidades al cambio.

La remuneración de una persona está conformada por varios factores, razón por la cual, el hecho que algunos componentes sean altos, no es garantía que el conjunto sea bueno. Por consiguiente, es recomendable que las organizaciones antes de establecer sus escalas salariales y las remuneraciones de las personas, primero realice un estudio de mercado salarial para conocer el comportamiento de sus paquetes de compensación en el mismo.

Es de conocimiento general que una empresa que esté bien ubicada en el mercado salarial es capaz de atraer, motivar y conservar al personal calificado que necesitan para alcanzar sus objetivos trazados. Y para esto es necesario que se tenga presente que la compensación no es el único aspecto de la organización que motiva la eficacia y desempeño de las personas, pero sí un factor de motivación que es muy poderoso.

Este trabajo de Grado estudia el comportamiento del mercado salarial en las Pequeñas y medianas Empresas del sector manufacturero del Municipio Guacaipuro del estado Miranda, para establecer un criterio de cómo se están posicionando los salarios, incentivos y beneficios sociales que perciben las personas que comprenden las organizaciones estudiadas.

En primer lugar se encuentra el Capítulo I denominado el Problema, que presenta el Planteamiento del Problema, los Objetivos que se persiguen en este Informe, la Justificación para realizar el mismo, y sus Alcances.

Seguidamente esta el Capítulo II, donde se presentan los antecedentes a este Trabajo, así como las Bases Teóricas que sustentan la Investigación.

Posteriormente se presenta el Capítulo III, que expone los criterios metodológicos que se manejaron en la Investigación, así como el tipo de Investigación, las técnicas de recolección de datos, la validez de los mismos, y la población y muestra que conformaron la Investigación.

Mas adelante, en el Capítulo IV, se presentan los resultados que arrojó la aplicación del instrumento para la recolección de datos salariales. Los mismos se presentan en tablas y gráficos de manera lineal.

Finalmente, en el Capítulo V, se contemplan las conclusiones resultantes de los datos obtenidos y las recomendaciones a las mismas.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema.**

La gestión humana, es la herramienta primordial de cualquier estrategia corporativa, ya que es el talento y las aptitudes de las personas lo que hace posible el alcance de los objetivos organizacionales; además es uno de los factores fundamentales que permite saber cuán competitiva es la organización debido a la alineación de las capacidades de las personas con la estrategia empresarial.

Así mismo, una gestión humana es exitosa si sus bases fundamentales se establecen en un clima organizacional óptimo y una remuneración adecuada al desempeño y compromiso de las personas.

Por consiguiente, es necesario, que las organizaciones que tienden a crecer, y en muchos casos a sobrevivir, estimulen a su personal a través del alcance de sus objetivos personales, haciendo énfasis en otorgar sistemas de compensación adecuados y competitivos para el logro en reciprocidad de los objetivos corporativos y de esta manera conquistar nuevos mercados.

Dolán, Cabrera, Jackson y Schuler (2003), plantean que “las empresas están conscientes de que para lograr una ventaja competitiva deben atraer, retener y motivar a los mejores empleados que puedan encontrar” (p. 218); por ello, se debe estimar cada uno de los elementos que las personas consideran al momento de establecer una comparación entre un grupo de organizaciones para determinar cual es la más idónea: grado de liderazgo en los cargos, toma de decisiones, planes de carreras, incentivos y beneficios, entre otros.

En la actualidad, predomina el enfoque del hombre complejo, es decir, las personas están motivadas por gran cantidad de incentivos: salario, objetivos y metas por alcanzar, satisfacción en el cargo y en la organización, necesidades de autorrealización entre otros, aquí, la remuneración obedece a esquemas flexibles, atiende a procesos personalizados, dentro de una política de adecuación a las diferencias individuales entre las personas y su desempeño. La remuneración se basa en las metas y resultados que deben alcanzar las personas, con énfasis en el desempeño futuro y en valores variables y flexibles.

En tal sentido, para que las organizaciones ofrezcan a sus empleados los salarios y beneficios justos, equilibrados, armoniosos y proporcionados es necesario que se tome en cuenta la conducta del mercado salarial, ya que en el mismo se puede determinar en qué nivel se encuentran las compensaciones que ofrece a sus empleados, a través de la investigación de salarios.

Ahora bien, un personal motivado e incentivado de manera efectiva por una organización, se siente estrechamente ligado y comprometido a la misma, y es por ello que no pensará en abandonarla ni a corto ni a mediano plazo.

Cabe destacar, que las escalas salariales y las compensaciones consiguen incentivar el aporte de las personas al logro de los objetivos y al alcance de la rentabilidad deseada por la organización, claro que tomando en cuenta las clasificaciones de cargos, evaluaciones de desempeño, capacidad de liderazgo y toma de decisiones, es decir, criterios específicos que ayuden a generar un plan de remuneración adecuado a cada empleado.

Al respecto Chiavenato (2003), plantea que la investigación salarial “se basa en muestras de cargos que representan los demás cargos de la organización, y en muestras de empresas que representan el mercado laboral” (p. 251), lo cual pretende definir los criterios a evaluar para definir un criterio salarial homogéneo y algo estándar para el mercado, el cual se vuelve cada vez más competitivo.

Por otra parte Calderón (2005), plantea acerca de la evolución de los estratos industriales, que la misma presenta un crecimiento desmedido de las pequeñas y medianas empresas a nivel nacional desde el 2002, lo cual demuestra la teoría que

plantea “que en cualquier país industrializado y con un desarrollo económico positivo, constituyen la columna vertebral del sector industrial, no sólo porque son proveedoras de las grandes compañías, sino porque son capaces de competir en los mercados internacionales” (p. 15).

A este aspecto se orientó esta investigación, la cual realizó un estudio explicativo del comportamiento del mercado salarial en las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero del Municipio Guaicaipuro del estado Miranda. Este municipio está conformado por las parroquias Los Teques, Altagracia de la Montaña, Cecilio Acosta, El Jarillo, Paracotos, San Pedro y Táchata. Sin embargo, se tomó en cuenta aquellas organizaciones afiliadas a la Cámara de Pequeños y Medianos Industriales del estado Miranda.

Como se mencionó anteriormente, se vive un mundo de constantes transformaciones, lo cual obliga a las empresas a adaptarse al mismo para no decaer, y desaparecer del sector. A medida que surgen estos cambios, las personas cambian su enfoque social y económico, y viven en la búsqueda de aquella organización que le brinde lo más satisfactorio y lo que en realidad merecen por sus habilidades, destrezas y conocimientos.

De acuerdo con información suministrada a través de entrevistas informales, tanto a personas que laboran en pequeñas y medianas empresas, así como con gerentes de éstas, se percibió en el municipio Guaicaipuro una inconformidad salarial, reflejada en una rotación constante de personal, inestabilidad laboral, altos grados de impuntualidad y deserción continua al lugar de trabajo, carencia de liderazgo y compromiso por parte de los trabajadores, así como conflictos interpersonales de manera frecuente.

Estas situaciones, se ven íntimamente relacionadas con el hecho que en el municipio Guaicaipuro la mayoría de las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero no presentan un plan de remuneración adecuado para sus trabajadores, tal vez derivado a la falta del conocimiento del comportamiento en el ambiente externo en cuanto al pago de salarios en organizaciones similares, y sobre los beneficios que se otorgan a las personas.

De igual manera, las personas que conforman las organizaciones, al realizar comparaciones informales en el ambiente externo de su empresa con respecto a su remuneración percibida, con la de otros empleados en otras organizaciones similares, se sienten desmotivadas y prefieren aspirar a cargos en otras compañías que le brinden mejores beneficios e incentivos.

Evidentemente, las pequeñas y medianas empresas, debido a su naturaleza, ante estas situaciones se ve realmente perjudicada, ya que su proceso de transformación se ve entorpecido por los continuos procesos de captación e inducción de personal, lo cual disminuye la productividad y a su vez los ingresos de la organización, ya que una persona con poca experiencia y habilidad, no presenta el mismo grado de desempeño de una que ya conoce la naturaleza de su labor.

Para el desarrollo de esta investigación, se formularon las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son los sistemas de compensación que emplean las diferentes pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero del Municipio Guaicaipuro del estado Miranda?

¿Bajo qué criterios se aplican las escalas salariales en las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero del Municipio Guaicaipuro del estado Miranda?

¿Qué tipos de beneficios e incentivos salariales conforman los diferentes sistemas de compensación que emplean las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero del Municipio Guaicaipuro del estado Miranda?

### **Objetivos de la Investigación.**

#### **Objetivo general.**

Explicar el comportamiento del mercado salarial en las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero del Municipio Guaicaipuro en el estado Miranda.

### **Objetivos específicos.**

- Describir los sistemas de compensación que se ofrecen en las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero Municipio Guaicaipuro del estado Miranda.
- Analizar los criterios bajo los cuales se establecen las escalas salariales en las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero del Municipio Guaicaipuro del estado Miranda.
- Determinar los tipos de beneficios e incentivos salariales que conforman los diferentes sistemas de compensaciones que emplean las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero en el Municipio Guaicaipuro del estado Miranda.

### **Justificación de la Investigación.**

La compensación de las personas es un factor vital en las organizaciones, la cual se debe determinar a través de elementos claves en la misma: la misión, la visión, los valores los planes y objetivos a alcanzar. Además, existen gerentes que aún no descifran el por qué deben ser competitivos en el mercado salarial, punto clave para la obtención de los mejores talentos humanos idóneos para el alcance de los objetivos organizacionales.

Es por ello que se hizo necesario realizar un estudio del comportamiento del mercado salarial en las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero del Municipio Guaicaipuro, ya que se percibe un grado de desconocimiento en materia salarial al momento de establecer las escalas de pago a las personas en este sector. Las personas están en la búsqueda de las organizaciones que le brinden mejores sistemas de compensación a cambio del capital físico e intelectual que ellos le pueden brindar. Es lo que la Real Academia de define como dar algo en resarcimiento del daño o perjuicio que les ocasiona el trabajo.

En este orden de ideas, los distintos empresarios cuentan con un modelo de encuesta salarial, así como con unos resultados estimados de comparación y medición en relación a políticas de compensación, ajustando de manera satisfactoria sus escalas salariales, motivando a su personal, e incrementando su producción y su ganancia.

Desde el punto de vista del aprendizaje, se llevó a la práctica la serie de conocimientos teóricos adquiridos durante el estudio de la carrera, realizando ya una comparación objetiva entre las conceptualizaciones estudiadas en clase y la realidad, para la solución efectiva de problemas en el área de Recursos Humanos, especialmente en un área tan complicada como es el mantenimiento de personas a través de la remuneración.

Para el Colegio Universitario Los Teques “Cecilio Acosta” es de vital importancia, ya que a través de esta investigación se demuestra que los estudiantes de esta casa de estudios están capacitados para llevar a cabo cualquier desafío en el campo de la gerencia del Talento Humano, esto motivado a que los egresados de esta casa son de carácter proactivo, capaces de ejercer cualquier tipo de labor sin tomar en cuenta el ambiente, así como aplicar los instrumentos y conocimientos adquiridos a lo largo de la trayectoria académica .

Para los estudiantes del Colegio Universitario Los Teques “Cecilio Acosta”, así como de otras instituciones, es primordial ya que cuentan con un antecedente apropiado para cualquier estudio en el ámbito laboral, en cuanto a la compensación y políticas salariales se refiere, estudios poco desarrollados en trabajos de investigación.

De igual manera, este proyecto de investigación fue desarrollado dentro de un contexto que permite que cualquier empresa con una necesidad similar pueda realizar las comparaciones pertinentes y ver su ubicación en el mercado (tanto laboral como salarial), para así tratar de disminuir los conflictos laborales relacionados con las políticas salariales y ajustar las ya existentes para lograr un mejor desempeño en sus empleados a través de mejores paquetes de remuneración,

y lograr a través de estos el compromiso de éstos con las metas trazadas por las organizaciones.

### **Alcances.**

El compromiso con la elaboración de este proyecto de investigación fue explicar el comportamiento del mercado salarial en las pequeñas y medianas empresas del Municipio Guaicaipuro del estado Miranda, que puede ser analizado y estudiado por cualquier organización, de manera tal que se logre dar a los empleados el valor que su trabajo realmente representa.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### **Antecedentes de la Investigación.**

Para el desarrollo de este proyecto de investigación, se realizó una extensa revisión bibliográfica con la finalidad de recopilar información sobre las investigaciones previas relacionadas con la problemática a estudiar.

Entre estas investigaciones se encuentra la realizada por González y Rojas (2004), quienes plantearon *Diseñar un programa de incentivos que permitiera mejorar la productividad y competitividad del personal del área de ventas en la empresa Molina y Cia*, en el Colegio Universitario Los Teques “Cecilio Acosta” para optar al título de T.S.U en Administración mención Recursos Humanos.

Este trabajo se basó técnicamente en aspectos fundamentales como la motivación, la productividad, el salario, la eficiencia y los incentivos. Fue un proyecto factible, bajo el esquema de investigación descriptiva y de campo, con un estudio metodológico basado en la encuesta cuya muestra fue un número determinado de personas en la organización; su objetivo era diseñar un programa de incentivos que mejoraran la productividad y competitividad en la organización antes mencionada.

Los investigadores concluyeron que la falta de motivación estaba derivada de la falta de compromiso por el personal del área de ventas, reflejándose en la impuntualidad, inasistencias, entre otros. Por ello, para los investigadores fue de vital importancia dejar claro que los empleados consideran imprescindible para cubrir los objetivos de la empresa, que todos sus integrantes reciban algún tipo de beneficios socioeconómicos, los cuales les permita desarrollar positivamente sus actividades.

Este trabajo de grado brindó soporte técnico, ya que se maneja bajo el esquema de los incentivos, factor que determina profundamente los sistemas de compensación, que es el eje principal de este proyecto.

Otro trabajo que vale la pena mencionar es el realizado por Giannocaró (2003), quien desarrolló un *Estudio para diseñar un plan de incentivos laborales para los trabajadores de una empresa de servicios*, en la Universidad Bicentenario de Aragua para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas.

El plan fue desarrollado bajo la modalidad de proyecto factible, apoyado en una investigación documental y de campo de tipo descriptivo en la cual la población estuvo constituida por 18 trabajadores que se desempeñan en esa empresa, representativa de una muestra censal.

El estudio fue sustentado desde el punto de vista teórico en las teorías de la motivación, con énfasis en carrera de Administración de Recursos Humanos, las recompensas, haciendo hincapié en los incentivos laborales.

Se diseñó la matriz IN – LAB para recabar información sobre los incentivos que tienen los trabajadores actualmente; y de igual manera se diseñaron y validaron dos cuestionarios: el cuestionario COSEL – SAEXP para medir las condiciones socioeducativas y laborales, así como la satisfacción y expectativas de los trabajadores.

Para la factibilidad de implementación se empleó el cuestionario FACT – IMP.

El autor concluyó que los trabajadores no están motivados por lo que no disfrutan de beneficios laborales, recomendando a la empresa objeto de estudio, dar a conocer a los trabajadores los resultados de su investigación a través de talleres informativos que le hagan saber a los trabajadores cómo serán evaluados en cuanto a su eficiencia, cuales serán sus beneficios y la forma de implementación del Plan de Incentivos Laborales propuesto en la investigación.

Para esta investigación, fue de vital importancia y sustento teórico este material, sobre cómo incentivar a las personas en el campo de servicios; además que sustenta la

premisa que todo personal que no se siente satisfecho en su lugar de trabajo, no se compromete y finalmente abandona el lugar de trabajo.

Por último se encuentra el trabajo de Rumbos (2002), quien desarrolló una *Propuesta de un programa funcional para el Departamento de los Recursos Humanos con el propósito de aumentar la motivación y mejorar el bienestar social de los Trabajadores de Dart de Venezuela, C.A., para incrementar el rendimiento laboral*, en la Universidad Bicentennial de Aragua para optar al título de Licenciada en Administración de Empresas.

El estudio se ubica bajo la modalidad de proyecto factible apoyada en una investigación descriptiva de campo; la población objeto de estudio estuvo conformada por 26 trabajadores y la muestra quedó constituida por 13 de ellos.

Se emplearon como técnica la observación directa y la encuesta; además como instrumento aplicado se utilizó un cuestionario con preguntas cerradas.

Tanto las técnicas como el instrumento, permitieron concluir al investigador, que el factor que influye en la organización es la falta de estrategias motivacionales para el bienestar social que ayuden al rendimiento laboral; para ello propone la implementación de servicios de salud como revisiones oftalmológicas, jornadas de despistajes, planes de seguros HCM, entre otros.

Este trabajo de investigación brindó orientación y aportes teóricos a esta investigación, sobretodo cuando de aumento de productividad se refiere, y a la mejora del clima organizacional de las empresas.

## **Bases teóricas.**

### **Gestión del Talento Humano.**

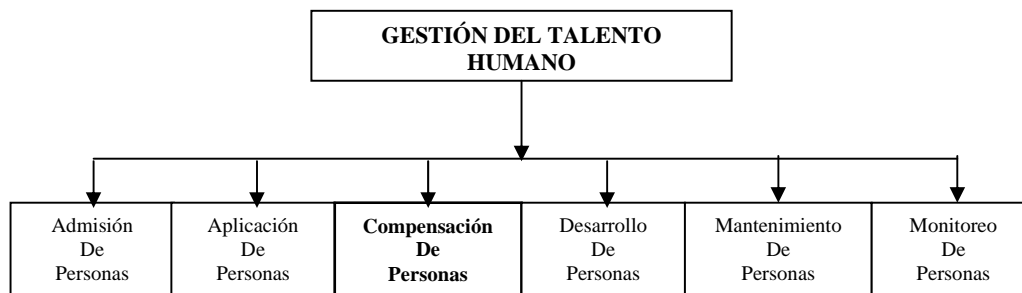
Las organizaciones, cuando están en una búsqueda constante del éxito, tienden a crecer, y en muchísimos casos, a sobrevivir. Este crecimiento o mantenimiento conllevan a incrementar la tecnología, a invertir más dinero, y, en consecuencia, a adquirir mas personas que promuevan su éxito organizacional. El contexto de la

gestión del talento humano está conformado por las personas y las organizaciones. Separar el trabajo de la necesidad de tener personas es imposible, debido a la importancia que éstas representan para las empresas.

La gestión del talento humano es un área que predomina eficazmente en las organizaciones. Se presenta bajo el mismo enfoque de la Administración de los Recursos Humanos, sólo que la Gestión del Talento Humano presenta a las personas que conforman las organizaciones como socias, colaboradores agrupados en conjunto, con metas negociadas y compartidas. Predomina la preocupación por los resultados, la vinculación de la misión con la visión, y su premisa principal es la participación y el compromiso. Hace énfasis en el conocimiento, en la inteligencia y en el talento.

Tomando como referencia lo planteado por Chiavenato (2003), la gestión del talento humano abarca las cuatro funciones administrativas que son la planeación, organización, dirección y control. A su vez, la gestión del talento humano abarca seis procesos fundamentales en la gerencia de personas, como lo son la admisión, la aplicación, la compensación, el desarrollo, el mantenimiento y el monitoreo de las mismas en la organización (ver Gráfico 01).

**Gráfico 01: Proceso de Compensación de Personas.**



**Fuente: Chiavenato I. (ob.cit). p. 226.**

Tal como se observa en el Gráfico 01, todos estos procesos se relacionan entre sí de manera recíproca; se incluyen personas en las organizaciones, para luego proceder a diseñar las actividades que cada quien va a desempeñar en la misma; al seleccionar a las personas se debe establecer el tipo de incentivos que se van a otorgar y bajo que criterios; luego se tiene el proceso que se encarga de capacitar y desarrollar las condiciones bajo las cuales se van a desarrollar las tareas, la higiene, la seguridad en

el lugar de trabajo, los riesgos, entre otros. Cada uno tiene la tendencia de beneficiar o perjudicar los demás, dependiendo de si se utilizan de manera correcta o no.

Una organización es viable no sólo si capta y emplea sus recursos humanos de manera adecuada, sino también si posee la capacidad de mantener al que ya posee.

El mantenimiento del talento humano para Chiavenato (ob.cit.), exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales sobresalen los planes de compensación monetaria, beneficios sociales e higiene y seguridad en el trabajo.

En este sentido Chiavenato (ob.cit.), plantea que entre las doctrinas y políticas en una organización, una de las más importantes es la administración de la compensación o de los salarios. El nivel de salarios es el elemento esencial, tanto en la posición competitiva de la organización en el mercado de trabajo, como en las relaciones de la organización con sus propios empleados.

En este orden de ideas, el autor plantea que en la actualidad predomina el enfoque de la remuneración por competencias, la cual gira en torno a las personas y sus características individuales, y no al cargo. Esto se vislumbra y se pone de manifiesto a través de la remuneración variable, las cuales van a reseñar una competencia individual sobre las demostradas y desarrolladas.

Para que se cumpla una equidad entre la organización y las personas, debe existir una satisfacción por ambas partes. Para ello las personas ameritan sentirse motivadas, y uno de los factores motivantes de éstas es el nivel salarial que perciben, adecuado y adaptado al desempeño que presentan en el cargo.

Destaca, además, que los procesos de compensación de personas constituyen uno de los más fundamentales y competitivos ya que maneja puntos estratégicos como lo son la remuneración y los beneficios de los empleados; esto con el propósito de motivar a las personas y así lograr el compromiso de las mismas con la organización.

En este orden de ideas Chiavenato (ob.cit), plantea que el mantenimiento de las personas dentro de una organización amerita una serie de cuidados especiales, entre los cuales destacan los sistemas de compensación, sea de manera monetaria, a través de beneficios sociales, o mediante las prácticas de higiene y seguridad en el trabajo.

Es importante para las organizaciones comparar y evaluar los sistemas de compensaciones que se apliquen en la misma, ya que uno de los factores más determinantes en estos sistemas es la variabilidad porque no existen dos personas iguales. Esto quiere decir, que deben ser organizaciones modernas, con esquemas flexibles, avanzados y armoniosos para incentivar y motivar a las personas que laboran en ella.

### **Compensación.**

Tomando como referencia lo citado por Flannery, Hofrichter y Platten (1999), la compensación, retribución, premio o recompensa, como quiera llamarse, es todo aquello que perciben las personas por su labor en una organización.

Para Dolán, Cabrera, Jackson y Schuler (2003), “la retribución total de un empleado puede ser considerada como el conjunto de percepciones financieras, servicios o beneficios tangibles que recibe como consecuencia de la prestación de su actividad a la empresa” (p. 201). Las compensaciones están constituidas, por ende, por aquello que percibe una persona en el desempeño de sus funciones.

Dentro de este orden de ideas, toda persona que labora en una organización, demuestra y da sus capacidades y destrezas, dedican tiempo y compromiso para el logro de las metas y objetivos organizacionales, a cambio de la satisfacción de sus expectativas. A medida que esta satisfacción se esté dando, en esta misma medida serán los resultados que esta persona aporte a estos logros organizacionales.

Este conjunto de elementos constituye una poderosa herramienta para orientar la conducta de las personas, ya que no es desconocido que la compensación influye en factores claves para el éxito de la organización.

Para investigadores como Giannocaró (2003), entre las premisas de la compensación se debe mencionar que a través de ella se puede impulsar la armonía entre las distintas funciones, teniendo presente que las ganancias obtenidas por la organización son generadas en gran medida por los aportes de las personas; por lo cual éstas deben ser remuneradas apropiadamente como recompensa de sus logros.

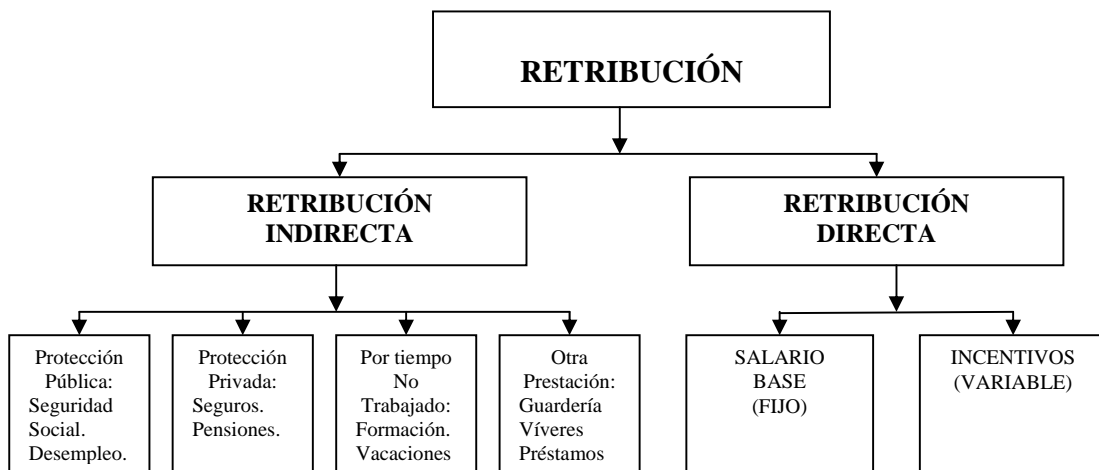
Este aspecto es esencialmente importante en sectores como el financiero, manufacturero y de servicios, los cuales se caracterizan por una intensiva utilización de labor y que deben tener la capacidad necesaria para responder a los cambios repentinos del mercado.

### **Componentes de la compensación.**

La relación existente entre las personas y las organizaciones se da a través del intercambio; es decir, las personas contribuyen con sus habilidades y destrezas para el alcance de los objetivos organizacionales, y a cambio, reciben incentivos laborales.

Ivancevich, Lorenzo, Skinner y Crosby, citados por Morales y Velandia (ob.cit), plantean que en las prioridades de las organizaciones debe estar “el crear un sistema de recompensas que sea equitativo. El resultado deseado es poder contar con un empleado que se sienta atraído por el trabajo y que esté motivado para realizarlo bien” (p.12), lo cual es considerado bajo un criterio universal de equidad: si una persona desempeña su trabajo de manera óptima y desarrolla de un todo sus destrezas y habilidades para el alcance de los objetivos organizacionales, en este mismo sentido la empresa debe satisfacer las necesidades y aspiraciones de las personas.

**Gráfico 02: Componentes de la Retribución Total.**



**Fuente: Dolán, Cabrera, Jackson y Shuler (ob.cit.). p. 201.**

Como se observa en el Gráfico 02, las compensaciones, o retribuciones, se componen, en su mayoría, por aquellas que se perciben de manera directa o constante, a través de salarios base, ajustados a la normativa legal, y a los incentivos variables, representados a través de bonificaciones, bonos, comisiones, entre otros.

Por otra parte tenemos las compensaciones o retribuciones indirectas, las cuales vienen a mejorar la calidad de vida y bienestar social de las personas, a través de la protección pública mediante la seguridad social, la protección privadas como lo son las clínicas u operativos médicos asistenciales, la retribución por tiempo no trabajado representado por vacaciones adicionales, formación profesional, u otros tipos de prestaciones como lo serían las guarderías, apoyo para la adquisición de viviendas, o préstamos que sean destinados a mejorar la calidad de vida de los trabajadores y su entorno familiar.

Para Morales (2001), la compensación debe ser utilizada con conocimiento e integridad. La premisa es que la compensación motiva a los empleados cuando ésta les permite satisfacer sus necesidades o lograr sus metas. El reto está en concebir e implementar políticas, estructuras y prácticas de compensación, sustentadas en algún supuesto sobre cómo el personal puede ser efectivamente motivado para aportar altos niveles de desempeño.

Por ello, a la hora de elaborar un programa de compensación, es necesario considerar algunos puntos como el impulso al logro de los objetivos estratégicos; el reforzamiento del alto desempeño y mejoramiento continuo de la organización, apoyo en los procesos de cambio, el énfasis a dar ya sea en corto o largo plazo, el balance entre el desempeño individual y el trabajo en equipo. Estos factores son determinantes al momento de administrar los salarios, a la vez que son de carácter estratégicos.

En la medida que sean determinados los puntos anteriores, se debe hacer mención de la importancia de la compensación como medio motivador, así como competitivo en el mercado para la obtención y mantenimiento de los mejores talentos humanos, a través de estrategias que tomen en cuenta el ambiente interno y externo.

## **Salario.**

Casi todas las teorías relativas al salario reflejan una inclinación hacia un concreto pensamiento filosófico de los mismos. Giannocaro (ob.cit.), en su trabajo de grado, citó que Santo Tomás de Aquino definía el salario como aquel que permitía a quien lo recibía una vida adecuada a su posición social. La primera explicación filosófica moderna del nivel salarial, la teoría de subsistencia subrayaba que el salario estaba determinado por el consumo necesario para que la clase trabajadora pudiese subsistir. Esta teoría surgió del mercantilismo, y fue más tarde cuando David Ricardo defendía la teoría que los salarios se determinaban a partir del coste de subsistencia y procreación de los trabajadores, y que los sueldos no debían ser diferentes a este coste.

El salario es la retribución que perciben las personas a cambio de sus labores en una organización. Chiavenato (ob.cit.), plantea que “representa la principal forma de compensación organizacional” (p. 232), lo cual quiere decir, como regla general, que las personas ofrecen sus aptitudes y destrezas a cambio de su salario.

La Ley Orgánica del Trabajo (2004), en el artículo 133 se refiere al salario como:

“...la remuneración, provecho o ventaja, cualquiera fuere su denominación o método de cálculo, siempre que pueda evaluarse en efectivo, que corresponda al trabajador por la prestación de sus servicios y, entre otros, comprende las comisiones, primas, gratificaciones, participación en los beneficios o utilidades, sobresueldos, bono vacacional, así como recargos por días feriados, horas extras o trabajo nocturno, alimentación o vivienda...” (p. 112)

Entonces, se puede decir que el salario es toda percepción financiera en dinero que perciben las personas en contraprestación por su labor desempeñada en una organización, sea de manera continua o eventual. Existen enfoques que plantean que las personas que conforman el talento humano de una organización son considerados socios, ya que ellos aportan sus capacidades, conocimientos y destrezas a la productividad de una organización, y por ello deben ser retribuidos de igual manera.

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2001), en el Artículo 91, establece que a trabajo igual, salario igual. Con este aparte se demuestra que,

independientemente que una persona perciba su salario correspondiente y regulado por los organismos gubernamentales necesarios, puede percibir otro tipo de ingresos que logre mejorar su calidad de vida y estimularlos e incentivarlos en el desempeño de sus funciones.

El salario, para autores como Flannery, Hofrichter y Platten (1999), es un poderoso motivador, ya que el mismo puede ser muy eficaz para ganar la estima y proactividad de las personas durante los periodos de cambio masivo; siempre y cuando se utilicen con eficacia puede acelerar el compromiso y la aceptación del cambio. Es una herramienta importante para comunicar y afianzar los nuevos valores y conductas, para asegurar la responsabilidad por los resultados y premiar el logro de las nuevas metas y el rendimiento.

### **Características del salario.**

Giannocaró (ob.cit.) plantea que, ya definido el salario como la retribución de una labor ejercida por una persona, se puede decir que el salario presenta los siguientes rasgos puntuales:

- Es el derecho que tiene el trabajador de percibir, por la labor que preste o que convenga prestar.
- Surge de un contrato, de las normas legales o incluso de la costumbre.
- Está conformado por cualquier ventaja o provecho patrimonial, es decir, que puede ser en dinero o en especie.
- Es de obligatorio cumplimiento, y por lo tanto irrenunciable e intransferible por el trabajador; tiene por finalidad satisfacer las necesidades fundamentales de vida digna para el trabajador y su familia.
- El pago debe ser oportuno, íntegro, suficiente y proporcionado a la contraprestación del trabajador.
- Es una prestación onerosa, ya que exige obligaciones recíprocas.
- Es una obligación a corto plazo, en un término preestablecido, sea semanal, quincenal o mensual.

- Es conmutativo, se percibe a cambio de un servicio prestado.
- Es subordinado, para que se perciba es necesario que la persona se encuentre bajo órdenes de su jefe o supervisor inmediato.
- Es disponible, se puede disponer libremente de lo que se percibe u obtiene por concepto de salario.
- Es periódico, ya que se percibe con regularidad y permanencia.
- Es individual, ya que se debe pagar a la persona que prestó el servicio.

### **Factores determinantes de los salarios.**

Para Chiavenato (ob.cit.), existen factores determinantes de los salarios, los cuales varían en las organizaciones dependiendo del país y la época. Entre los factores se pueden mencionar los siguientes:

- 1) El costo de la vida: incluso en las sociedades más pobres los salarios suelen alcanzar niveles suficientes para pagar el costo de subsistencia de los trabajadores y sus familias; de lo contrario, la población activa no lograría reproducirse.
- 2) Los niveles de vida: los niveles de vida existentes determinan lo que se conoce como salario de subsistencia, y ello permite establecer los niveles de salario mínimo. La mejora del nivel de vida en un país crea presiones salariales alcistas para que los trabajadores se beneficien de la mayor riqueza creada. Cuando existen estas presiones los empresarios se ven obligados a ceder ante las mayores demandas salariales y los legisladores aprueban leyes por las que establecen el salario mínimo y otras medidas que intentan mejorar las condiciones de vida de los trabajadores.
- 3) La oferta de trabajo: cuando la oferta de mano de obra es escasa en relación al capital, la tierra y los demás factores de producción, los empresarios compiten entre sí para contratar a los trabajadores por lo que los salarios tienden a aumentar. Mientras que cuando la oferta de mano de obra es relativamente abundante y excede la demanda, la competencia entre los trabajadores para

conseguir uno de los escasos puestos de trabajo disponibles tenderá a reducir el salario medio que viene dado por la media de todos los salarios percibidos por los individuos, con independencia de su categoría profesional.

- 4) La productividad: los salarios tienden a aumentar cuando crece la productividad. Este es un factor tan determinante que es regla universal en materia salarial. Ésta depende en gran medida de la energía y de la calificación de la mano de obra, pero sobre todo de la tecnología disponible. Los niveles salariales de los países desarrollados son hasta cierto punto elevados debido a que los trabajadores tienen una alta preparación que les permite utilizar los últimos adelantos tecnológicos, lo cual se genera en gran medida por las transformaciones tan vertiginosas que sufren las organizaciones. Y a medida que existen estos cambios se van produciendo, las organizaciones deben ajustarse, y las personas capacitarse para formar parte de el capital humano indispensable para las empresas
- 5) Poder de negociación: la organización de la mano de obra gracias a los sindicatos y a las asociaciones políticas aumenta su poder negociador por lo que favorece un reparto de la riqueza nacional más igualitario.

### **Significado del salario.**

El salario representa un intercambio o retribución existente entre el empleador y las personas que laboran en la organización, en el cual éstos últimos a través de su esfuerzo y dedicación reciben a cambio su salario.

El salario posee muchos significados para las personas, ya que es uno de los instrumentos básicos que permite a los individuos alcanzar sus objetivos individuales, además de representar la fuente de ingresos económicos que definen su nivel de vida, de satisfacción de sus necesidades personales y de las personas que lo rodean.

Igualmente, el salario puede definir el prestigio y el estatus de una persona dentro de una organización.

Autores como Dessler (1996), proponen que el pago recibido por una actividad ejecutada es el motivador más importante en nuestra sociedad organizada. Los

psicólogos saben que la gente tiene necesidades, de las cuales la mayoría sólo se satisfacen con dinero.

### **El salario como precio y competitividad.**

Para Morales y Velandia (ob.cit.), el pago de los salarios constituye uno de los aspectos esenciales de una organización, y su desarrollo y evolución debe ser relativamente reciente. Como se mencionó anteriormente, en cada aspecto importante de la historia, existieron movimientos económicos que fueron desarrollando los esquemas remunerativos de las personas.

La visión de cuan competitiva es, en materia salarial, con otras empresas del mismo tipo y dedicadas a actividades económicas similares depende de los resultados que arroje la comparación de estas con los sistemas retributivos de las demás.

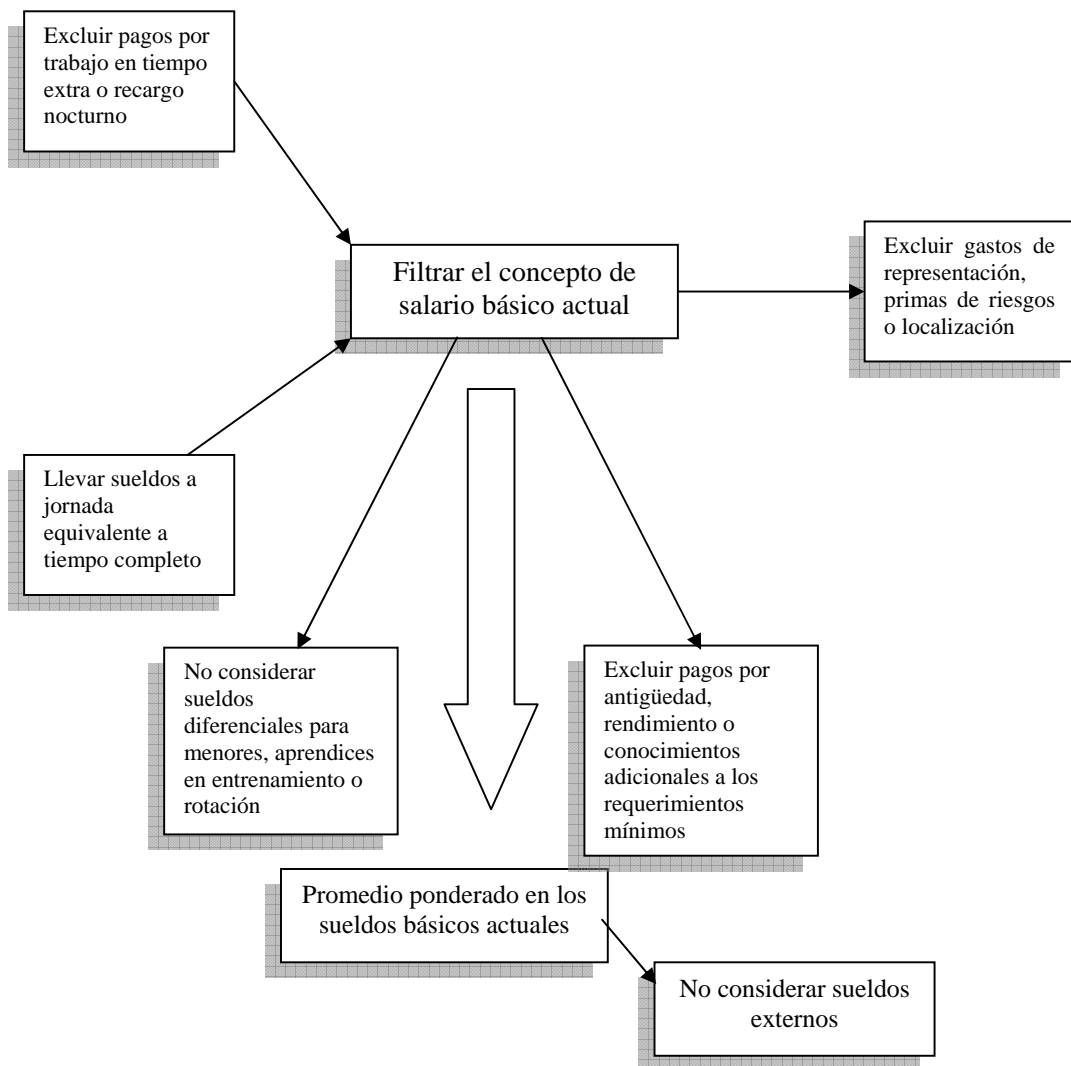
En este orden de ideas, para que una organización resulte competitiva en materia de salarios, uno de los factores más importantes es la selección del salario base acorde a los cargos de las personas. De igual manera, Morales y Velandia (ob.cit.), plantean que, primero se debe establecer cual va a ser el criterio a tomar en cuanto al salario base para cada persona, con la finalidad de establecer comparaciones entre unos y otros (ver Gráfico 03).

Para establecer ciertos criterios salariales, para estos autores, se deben establecer parámetros o directrices como:

- Los cargos deben tener el mismo tipo de jornada (medio día, jornada de ocho horas, jornadas mixtas, entre otras).
- Que no se incluyan en los salarios base los pagos extraordinarios que se realizan, como horas extras o bonificaciones especiales.
- Los salarios se deben relacionar con la fecha efectiva de pago (semanal, quincenal, mensual).
- Establecer un control de los pagos realizados en función de la complejidad y responsabilidad de los cargos, excluyendo puntos como rendimientos, antigüedad, reconocimientos, entre otros.

- Se deben excluir los pagos relacionados con representación, primas de riesgos o localización.
- Excluir pagos especiales o diferenciales en caso de menores de edad, aprendices, pasantes, jornaleros.
- Excluir las asignaciones especiales a trabajadores que han sido transferidos a cargos inferiores.

**Gráfico 03: Aspectos a tener en cuenta para escoger el sueldo básico representativo.**



**Fuente: Morales y Velandia (ob.cit.), p. 181.**

Claro está, existen empresas que se dedican al mismo rubro, y se ubican en la misma área geográfica, pero por una razón u otra, los niveles de productividad y ganancias varían de una a otra; esto va a ser un factor determinante al momento de definir los criterios salariales a tomar en cuenta.

### **Administración de la compensación.**

Para Chiavenato (ob.cit.), el sistema de salarios que integra el sub-sistema de compensación a las personas es uno de los ejes fundamentales de las estrategias básicas de la gerencia del talento humano, el que a su vez se diseña para apoyar la misión, la visión, los valores, los planes estratégicos y los objetivos organizacionales. Uno de los aspectos más primordiales en el orden de sistemas salariales es la administración de la compensación.

En este sentido, Juárez (2003), define la administración de compensación, o de salarios como lo llaman otros autores, como un compendio de normas o premisas que son empleadas al momento de establecer las escalas salariales, y de esta manera determinar si las mismas son equitativas y justas en la organización, además si son competitivas en el mercado de talento humano.

De igual manera este autor plantea que la administración de compensación “es un proceso gerencial clave en la empresa y, como tal, representa un instrumento muy valioso que se utiliza para alinear la organización, a sus integrantes y la cultura de trabajo con la estrategia del negocio” (p. 03); por ello es de vital importancia que los gerentes vean a las personas como socias de la misma, ya que aportan las habilidades y destrezas necesarias para que la misma funcione.

De hecho, la administración de compensación amerita que las personas responsables y adheridas a la toma de decisiones con respecto a salarios, incentivos y beneficios precisen que desean conseguir, además de asegurarse que cuentan con los conceptos, instrumentos y demás factores necesarios para la toma eficaz de decisiones por este concepto. Un sistema de compensación que sea mal gestionado o administrado puede resultar disfuncional.

En este orden de ideas, el autor plantea que son varios los aspectos que dictaminan el por qué es importante administrar la compensación.

En primer lugar, se debe tener presente el monto del presupuesto a destinar al pago de la remuneración del personal, ya sea directivo, administrativo u operativo.

En segundo término, existe la premisa que cuando una persona ingresa a una organización, lo hace llena de expectativas que, a medida que son cumplidas, crean un vínculo de compromiso, dedicación e interés de tal manera que logran su permanencia en la misma. Entre estas expectativas, una que posee gran fuerza, es la del equilibrio entre sus aportes al logro de los fines organizacionales y la remuneración que percibe por este concepto.

En tercer lugar, es algo conocido que una organización que tenga un sistema de compensación competitivo es capaz de retener y atraer al mejor talento humano existente, ya que su capacidad de motivar al personal, establecido a través de su paquete de compensación total, hace que las personas permanezcan y deseen formar parte de la organización.

Finalmente se establece que la compensación se integra por dos ejes fundamentales: uno, los incentivos, el salario y las prestaciones o beneficios; otro, viene dado por el clima organizacional.

### **Objetivos de una administración efectiva de compensación.**

Autores como Werther y Davis (2003), plantean que la administración de compensación persigue unos objetivos específicos, tales como:

- *Adquisición de personal calificado.* Una organización que desea ser competitiva tanto en el mercado laboral como en el salarial debe contar con el capital humano idóneo y calificado para alcanzar estos objetivos.

- *Retener a los empleados actuales.* Cuando las personas se encuentran satisfechas con sus compensaciones, creará un sentido de compromiso y armonía en la organización y no pensará abandonarla. Esto reduce costos operativos relacionados con los sistemas de captación y selección de talentos.

- *Garantizar la igualdad.* Esto se refiere al principio de equidad universal de que a igual desempeño o trabajo, igual remuneración. Una persona cuyo desempeño sea óptimo y sus niveles de compensación sean reducidos se sentirá desmotivada e insatisfecha en el desarrollo de sus labores.
- *Alentar el desempeño adecuado.* Una de las maneras más eficaces de impulsar y aumentar la productividad en un departamento, es empleando los instrumentos de incentivos adecuados a las necesidades de cada persona.
- *Controlar los costos.* Este principio se basa en la racionalidad de los sistemas de compensación, ya que como mencionaban Dolán, Cabrera, Jackson y Shuler (ob.cit), una administración errónea de los sistemas de compensación, puede acarrear pérdidas económicas y una disminución del desempeño laboral; hay que tener un cuidado minucioso al momento de asignar los incentivos a cada una de las personas. No todos los individuos poseen las mismas necesidades.
- *Cumplir con las disposiciones legales.* Cuando se administra las compensaciones laborales, se debe tener presente cuales son los esquemas legales trazados por el ejecutivo nacional y cada uno de los dispositivos u organismos destinados a los mismos.
- *Mejorar la eficiencia administrativa.* Es decir, que las estrategias administrativas estén ajustadas a las necesidades de las personas y a los requerimientos de la organización, para así obtener de manera eficaz los resultados esperados.

### **Principios básicos de la administración de compensación.**

Juárez (ob.cit.) plantea que cuando se habla de toma de decisiones relacionadas con la compensación de las personas, es necesario plantear qué es lo que se busca con la administración de compensación. Entre otros enfoques, principios o propósitos destacan la consistencia o equidad interna, la competitividad o equilibrio externo y el estímulo a niveles superiores de desempeño del personal.

*La consistencia Interna o Equidad Interna:* hace referencia a las comparaciones salariales entre puestos de trabajo de una organización. La comparación salarial se

realiza tomando como referencia las contribuciones que uno realiza y las habilidades o conocimientos que uno aplica.

Esta consistencia o equidad interna se fundamenta bajo el precepto legal de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en el artículo 91, en el cual se debe garantizar el pago de "igual salario por igual trabajo", y se debe velar por la participación de las personas en los beneficios de la organización.

Es por ello, que se considera necesario "medir" la cantidad de trabajo de las personas (a través de la valuación de los puestos) para que así perciban la compensación adecuada a sus aportes.

*La Competitividad externa:* hace referencia a los niveles retributivos de la organización en relación a los competidores u otras organizaciones. En el mercado laboral, las empresas compiten por conseguir el talento humano que esté más adecuado a su estrategia gerencial. La competitividad de la remuneración incide en lograr los objetivos de compensación, los cuales a su vez influyen en la gestión empresarial.

Así mismo, para elaborar un sistema de compensación, debe considerarse el posicionamiento en el mercado que ya se posee. Independientemente a la evaluación de los cargos, es importante comparar los niveles de remuneración con los de otras organizaciones.

En estricto sentido, las empresas deben poseer un sistema de compensación adaptado a las características del sector económico en que compite y de la disponibilidad del tipo de personal que se requiere para competir eficazmente y con ventajas en dicho sector. Es por ello que deben realizar comparación entre su paquete de compensación y los que constituyen el mercado laboral de referencia.

Como puede apreciarse, se trata de un proceso crítico para asegurar la competitividad del sistema de compensación, donde los elementos claves que se manejan son la encuesta de salarios, la muestra y mercado de referencia, los conceptos y componentes remunerativos, así como la verificación y análisis de la data.

*Estímulo a niveles superiores de desempeño del personal:* uno de los puntos más comparativos en la administración es el del desempeño individual o en equipo a la hora de remunerar. Y es acá donde se interrelacionan los factores ya mencionados, como lo plantea Juárez (ob.cit.) porque:

Un sistema de administración de compensación que permita crear un clima de equidad interna, que considere un nivel de compensación que resulte competitivo, que incluya un paquete de compensación acorde con la composición del paquete promedio (sueldo, incentivos y prestaciones) que paga el mercado laboral de referencia y, por último, pero no por ello menos importante: que se cuente con un procedimiento de medición del desempeño, que permite estimular mejores niveles del personal en ese rubro. (p. 06).

Con lo antes mencionado, se puede decir que un sistema de compensación administrado adecuadamente permite juzgar positivamente la capacidad y eficacia de una organización. Claro está, teniendo presente que las organizaciones son un compendio de necesidades que difieren una de la otra, ya que cada persona tiene su manera diferente de discernir.

Al respecto, Flannery, Hofrichter y Platten (ob.cit.), plantean que:

El hecho es que siempre hemos creído que el personal y el desempeño constituyen la base de cualquier estrategia empresarial exitosa. Siempre se ha creído que la remuneración es un elemento importante en una ecuación exitosa de los recursos humanos que pone al personal en primer término. (p. 219).

Es por ello que se hace imprescindible una administración de salarios óptima y adaptada a las necesidades tanto de la organización como de las personas, para que exista una reciprocidad entre éstos.

### **El mercado laboral.**

Para Rumbos (2002), se puede definir el mercado laboral como aquel donde se establecen las ofertas y demandas laborales; además que este mercado está compuesto por cada uno de los sub sistemas que conforman la gestión del talento humano.

En la teoría de la oferta y la demanda laboral definido a través de los niveles salariales, Morales y Velandia (ob.cit.) establecen como modelo ideal aquel donde el salario para un trabajo dado se establece en el punto en que en el mercado la oferta laboral iguale a la demanda laboral. Con términos más claros, en la disponibilidad que tenga la empresa de ofrecer un salario, en esa misma magnitud las personas desean aspirar ingresar a la misma; una organización que ofrezca bajos salarios, contará con una baja demanda laboral para pertenecer a la misma.

Morales y Velandia (ob.cit.) plantean que el dinero es el elemento universal de valor y logros, lo cual lo convierte en el medio más explícito de vincular a las personas con las organizaciones, sea a través de incentivos como de beneficios sociales.

En este orden de ideas, es importante y primordial que las organizaciones ofrezcan salarios competitivos, ya que esto les permitirá asegurar su desempeño y posicionamiento en el mercado, tanto comercial como laboral; además en un mercado tan libre como el laboral, los empleados tienen la posibilidad de elegir cual tipo de organización le conviene, y por ello se hace necesario que el mejor talento humano se comprometa con la misma, además de otros beneficios.

Para determinar en que tipo de mercado laboral compite la organización se debe tomar en cuenta una serie de factores, como los que plantean los autores ya mencionados:

*El ámbito geográfico:* esto se refiere a la cobertura geográfica que posee el mercado laboral, tomando en cuenta la dimensión de la organización.

*Tipo de producto y servicio:* se debe precisar en el mercado laboral la similitud en cuanto a los productos o servicios que se ofrece; es decir, determinar las organizaciones que ofrezcan los mismos bienes o servicios.

*Tamaño de la organización:* se debe establecer el tipo de empresa con las cuales competir, ya que una pequeña industria no puede competir, en materia salarial, con una grande que está en toda la capacidad de ofrecer grandes paquetes de compensación a las personas.

*Tipos de puesto de trabajo:* se deben precisar cuales son los cargos que componen las organizaciones que tengan una similitud con la de estudio, con la finalidad que no exista disparidad en criterios salariales.

*Nivel tecnológico:* es uno de los factores a considerar, ya que se relaciona mucho con los diseños modernos de los puestos de trabajo y los niveles de productividad.

*Fuentes de reclutamiento:* hay que considerar de que manera otras organizaciones logran captar sus personas y hacia donde se dirigen las que se retiran de las mismas.

*Imagen corporativa:* es muy importante conocer cual es la imagen que proyecta la organización para que las personas busquen involucrarse con la misma.

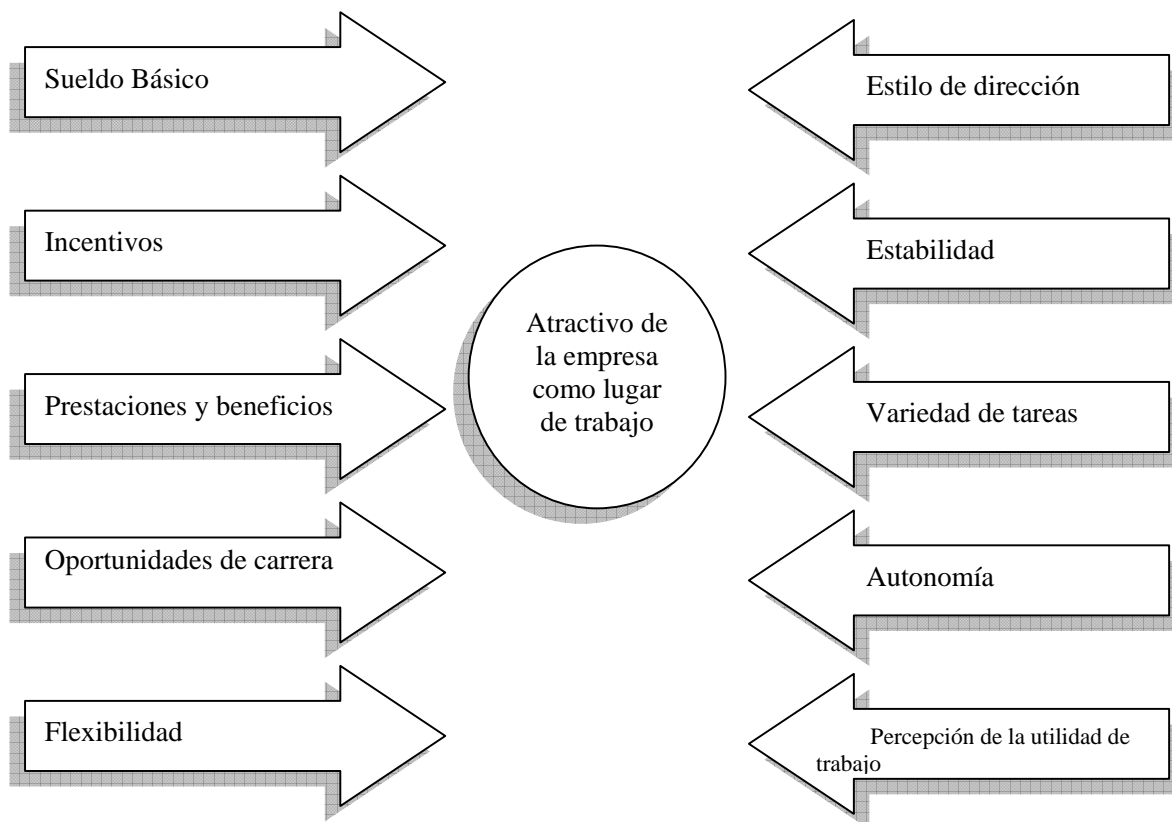
*Origen del Capital:* es necesario determinar cual es la naturaleza de la organización, si es de carácter privado o nacional, gubernamental, estatal o municipal.

Como se ha mencionado anteriormente, el dinero es un criterio universal, por ser el más explícito en cuanto a la vinculación entre las organizaciones y las personas; éste debe incluir salarios base, incentivos variables, beneficios, entre otros. Pero existen otros elementos y directrices que hacen que una organización sea competitiva en el mercado laboral (ver Gráfico 04).

Como se ha mencionado en reiteradas ocasiones, la influencia del factor monetario puede ser relativo cuando existen otros factores intangibles, pero a la vez importantes, que persiguen y buscan las personas en las organizaciones, como lo son la estabilidad laboral, la autonomía en el desempeño de las funciones en un cargo, las oportunidades de desarrollo de carrera dentro de la misma, que exista un estilo de dirección bidireccional con un feedback efectivo, entre otros.

Se debe tener presente que se vive una situación donde las personas no sólo se ven motivadas por el dinero; también aspiran planes de carrera, sistemas de salud, toma de decisiones dentro del cargo, prestaciones y beneficios, o sea, factores que le aseguren, a corto y mediano plazo una mejora en su calidad de vida, en su carrera, y lo represente en la sociedad con un mejor status tanto como persona como un excelente profesional.

**Gráfico 04: Algunos factores hacen atractiva una empresa como lugar de trabajo.**



**Fuente: Morales y Velandia (ob.cit.). p. 351**

Cuando una organización presenta un grado de competitividad elevado en el mercado laboral, surgen consecuencias positivas, como lo plantean Morales y Velandia (ob.cit.):

- Presentan gastos en costos operativos relativos a mediano plazo.
- Se incrementa la oferta laboral en torno a la organización, lo cual le permite ser competitivo en el mismo.
- Se presenta una reducción considerable en cuanto a rotación de personal, ya que los procesos de captación y selección disminuyen considerablemente.
- Se reducen los conflictos laborales comunes entre patronos y trabajadores, derivados por concepto de remuneración y beneficios.

## **Investigación Salarial.**

Como se mencionó anteriormente, para que una administración de compensación sea realmente efectiva debe mantener cierto equilibrio dentro de la organización y para ello debe tomar en cuenta la equidad interna y la competitividad externa.

En este sentido, Martín (1989) propone que, antes de definir una escala salarial para la organización, es muy importante tomar en cuenta el comportamiento del mercado salarial, para la empresa podrá utilizar investigaciones hechas por otras empresas en las cuales haya participado, utilizar investigaciones hechas por empresas especializadas o promover su propia investigación.

Igualmente plantea que, si la organización tomara la decisión de utilizar las investigaciones hechas por otras empresas debe verificar que dichas investigaciones cubre con los requerimientos de la misma. Una manera sencilla de verificar que estas investigaciones son útiles para la organización es planteándose las siguientes pautas:

- Los cargos deben formar parte de la organización para que la investigación pueda ser realmente efectiva.
- Las organizaciones deben formar parte de la competencia externa de la organización para de este modo saber exactamente si su sistema de compensación es realmente competitivo.
- Es necesario que la investigación sea lo más reciente posible y así le pueda brindar datos actualizados a la organización.

Por otro lado, si se decide utilizar una investigación realizada por empresas especializadas se debe tener claro la época y la ubicación o región donde se realizó dicha investigación para así poder determinar si ésta puede cubrir con las necesidades de la empresa.

Así mismo, si la organización decide que es más conveniente realizar una investigación por cuenta propia, ésta deberá determinar cuales son los cargos que son más representativos dentro de la organización, es decir, cuales son sus cargos de referencia de acuerdo a su estructura salarial.

En este orden de ideas, Chiavenato (1989) nos plantea que "los cargos de referencia son los cargos escogidos para representar el mercado de trabajo, de un lado, y para representar la estructura de salario de la empresa. Representan, al mismo tiempo muestras del mercado de salario externo y de la estructura interna de salarios de la empresa" (p. 394).

Tomando en cuenta lo expuesto por el autor, se puede decir que para determinar los diferentes cargos de referencia es necesario que estos cargos representen varios puntos de la curva salarial de la organización, que sean fácilmente identificables en el mercado, también pueden representar los diferentes tipos de actividades que realice la empresa, así como de mano de obra especializada, esto permitirá realizar comparaciones con un alto grado de precisión entre la empresa y el mercado externo.

*Selección de las empresas participantes:* El siguiente paso en la elaboración de esta investigación es necesario que la organización determine cuales serán las empresas participante, es decir, cuales son las empresas con que realizará la comparación en cuanto a sistemas de compensación se refiere. Para ello se deben tomar en consideración ciertos criterios, como lo son:

*Localización geográfica de empresa:* Este es un punto muy importante debido a que la organización debe seleccionar las empresas que estén situadas en la misma región que ésta pues existen cargos cuyos ocupantes son muy influenciados por el mercado local de trabajo lo cual hace que sientan poco interés en las ofertas de trabajo de localidades distintas. Uno de los aspectos que influye en este caso es que le permite a los trabajadores una disminución en los gastos de transporte el cual representa una parte considerable de su salario.

*Tipo de actividad de la empresa:* Es muy importante para la empresa que realiza la investigación seleccione organizaciones que desempeñen el mismo tipo de actividad que ésta para así poder realizar una comparación más certera. Esto le proporcionará información muy valiosa ya que en estas compañías el investigador podrá encontrarse con cargos muy similares tanto en operaciones como en actividades.

*Tamaño de la empresa:* En este sentido la remuneración que obtienen los ocupantes de determinado cargo puede variar de acuerdo al tamaño de la

organización, por ejemplo, para un gerente o supervisor su grado de responsabilidad o toma de decisión varía si se encuentra laborando en una empresa pequeña, mediana o grande, todo depende del tamaño de la misma el cual deberá ser igual al tamaño de la empresa que realiza la investigación.

*Política salarial de la empresa:* Muchas empresas que son seleccionadas para formar parte de la investigación de acuerdo al tipo de política que estas emplean cuando se trata los sistemas de remuneración que éstas ofrecen a sus empleados, esto permite recolectar la información necesaria para la comparación de los cargos de referencia.

En este aspecto, muchas organizaciones que desean ser los más competitivos del mercado seleccionan aquellas empresas cuya política son las más avanzadas en cuanto a políticas de remuneración se refiere.

Por otro lado, cuando el investigador solo pretende mantenerse en un rango promedio dentro del mercado salarial optan por seleccionar empresas cuyas políticas salariales son más conservadoras.

Para Chiavenato (ob.cit.), el número de empresas participantes dentro de la investigación está determinado por dos factores fundamentales:

*Nivel de detalle y precisión de la investigación:* Esto se refiere a que para obtener una mayor exactitud de la información, mayor deberá ser el número de empresas participantes en la investigación.

*Tiempo necesario para la conclusión de la investigación:* Cuando los resultados de la investigación son solicitados con carácter de urgencia, el número de empresas participantes sería menor, debido a que de este modo se reduce el tiempo para el procesamiento de toda la información suministrada por la investigación.

*Recolección de datos:* Luego de haber definido los cargos de referencia y seleccionado las empresas participantes en la investigación, el siguiente paso es la recolección de la información, dicha recolección se puede realizar de varias maneras, utilizando diversos tipos de instrumentos como lo son:

- Cuestionarios para las empresas participantes.
- Visitas para el intercambio personal de informaciones por medio de entrevistas o reuniones.

- Reuniones de asociaciones de empresa o asociaciones de clase.
- Cartas, este instrumento se utiliza cuando las empresas investigadas se encuentran localizadas a considerables distancias.
- Llamadas telefónicas, estas se realizan cuando las investigaciones son cortas y las relaciones entre los profesionales de las empresas son más estrechas.

*Elaboración del cuestionario de investigación:* Cuando se realiza una investigación salarial se puede optar por utilizar el cuestionario como herramienta para la recolección de información, entre los ítems más comunes que debe contener dicho cuestionario tenemos:

1. Título de cargos
2. Descripción resumida de las atribuciones y responsabilidades
3. Número de ocupantes de los cargos anotados
4. Fajas salariales relativas a los cargos
5. Salarios recibidos
6. Fecha en la que se recogieron los datos

*Tabulación y tratamiento de los datos:* Luego de haber recabado la información de las empresas del mercado, el investigador procede a realizar una comparación de estos datos con su propia estructura salarial para de este modo verificar los niveles de satisfacción y competitividad que estos representa ante el mercado externo.

### **Escala salarial.**

Las escalas de sueldo reflejan la política de compensación de la empresa en cuanto a equidad interna y competitividad externa; además de ser un instrumento de control de costos, permiten diferenciar distintos niveles de aporte, de responsabilidad, cargos y competencias.

Se trata aquí del desarrollo de grupos salariales y rasgos y solapamiento.

En la primera tarea se agrupan cargos considerados similares para efectos de la remuneración. Esto permite flexibilizar el movimiento de empleados entre cargos sin

cambio de sueldo, ya que cada grupo tiene un rango de remuneración, y refleja la política de desarrollo de personal y la estructura organizacional.

Para Santander (2005), en el aspecto de los rasgos y solapamiento se establece un punto medio o de control, que es el nivel competitivo según la política de remuneración y en el cual se paga al personal plenamente capacitado que cumple con las expectativas de desempeño. También se fija un rango mínimo y máximo, que facilite los programas de desarrollo de carrera y promociones. Su amplitud se relaciona con el valor de los cargos.

En estos dos grupos existe una zona de coincidencia que facilita los programas de promoción.

### **Progresión Salarial.**

La progresión salarial para Martín (1989), refleja la estrategia de la empresa sobre como remunerar individualmente a los empleados por el trabajo realizado y las oportunidades. Este aspecto comprende las matrices y el control del presupuesto.

Para Martín (ob.cit.), las matrices son esenciales para la administración del programa por cuanto determinan su costo. Definen el tratamiento y diferenciación de los empleados según sus aportes, reforzando la conducta y expectativas, y se diseñan utilizando el índice denominado "compa-ratio". Su formula es:

$$\frac{\text{Sueldo del Empleado}}{\text{Punto Medio de la Escala.}}$$

Normalmente se combinan las tres variables: nivel de desempeño, "compa-ratio", del empleado y el porcentaje de aumento de sueldo.

En el control del presupuesto se debe considerar elementos como el pronóstico del crecimiento salarial; la competitividad actual de la empresa; el mercado competitivo de referencia; los efectos de la rotación de personal y el índice de costo de vida.

Aquí se trata de demostrar el retorno que obtiene la empresa de su inversión en compensación y cómo este sistema es usado.

La descentralización total en materia de remuneración conlleva a situaciones de inconsistencia y tratamiento injusto que deterioran los objetivos globales de la empresa.

### **Política Salarial.**

Para Villegas (1997), muchos gerentes consideran que “la administración de sueldos es una de las áreas más difíciles de manejar, debido principalmente a que las características del proceso afectan en forma directa a todas las demás áreas de actividad de la organización” (p. 299); lo que quiere decir, que las medidas y directrices a asumir en materia de salarios, deben estudiarse detenidamente, ya que una decisión arbitraria o poco favorable puede entorpecer el desarrollo de cada uno de los procesos de la organización.

Por ello, una de las etapas o fases más primordial de la administración de salarios es la que compete a la política salarial.

Chiavenato (1999) define la política salarial como “un conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación y la filosofía de la organización en lo que corresponde a la remuneración de sus empleados” (p. 444). Es decir, son ese conjunto de normas que están presentes al definir las escalas salariales en una organización.

En este orden de ideas, la política salarial no es estática, ya que por su naturaleza amerita ser variante y que evolucione constantemente, ya que uno de sus principios es el perfeccionamiento de la misma a través de situaciones que cambien con rapidez.

### **Esquemas de una Política Salarial.**

Para Chiavenato (ob.cit.), toda política salarial debe actuar bajo los siguientes esquemas:

- *Adecuación*: la compensación debe distanciarse de los mínimos establecidos por el Estado o por los sindicatos.

- *Equidad*: a cada persona se le debe pagar de manera proporcional a su esfuerzo, habilidad, destreza y entrenamiento.
- *Balance*: los salarios, incentivos, beneficios y otras recompensas deben conformar el paquete total de remuneración que perciben las personas.
- *Eficacia en cuanto a Costos*: los salarios no pueden ser excesivos y deben estar conforme con lo que cada organización puede pagar.
- *Seguridad*: los salarios deben ser suficientes para brindar seguridad a los empleados y ayudarlos a satisfacer sus necesidades.
- *Estímulo*: los salarios deben motivar eficazmente el producto productivo.
- *Aceptación por los empleados*: los empleados deben comprender el sistema de salarios y sentir que es razonable tanto para ellos como para la organización.

### **Criterios para una política salarial.**

Tomando en cuenta lo planteado por Juárez, existen ciertos criterios para definir una política salarial, los cuales vienen dados por el nivel de competitividad de la compensación de la empresa, la composición del paquete de compensación total, la construcción de los rangos de sueldos de los puestos, la administración del rango de sueldo de los puestos, y en su caso, la administración de aquellos puestos cuya compensación, según la experiencia, debe sujetarse a un criterio particular derivado de alguna distorsión del mercado de compensación que se utiliza como referencia o de alguna práctica predominante del sector económico en el que compite la empresa.

*Nivel de competitividad de la compensación*: este nivel determina la calidad del talento humano que las organizaciones están dispuestas a atraer, motivar y conservar para así alcanzar el logro de sus objetivos organizacionales. La decisión de tomar en cuenta un nivel de competitividad en materia de compensación frente al mercado de referencia debe mantener un equilibrio entre las posibilidades de la organización para atraer, motivar y conservar a las personas en un mediano plazo.

Juárez (ob.cit.), igualmente plantea que, existen algunos factores determinantes en el ámbito competitivo de la compensación, como lo son:

- 1- El momento estratégico de la empresa; si se encuentra en una fase de inicio de operaciones, en crecimiento acelerado, de madurez competitiva, de declive o de reestructuración o replanteamiento del negocio.
- 2- Posibilidades reales de pago; esto se refiere al flujo efectivo que presenta la empresa, sus posibilidades económicas de cubrir las compensaciones o planes a establecer.
- 3- Las tendencias características del sector industrial de la actividad económica predominante en la organización.
- 4- Los grados en que los Recursos Humanos determinan los resultados críticos del negocio en relación con los objetivos propuestos y los realmente logrados.
- 5- Políticas económicas del Estado.
- 6- Leyes y Reglamentos vigentes.
- 7- Distorsiones propias del mercado del mercado laboral en el entorno externo de la organización.
- 8- Las negociaciones colectivas o sindicales.
- 9- Las estrategias laborales de la organización.
- 10- Las intenciones que persigue buscar con la implementación de un sistema de compensaciones por parte de la alta gerencia.

Estos factores son necesarios y determinantes para decidir sobre el nivel de competitividad apropiado a cada organización.

Si la organización persigue un nivel de competitividad bajo, sólo logrará dificultades en cuanto a atraer, motivar y retener a los mejores talentos en la organización; además existe la particularidad que el que permanece en la misma, a mediano plazo tendrá serias limitaciones de calidad.

En este mismo orden de ideas, si está en la búsqueda de un nivel de competitividad alto, tendrá muchas posibilidades de atraer, motivar y conservar al mejor talento humano; sin embargo, esta situación puede provocar sentimientos de frustración por las escasas oportunidades de ascenso que la organización pueda ofrecer a mediano plazo a las personas.

*Composición del paquete de compensación total:* En la composición del paquete de compensación total, el autor plantea que se debe considerar el momento estratégico de la empresa; es decir, los resultados determinantes que se plantean en una estrategia organizacional y las características de las personas que la conforman.

De igual manera, Juárez (ob.cit.) plantea que existen otros dos factores dentro de esta composición: primero, las posibilidades que tienen los distintos componentes del paquete de compensación total sobre la capacidad de la empresa para atraer, motivar y retener al personal; segundo, la manera en que el paquete de compensación total aprovecha las ventajas fiscales y la legislación vigente, la cual beneficia tanto a la organización como a las personas.

*Construcción de los rangos de sueldos de los puestos:* Luego que se ha establecido el nivel de competitividad en materia de salarios y se ha determinado la composición del paquete de compensación que se quiere adoptar, ya se puede proceder a calcular los rangos o lo que se conoce como escala salarial en un tabulador donde se tendrá que administrar el sueldo nominal y demás compensaciones que se van a asignar a cada una de las personas.

*Administración de los rangos de sueldo de la escala salarial o tabulador:* Ante este criterio, el autor plantea que se refiere a la correlación que debe existir de manera significativa entre la posición que tienen los sueldos actuales de las personas, el rango de equidad interna de los cargos y el momento en que se realizó esta equidad.

Entre los criterios más aplicados para administrar las escalas salariales y la equidad interna, están la antigüedad del personal en el puesto, el grado de dominio de habilidades y destrezas predefinidas en el cargo y la eficacia del desempeño del personal en el mismo. Para el autor la eficacia del desempeño es el criterio más apropiado para administrar la compensación total dentro de la equidad interna de los cargos.

*Guía de aumentos salariales:* Para la administración de la compensación total se emplea, para el autor, la construcción de un instrumento conocido como guía de aumento de sueldos, el cual ordena de manera sistemática la equidad interna de las políticas salariales en las organizaciones y los criterios para aplicar estas medidas.

*Estimación del presupuesto de salarios:* Una vez definida las políticas salariales, establecidas las escalas y especificados los criterios que se van a aplicar, se procede a estimar el presupuesto que se va a destinar para la cancelación de los paquetes de compensación de las personas que conforman la organización.

### **Las encuestas salariales.**

Para Juárez (ob.cit.), la determinación de estrategias de compensación y la aplicación de las mismas mediante programas amplios e integrados de administración de compensación se establecen mediante un estudio exacto que determine la posición de la organización dentro del mercado laboral y salarial; para esto se emplea de manera efectiva la encuesta salarial.

La encuesta salarial es el instrumento básico para estudiar la competitividad de las prácticas de compensación de una empresa, ya que la misma establece los componentes que conforman los sistemas de pagos existentes en un mercado de referencia, para que se ubiquen de manera favorable o desfavorable en el mismo.

Dessler (1996), habla que la encuesta salarial es un instrumento de estudio dirigido a determinar los niveles de salarios que prevalecen en un mercado determinado. La eficacia de una encuesta salarial se va a determinar a través de la equidad existente entre los salarios específicos para cargos específicos. Es decir se deben establecer parámetros estándar en los mismos para determinar el posicionamiento.

Para Santander (ob.cit.), las encuestas salariales:

...pueden ser realizadas directamente o por terceros, tiene como propósitos asegurar la competitividad de los programas de remuneración y racionalizar los costos de labor; determinar el crecimiento futuro de los salarios y orientar los programas de aumentos de sueldo; definir sueldos iniciales; diseñar o modificar estructuras salariales; revisar los programas de pago por resultados (méritos, incentivos y bonos) e identificar casos en los cuales el mercado es especialmente sensible a situaciones de oferta y demanda. (p. 24).

Antes de emplear una encuesta salarial como instrumento de sondeo en el mercado laboral, Juárez (ob.cit.) propone la revisión metodológica a emplear para llevar a cabo tanto los análisis comparativos como los resultados estadísticos que presenta.

En este orden de ideas, entre los aspectos más críticos que es indispensable conocer de una encuesta de mercado de compensación se encuentran:

- 1.- Asegurar que los puestos en comparación se encuentren en una misma categoría, para que de esta forma los valores a establecer sean justos y adecuados.
- 2.- Plantear lo indispensable que es conocer los valores retributivos, tipos de compensación que conforman los sistemas de compensación; de igual manera es importante establecer el valor económico que cada uno de estos valores de retribución establece.
- 3.- El mercado laboral es dinámico, vive en constantes cambios, y este criterio debe ser tomado en cuenta al momento de aplicar el instrumento. La validez establecida como confiable para muchos autores es un periodo de 10 a 14 meses luego de haber sido aplicada la encuesta.
- 4.- Establecer qué nivel organizacional se quiere sondear, que tipos de valores retributivos y bajo que método estadístico se va a presentar los resultados.
- 5.- Delimitar el espacio físico que va a contener el instrumento o la muestra.
- 6.- Hay que tener presente el contexto financiero de las empresas a sondear, ya que las mismas pertenecen a niveles diferentes, sea mediante su capital de inversión, el número de personas que conforman la organización, y los niveles de ingresos que perciben.

Un factor especial y que hay que tener presente, es que los mercados salariales cambian de una manera muy rápida así como las sociedades y los conocimientos; por ello es recomendable que las organizaciones de manera periódica observen como se posicionan en la competitividad laboral y salarial.

## **Incentivos.**

Cuando se habla de las compensaciones, uno de sus tipos, y de los más significativos, son los incentivos. Tal como la palabra lo dice, los incentivos son instrumentos que se emplean para motivar a las personas. En el ámbito laboral, uno de los aspectos más manejados en políticas salariales es incentivar a los empleados, sea de manera salarial o de manera real.

Para Dolán, Cabrera, Jackson, Schuler (ob.cit.), los incentivos constituyen una manera de compensación directa, sea relacionada con el cargo o con el desempeño que presente el trabajador en sus labores específicas. Cada persona tiene unas aspiraciones diferentes a las de otras que componen la organización. Y de igual manera, los cargos representan actividades y responsabilidades diferentes, que ameritan un escalonamiento de este tipo de pago por compensación de personas.

Claro está, no todo es tan sencillo. Autores como Ariza (2003) proponen que “los sistemas de incentivos variables favorecen la individualización de la retribución, potenciando aquellos trabajos o actividades que la organización considera de mayor importancia” (p. 158). Además, el hombre es un ser complejo, y mantener motivado a un grupo de personas es difícil debido a la diversidad de cargos, responsabilidades y de intereses personales que se encuentran allí ligados.

Además, si el trabajo es monótono, peligroso o irritante, o si las condiciones ambientales no son satisfactorias, todo se mira en forma prioritaria desde el ángulo de la remuneración. Como se mencionaba anteriormente, el dinero es un criterio universal para motivar y retener a las personas. Y un sistema de incentivos adecuado para las personas es un factor determinante en el mercado laboral y salarial.

En este orden de ideas, Santander (ob.cit.) expone que para que una organización sea exitosa es indispensable el compromiso de todos los empleados y los programas de pagos o incentivos variables representan el mejor método para recompensar resultados; además, en economías oscilantes, representa el mejor medio para compensar a las personas y ser competitivo a la vez.

## **Tipos de Incentivos.**

Los incentivos constituyen el factor más dinámico y motivador que permite respaldar la cultura organizacional de la empresa. Todo gerente de talento humano debe conocer como premisa que el salario fijo no es estimulante, sobretodo si la organización cuenta con personas preactivas, capaces de realizar sus tareas de manera satisfactorias y de adquirir más conocimientos dentro de la organización para un mejoramiento y avance en el logro de los objetivos organizacionales.

Existe una gran diversidad de incentivos salariales, los cuales se deben ajustar a las políticas e ingresos organizacionales. Para Ariza (ob.cit.), entre los principales incentivos variables se destacan los siguientes:

- Incentivos sobre ventas o comisiones.
- Incentivos sobre producción.
- Bonos por desempeño.
- Opción de compra de acciones (Stock Options).
- Participación en Beneficios (Profit Sharing).
- Mejora de la Productividad (Gain Sharing).
- Retribución por objetivos (Goalsharing).

### *Comisión sobre las ventas.*

Ariza (ob.cit.) plantea que este sistema de incentivo se orienta a crear una consecución o variabilidad en los niveles de ventas de un bien o un servicio. Las comisiones sobre las ventas se orientan a aumentar el margen de venta de bien o servicio de la organización, potenciando las mismas a nuevos clientes y nuevos mercados.

Además plantea que este tipo de incentivo ofrece las siguientes ventajas:

- Establece una relación clara y directa entre los resultados esperados de la organización y la retribución que percibe la persona que contribuyó a ello.
- Constituye un elemento fundamental para lograr la motivación del departamento de ventas.

- Las comisiones constituyen un elemento determinante para potenciar la venta de ciertos productos o servicios, o simplemente para acceder a un mercado determinado y a determinados clientes.

Autores como Dessler (ob.cit.), plantean que el sistema de incentivos sobre comisiones por ventas, debe formar parte de un plan combinado, que se conforme por una remuneración directa y las comisiones. Este autor plantea que cuando una persona sólo percibe la remuneración directa, no se motiva a elevar sus niveles de desempeño, ya que venda o no, siempre percibirá una suma constante de dinero; y cuando sólo se ofrece comisión, las ventas sólo se orientan a la satisfacción de las personas y no a cubrir las necesidades del mercado.

Aunque un plan combinado puede arrastrar estos efectos negativos, es una de las maneras más razonables en cuanto a remuneración y satisfacción del departamento de ventas.

#### *Incentivos sobre la producción.*

Para Ariza (ob.cit.), la determinación de los incentivos para el área operativa de una organización debe consistir en un porcentaje del incremento de la cantidad, o el ahorro de tiempo sobre algo ya establecido como estándar, es decir, sobre los objetivos preestablecidos.

Al respecto Dessler (ob.cit.), plantea que cuando se incentiva individualmente a las personas del área operativa de una organización, éstos incentivos van a depender del tipo de empresa que ésta sea, y que los incentivos más empleados son para el trabajo a destajo, incentivos por un plan de producción por hora y un plan de incentivos por grupo o equipo.

El trabajo a destajo es un sistema de pago basado en el número de unidades procesadas por cada persona de carácter individual en un determinado tiempo. Este trabajo a destajo puede ser directo, es decir, cada persona recibe una cantidad por unidad producida o procesada; o un plan de destajo garantizado, el cual plantea el salario mínimo por hora más un incentivo por cada pieza producida por encima de un número determinado de piezas por hora.

El plan de producción por hora establece que se paga a un trabajador una tarifa básica por hora y también un porcentaje extra por la producción que exceda de la estándar.

El plan de incentivo por grupo o por equipo establece un criterio productivo para una labor en específico, y se pagan incentivos a los miembros que excedan el estándar. Este es uno de los planes más adecuados, ya que evita los conflictos interpersonales, y no da margen a la presencia de celos entre las personas, sino más bien de resaltar y establecer un trabajo en equipo y la cooperación entre ellos.

#### *Bono por Desempeño.*

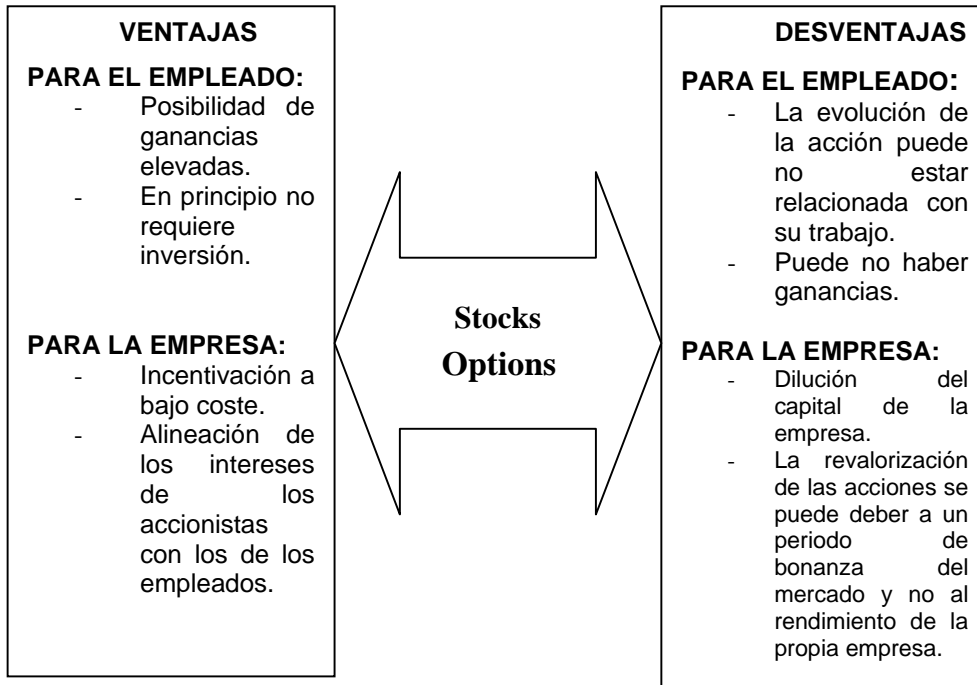
Ariza (ob.cit.) nos plantea que este tipo de incentivo va dirigido a los directivos o ejecutivos, que presentan una evaluación de naturaleza cuantitativa con ciertos rasgos de valor cualitativo como el trabajo en equipo, la gestión, la toma de decisiones, entre otros. Los indicadores más apreciados para este tipo de incentivo suelen ser los resultados individuales, los resultados por departamento o equipo; o por los de la organización.

#### *Opción de compra de acciones (Stock Options).*

La opción de compra de acciones propone la compra a futuro de un número determinado de acciones a un precio fijo por parte de las personas claves de una organización. Es un sistema de incentivos que se ha hecho muy frecuente en las organizaciones, por estrechar los lazos de compromiso entre las personas y las empresas. Un ejemplo muy claro es, en Venezuela, el caso de empresas como CANTV y Electricidad de Caracas, quienes ofrecen en el paquete de incentivos a sus empleados la compra de acciones, para aumentar de esta manera el capital financiero de sus trabajadores.

Igualmente, este tipo de incentivo es de carácter social, en cuanto a mejora del salario y la participación de la empresa, así como se destaca por ser uno de los instrumentos más eficaces en cuanto a la retención de empleados. Sin embargo, existen otras ventajas e inconvenientes como los mencionados en el Gráfico 05.

**Grafico 05: Ventajas e inconvenientes de las Stocks Options.**



**Fuente: Ariza (ob.cit.). p. 157**

*Participación en Beneficios (Profit Sharing).*

Con este tipo de incentivo, se busca retribuir en función a los resultados de la empresa, compartir el éxito empresarial con los empleados, aumentar la competitividad y mejorar el clima organizacional. Estos planes son sencillos de diseñar, implementar y administrar, ya que sólo se debe establecer cual es el beneficio a distribuir y definir el porcentaje.

Este plan se autofinancia, ya que sólo existirá el pago del incentivo si la empresa logra los márgenes de beneficios establecidos como objetivo, lo cual se remite a la premisa de ganar-ganar; la organización alcanza sus objetivos, y en esta medida estimulará a sus trabajadores. Es una de las más empleadas en las organizaciones que se basan en las competencias de las personas para ejecutar sus labores, ya que a medida que aumentan los ingresos de las mismas, de ésta misma forma retribuyen a las personas.

### *Mejora de la Productividad (Gain Sharing).*

Ariza (ob.cit.) define el Gain Sharing como “una bolsa o compensación grupal fundamentada en los ahorros obtenidos con la mejora de la productividad, alcanzadas con respecto a unos estándares de referencia previamente acordados” (p. 165). Este tipo de incentivos busca impulsar la labor en equipo como valor a lograr la competitividad de una organización.

Este autor plantea que las características principales de la mejora de la productividad son:

- Los incentivos se distribuyen entre todos los miembros que participan.
- Requiere de la existencia de una fórmula y un mecanismo de otorgamiento conocido y aceptable.
- Las bonificaciones a repartir se harán a medida en que se generen las ganancias a repartir.
- Este sistema de incentivos no resulta efectivo dentro de un sistema tradicional.

### *Retribución por Objetivos (Goalsharing).*

En este tipo de incentivos se propone la dirección por objetivos. Para Ariza (ob.cit.), ésta es una filosofía que insinúa unos lineamientos existentes entre la actuación y el comportamiento; es decir, establecer unos objetivos claros y concretos, y que sean conocidos y compartidos. El eje fundamental de este sistema de incentivo es la evaluación de la contribución de cada persona a los objetivos y resultados alcanzados por la organización; esta evaluación debe permitir establecer las bases de un sistema de compensación que incentive el potencial y el esfuerzo de cada individuo. Lo cual se traduce en los aportes directos de las personas a los alcances organizacionales; a medida que estos aportes aumentan, en ese mismo orden se orientaran la distribución de incentivos entre las personas.

La dirección por objetivos pretende mejorar la eficacia de las organizaciones y de las personas, estableciendo una serie de objetivos claros, con prioridades bien específicas y medidas del rendimiento bien definido. A medida que las organizaciones se benefician con los logros de las personas por satisfacer las necesidades de la empresa, así ésta debe satisfacer las de estas personas.

## **Beneficios.**

Chiavenato (ob.cit.) define los beneficios como “los pagos financieros indirectos ofrecidos a los empleados. Incluyen salud y seguridad, vacaciones, pensiones, planes de educación, descuentos en productos de la compañía, etc...” (p. 283).

Los beneficios se establecen en una organización con el propósito de compensar el esfuerzo y dedicación de los empleados en sus labores, así como de ayudar a su personal a mejorar su calidad de vida. Los beneficios son considerados como una remuneración indirecta, y pueden ser salariales como participaciones en las utilidades, o sociales, que pueden ser a través de bienes o servicios donde las personas invierten el salario y la organización se lo proporciona.

Para Morales y Velandia (ob.cit.), dado que los beneficios o prestaciones no tienen una relación directa con la productividad y el desempeño de las personas, cuanto más incrementa su importancia en el concepto total de compensación, menos relación existirá con los aportes laborales de estas personas a la organización y, por el contrario, percibirán las prestaciones y beneficios desde la perspectiva de "derechos adquiridos".

Uno de los mejores incentivos que pueden percibir las personas, es gozar de ciertas y determinadas ventajas que los ayuden tanto a ellos como a su entorno personal a mejorar su calidad y estilo de vida. No es un secreto que las necesidades personales de los trabajadores se ven, en su gran mayoría estimulados por brindar a su entorno familiar un mejor estilo de vida, sea desde la perspectiva de la salud, de recreación, de educación, entre otros.

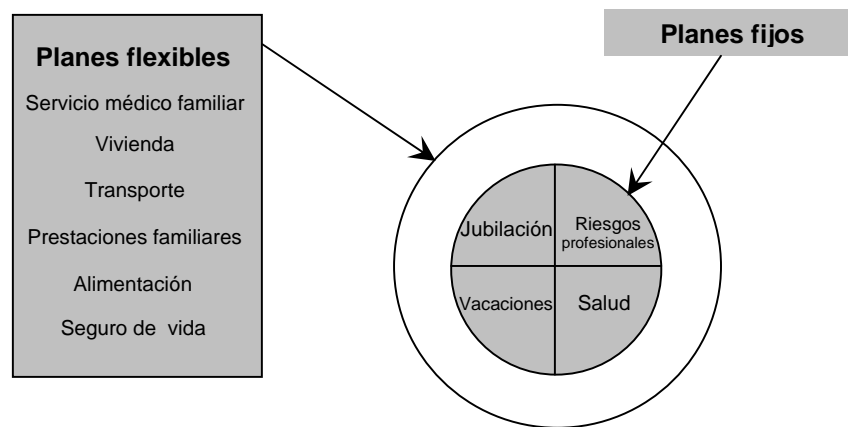
También existen planes que permiten a las personas su crecimiento personal y profesional, lo cual estimula de gran manera a los trabajadores al logro de los objetivos organizacionales.

Tal como se observa en el gráfico 06, vemos que la naturaleza de los beneficios es de carácter social, que persiguen mejorar la calidad de vida de las personas y su familia, más no la particularidad monetaria, por lo tanto, no se relaciona con los

niveles de desempeño y productividad de las personas. Son derechos que, como se mencionó anteriormente, se adquieren al pertenecer a una organización.

De igual manera, para estos autores, los beneficios se desarrollan en búsqueda de competitividad externa frente al talento humano que se encuentra en el mismo; eficacia en los costos, atender las necesidades de los empleados, cumplir con la normativa legal que rige a las organizaciones y las personas que laboran en la misma, así como el alineamiento con las estrategias globales de las compensaciones.

**Gráfico 06: Sistema de Beneficios Flexibles.**



**Fuente: Morales y Velandia. (ob.cit.). p.322.**

Para Dolán, Cabrera, Jackson y Schuler (ob.cit.), los beneficios, o retribuciones indirectas, forman parte de un conjunto de un plan que busca ser atractivo para los empleados potenciales, así como retener a los deseables. Con estas retribuciones se busca, de igual manera, aumentar la moral de los empleados, reducir la rotación de personal, aumentar la satisfacción laboral, motivar a los empleados y mejorar la imagen de la organización tanto en las personas como en el mercado laboral.

Los beneficios, o retribuciones indirectas, para el criterio de los investigadores, se clasifican en:

- Protección Pública: esta es la que cada país otorga a las personas y sus familiares a través de la seguridad social, mediante el cual se busca ofrecer a las personas sistemas relacionados con la salud, la vivienda y la educación.

En Venezuela, este beneficio es de carácter obligatorio, tal como lo señala el Artículo 86 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (ob.cit.), que dice:

“Toda persona tiene derecho a la seguridad social como servicio público de carácter no lucrativo, que garantice la salud y asegure protección en contingencias de maternidad, paternidad, enfermedad, invalidez, enfermedades catastróficas, discapacidad, necesidades especiales, riesgos laborales, pérdida de empleo, desempleo, vejez, viudedad, orfandad, vivienda, cargas derivadas de la vida familiar y cualquier otra circunstancia de previsión social. El Estado tiene la obligación de asegurar la efectividad de este derecho, creando un sistema de seguridad social universal, integral, de financiamiento solidario, unitario, eficiente y participativo, de contribuciones directas e indirectas.” (p. 34).

Es decir, el Estado debe garantizar un sistema de seguridad social al que puedan acceder todas las personas, se encuentren activos económicamente o no. Ya existe la Ley de Seguridad Social, además de organismos dedicados a cada una de las contingencias señaladas en el artículo mencionado.

- Protección Privada: viene dada por aquellos beneficios asistenciales que brinde la empresa a las personas que laboren en ella, a través de institutos médicos al que este afiliado la organización.
- Por tiempo no trabajado: se ve reflejado a través de formación profesional, vacaciones adicionales a las exigidas por la legislación laboral vigente, gastos de comida, becas patrocinadas por la organización, pensiones, entre otras.
- Otros beneficios como servicios de guarderías, actividades deportivas, entradas para acontecimientos culturales y locales, préstamos personales para adquisición de vehículos o vivienda, entre otros.

La toma de decisiones sobre beneficios y servicios sociales, para Chiavenato (ob.cit.), deben considerar los siguientes aspectos:

- Los programas de beneficios legales deben estar interrelacionados con las contribuciones de previsión.
- Existe poca evidencia de que los beneficios y servicios motivan mejor desempeño.

- Los beneficios no aumentan necesariamente la motivación de las personas, pues sólo sirven como factores higiénicos.
- Muchos empleados ven los beneficios sólo como distracción.
- Los sindicatos, los competidores y las tendencias del mercado presionan continuamente para aumentar los beneficios espontáneos.
- Los costos de los beneficios tienden a crecer mucho.

### **Empresas.**

La empresa es una organización económica que, en las economías industriales, realiza la mayor parte de las actividades.

La Ley Orgánica del Trabajo (2004) define a la empresa como “la unidad de producción de bienes o de servicios constituida para realizar una actividad económica con fines de lucro”. (p. 34).

Las empresas tienen como finalidad un intercambio comercial y económico con otros organismos que comprenden la sociedad. No obstante, una empresa no necesariamente presenta como característica peculiar el intercambio financiera, ya que existen empresas dedicadas a labores sociales y de sociabilización.

En este sentido, Hall (1.995) plantea que las empresas se pueden clasificar sea por sus actividades económicas (extractivas, industriales, comerciales y de servicio), por el volumen de sus transacciones (pequeña, mediana y gran empresa), por el origen de sus capitales (extranjeras y nacionales), de acuerdo con la propiedad del capital (privada, pública o mixta) o según la naturaleza jurídica (unipersonal o sociedad, sea civil o comercial). Esta investigación se basa en las empresas por el volumen de sus transacciones que a su vez se dedican a una actividad económica en particular.

Son organizaciones jerarquizadas, con relaciones jurídicas, y cuya dimensión depende de factores endógenos (capital) y exógenos (economías de escala). Las empresas son, al menos la mayor parte, sociedades, entidades jurídicas, que realizan actividades económicas gracias a las aportaciones de capital de personas ajenas a la

actividad de la empresa, los accionistas. La empresa sigue existiendo aunque las acciones cambien de propietarios o éstos fallezcan.

Bajo el criterio del autor antes mencionado, una empresa o compañía posee una serie de activos; cuando se crea una empresa hay que redactar una serie de documentos públicos en los que se definirá el objetivo de la misma, cuál es su razón social, su domicilio fiscal, quiénes son los socios fundadores, cuál es el volumen de capital social inicial, en cuántas acciones o participaciones se divide el capital social y cuáles son los estatutos de la sociedad, entre otros. La actividad y la estructura legal de las empresas se regulan mediante el Derecho Mercantil, que establece los requisitos contables, las obligaciones de los gestores o administradores y los derechos de los accionistas. Existen otras formas jurídicas, como la empresa unipersonal o la cooperativa, pero lo más usual es la organización en forma de sociedad.

Por lo general, los accionistas de la empresa tienen una responsabilidad limitada: sólo responden por las deudas de la empresa con la cuantía de su aportación, medida por el valor de las acciones.

### **Pequeña y Mediana Empresa (PyME).**

Se consideran pequeñas empresas, para criterio de Hall (ob.cit.), aquellas que tienen menos de 20 trabajadores, y medianas las que tienen entre 20 y 500 empleados aunque, como es natural, esta definición es susceptible de variar en función de los distintos contextos económicos e históricos. Por ello, no existe una definición única de la empresa en función de su dimensión, sino que se utilizan diversos criterios diferenciadores del tamaño.

En este orden de ideas, se presenta que según el Banco Europeo de Inversiones (BEI), se consideran pequeñas y medianas empresas aquellas con menos de 500 trabajadores y con una participación máxima de un tercio del capital en manos de una empresa de grandes dimensiones.

Con frecuencia, se utilizan otros criterios para definir la dimensión de la empresa en función de:

- 1) La plantilla de empleados
- 2) El volumen de ventas y
- 3) El valor añadido, definido éste como la suma de gasto en personal, amortizaciones, gastos financieros, beneficios netos e impuestos.

Las PYMES son las empresas con mayor capacidad de creación de empleo, sobre todo durante los últimos años, una vez superada la crisis que tuvo lugar a principios de la década de 1990.

Por otra parte, hay que señalar que las PYMES son mucho más vulnerables a las condiciones del mercado que las grandes empresas, pues no tienen la capacidad de resistencia que tienen estas últimas imponiendo precios o cantidades, como ocurre en los mercados oligárquicos dominados por unas pocas grandes compañías. Pero esto, que a primera vista puede parecer una desventaja competitiva de las PYMES frente a las grandes empresas, es al mismo tiempo uno de sus puntos fuertes, porque las obliga a ser más dinámicas y flexibles para adaptarse a las condiciones cambiantes de los mercados. Esto les permite tener una estructura menos rígida que la de las grandes empresas, y un margen de maniobra y una capacidad de reacción mayores.

En Venezuela, el posicionamiento que han presentado las pequeñas y medianas empresa en los últimos cinco años es de carácter considerable, la cual ha ido incrementando paulatinamente (en el año 2004 se plantea según el INE que la pequeña empresa se recuperó en un 5,03%, mientras que las grandes industrias muestran caída sostenida de 15,2%), como se reseña en el reportaje de Calderón (2005).

### **Debilidades y fortalezas en las PyMES.**

Entonces, se puede considerar, con lo anteriormente expuesto, que la realidad del escenario venezolano nos presenta una PyME que ha estado estancada en lo que a su productividad se refiere, y que demanda de una gerencia más proactiva, innovadora, capaz de enfrentar los cambios, los requerimientos competitivos que hoy se dan, a fin

de que las PyMES puedan desenvolverse exitosamente, conquistar nuevos mercados y lo que es más asegurar los ganados.

Mora (2.004), reseñó que el área de Post-Grado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales en la Universidad de Carabobo, ha venido investigando sobre los factores determinantes que han afectado la productividad de las pequeñas y medianas empresas, esto en relación a su crecimiento, con la finalidad de contar con los conocimientos y las herramientas necesarias para originar las transformaciones y correcciones necesarias, así como lograr el aprovechamiento de los recursos que poseen estas organizaciones, sobretodo cuando se presenta una inestabilidad económica, social y cultural.

Así mismo, Mora (ob.cit.) plantea que, estas debilidades se han establecido como efectos de la globalización, así como las amenazas que se manifiestan en el entorno interno y externo de las organizaciones. Entre las más relevantes destacan:

1) Hay una acentuada desmotivación en el personal que labora en las PYMES, producto de la baja remuneración con respecto al alto costo de la vida, aspecto que se ha venido acentuando en los últimos años. La caída de la productividad en este sector es casi proporcional al sueldo real percibido por los trabajadores de las PyMES.

De acuerdo a la pirámide de Maslow, el ser humano debe satisfacer necesidades básicas, antes que las psicológicas. Evidentemente un personal mal remunerado no representa un factor relacionado en cuanto a la productividad, no se identifica con la empresa y ve a sus superiores como unas personas insensatas que sólo piensan en los logros organizacionales. Todo lo contrario, una remuneración acorde con las tareas realizadas y la aplicación de programas de motivación orientados a lograr la plena identificación del trabajador con la empresa, inciden en el mejoramiento de la productividad total, además de crear fuertes lazos de compromiso con la misma.

2) En las PyMES venezolanas no se aprovecha de manera óptima el recurso de la Internet. Su uso se limita en un alto grado al servicio de correo electrónico, obviando otras posibilidades de agilizar procesos, a través del comercio electrónico, pago de

nomina y publicidad a nivel nacional e internacional mediante la creación de pagina web.

Al respecto, Mora sugiere la aplicación de tácticas gerenciales que permitan el máximo aprovechamiento de esta poderosa herramienta de información, con el fin de optimizar algunos procesos dentro de la empresa a objeto de mejorar la productividad dentro de la misma y le permita así proyectarse hacia nuevos horizontes con miras a la exportación. Existen muchos avances a través de las herramientas como el Internet, los cuales permiten ampliar los campos de ventas, sondear en los mercados, la competitividad, además de aligerar procesos administrativos y gerenciales.

3) No es extraño ver en las PyME venezolana, a un personal recargado de tareas. Bajo la premisa disminuir costos reduciendo la nomina, pero manteniendo sueldos directivos altos, los gerentes duplican la carga de trabajo en sus empleados, lo que repercute directamente en la productividad del negocio.

La PYME debe adoptar otras políticas de reducción de costos. La inadecuada disminución de la nomina, puede impactar severamente en la productividad de la empresa. Vemos cada día personas afectadas por agotamiento, stress, fatiga, y todo relacionado con las actividades laborales. Y acá resurge la teoría tayloriana, que, las personas, para elevar su desempeño, deben estar físicamente aptos para su labor, ya que una persona fatigada sólo puede conseguir una disminución de la productividad, y a su vez de los costos.

Una de las estrategias que puede tener la gerencia de estas organizaciones, es, la actualización tecnológica que permita que el personal eleve su desempeño sin agotamientos extremos.

4) El Outsourcing es poco usado en la PyME venezolana, pues no es considerada como una inversión sino como un gasto, quizás esto se debe al desconocimiento que sobre esta estrategia tiene la gerencia de la Pyme. Para muchos, es una práctica propia de las grandes empresas.

El uso del outsourcing debe ser visto no solo como una medida de reducir costos, sino también, para reducir tiempo invertido en actividades operacionales, pues la contratación de empresas externas que se especializan en áreas determinadas,

contribuye con el mejoramiento empresarial, ya que al asumir operación de subprocesos dentro de la empresa, esta puede invertir sus recursos en desarrollos estratégicos y de alto valor agregado.

Además, a todo lo anterior hay que agregar, que las PyME deben tratar de desarrollar tecnologías acorde a los requerimientos de los productos competitivos del presente, contar con técnicos capaces de saber manejar adecuadamente lo que los procesos de producción hoy requieren, debe desde luego la gerencia motivarlos a saber usar su talento creativo, habilidades, destrezas.

### **Marco legal de la Investigación.**

Para la elaboración de esta investigación, en materia de salarios, se ha partido de lo que propone la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (ob.cit.), en el Capítulo V, de los Derechos Sociales y la Familia, en el artículo 91, que plantea que:

Todo trabajador o trabajadora tiene derecho a un salario suficiente que le permita vivir con dignidad y cubrir para sí y su familia las necesidades básicas materiales, sociales e intelectuales. Se garantizará el pago de igual salario por igual trabajo y se fijará la participación que debe corresponder a los trabajadores y trabajadoras en el beneficio de la empresa. El salario es inembargable y se pagará periódica y oportunamente en moneda de curso legal, salvo la excepción de la obligación alimentaria, de conformidad con la ley. El Estado garantizará a los trabajadores y trabajadoras del sector público y del sector privado un salario mínimo vital que será ajustado cada año, tomando como una de las referencias el costo de la canasta básica. La Ley establecerá la forma y el procedimiento. (p.37)

Aquí se ve representado el sentido de equidad interna de los cargos que ocupan las personas en una organización, lo cual va a determinar las escalas salariales dentro de una organización, que a su vez se ajustará a lo que presenta en el mercado laboral. Al respecto, la Ley Orgánica del Trabajo (ob.cit.), plantea en el artículo 135 “A trabajo igual, desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales,

debe corresponder salario igual. A estos fines se tendrá presente la capacidad del trabajador con relación a la clase de trabajo que ejecuta” (p. 119).

En cuanto a la conceptualización de lo que significa el salario, se parte de su definición por la Ley Orgánica del Trabajo (2004), en el Título III, Capítulo I, que habla sobre el salario, que dice:

“Se entiende por salario la remuneración, provecho o ventaja, cualquiera fuere su denominación o método de cálculo, siempre que pueda evaluarse en efectivo, que corresponda al trabajador por la prestación de su servicio y, entre otros, comprende las comisiones, primas, gratificaciones, participación en los beneficios o utilidades, sobresueldos, bono vacacional, así como recargos por días feriados, horas extras o trabajo nocturno, alimentación y vivienda” (p.112).

Se dice entonces, que el salario, es toda remuneración directa que percibe la persona, de carácter monetario, el cual lo percibe a cambio de su labor desempeñada en la organización.

La intervención directa del estado venezolano en la fijación de salarios obedece, según Chen (1998), a ciertas posiciones tomadas, como la del trabajador que está siempre explotado y nunca recibe lo que le corresponde; y al empresario que se enriquece únicamente a través de la explotación del trabajo.

Como consecuencia de las posiciones antes mencionada, se concibe que el único mecanismo para repartir equitativamente el excedente de la sociedad productiva es, imponer compulsivamente un determinado nivel de remuneración.

Es por ello, que se establece en la remuneración directa la participación en las utilidades según lo establecido en el Artículo 174 de la Ley Orgánica del trabajo (ob.cit.):

“las empresas deberán distribuir entre todos sus trabajadores por lo menos el quince por ciento (15%) de los beneficios líquidos que hubieren obtenido al fin de su ejercicio anual. A este fin, se entenderá por beneficios líquidos la suma de los enriquecimientos netos gravables y de los exonerados conforme a la Ley de Impuesto sobre la Renta” (p.148).

Además, se establece la indemnización por antigüedad según el Artículo 108 de la Ley Orgánica del Trabajo (ob.cit.):

“Después del tercer mes ininterrumpido de servicio, el trabajador tendrá derecho a una prestación de antigüedad equivalente a cinco (5) días de salario por cada mes.

Después del primer año de servicio, o fracción superior a seis (6) meses contados a partir de la fecha de entrada en vigencia de esta Ley, el patrono pagará al trabajador adicionalmente dos (2) días de salario, por cada año, por concepto de prestación de antigüedad, acumulativos hasta treinta (30) días de salario.

La prestación de antigüedad, atendiendo a la voluntad del trabajador, requerida previamente por escrito, se depositará y liquidará mensualmente, en forma definitiva, en un fideicomiso individual o en un Fondo de Prestaciones de Antigüedad, o se acreditará mensualmente a su nombre, también en forma definitiva, en la contabilidad de la empresa...” (p.87).

De igual manera, el bono vacacional como lo determina el Artículo 223 de la Ley Orgánica del Trabajo:

“Los patronos pagarán al trabajador en la oportunidad de sus vacaciones, además del salario correspondiente, una bonificación especial para su disfrute equivalente a un mínimo de siete (7) días de salario más un (1) día por cada año a partir de la vigencia de esta Ley hasta un total de veintiún (21) días de salario, cuando el trabajador no hubiere adquirido en derecho a recibir una bonificación mayor a la inicialmente prevista de siete (7) salarios...” (p.187).

En materia de remuneración indirecta, se establecen los días de descanso pagados y no trabajados como lo estipula el Artículo 153 de la Ley Orgánica del Trabajo (ob.cit.) “el trabajador tiene derecho a que se le pague el salario correspondiente a los días feriados o de descanso” (p. 133).

## CAPITULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### **Tipo de Investigación.**

La investigación propuesta, de acuerdo con el problema planteado y en relación con comportamiento salarial en las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero del Municipio Guaicaipuro del Estado Miranda, y en función de sus objetivos, se enmarca en una investigación Explicativa.

Para Hurtado, J. (2001), en la investigación explicativa se persigue el propósito de enlazar las causas y efectos “respondiendo a las preguntas por qué y cómo del evento estudiado” (p. 94). Es decir, la investigación de este género se aplica para establecer relaciones, sean de manera causal o de contingencia entre una serie de eventos.

En este orden de ideas, Hurtado, J. (ob.cit.) plantea que en la investigación explicativa “el investigador no tiene idea de las causas o procesos que están generando el evento que se pretende explicar” (p. 94). Lo que se puede traducir que se persigue establecer una relación entre el problema existente y el fenómeno existente.

Llevado a la práctica, en esta investigación se buscó establecer la estrecha relación existente entre el comportamiento del mercado salarial y la competitividad de las empresas a estudiar, en este caso, las manufactureras existentes en el Municipio Guaicaipuro. De igual manera, se explicaron los sistemas de compensación que emplean las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero del Municipio Guaicaipuro del estado Miranda, así como los criterios que se establecen para determinar las escalas salariales dentro de las mismas.

Así mismo, es un estudio descriptivo, ya que medió y estableció una conducta en el campo establecido, buscando especificar las propiedades significativas del fenómeno o hecho que son sometidos a análisis, de acuerdo con lo planteado por Hernández, Fernández y Baptista (1999).

Al respecto, Hurtado, J. (ob.cit.) expresa que un estudio descriptivo pretende exponer el fenómeno en estudio, realizando una enumeración detallada de las características del mismo, de manera tal que los resultados se puedan enfocar dependiendo del fenómeno y del propósito del investigador.

### **Diseño de la Investigación.**

La investigación, debido a la naturaleza del problema planteado, se orientó en una investigación de campo.

Al respecto Arias (2004), plantea que una investigación de campo “consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna” (p. 28). Se asumió este tipo de estudio ya que permitió observar el ambiente donde se desarrolla la investigación, en este caso el comportamiento en el mercado salarial de las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero del Municipio Guaicaipuro del Estado Miranda.

De igual manera, se orientó a una revisión documental, lo que quiere decir, por lo fundamentado por Arias (ob.cit.), que se basó en la búsqueda de análisis, datos, estadísticas, análisis, teorías tomadas de fuentes secundarias, como textos, portales electrónicos, entre otros, cuyo propósito fue establecer las bases teóricas necesarias para sustentas la investigación.

### **Población y Muestra.**

#### **Población.**

Cuando se habla de población, se establece que son cada elemento o ser humano que conforman un todo. En este caso, serían las personas o elementos que conforman el objetivo de la investigación.

Balestrini (2003) define la población como “cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características, o una de ellas, y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación” (p. 137).

Al respecto, Méndez (2002) plantea que “la población y el número de personas a las cuales se les puede solicitar información depende tanto de los objetivos y alcances del estudio como de las características de las personas que la pueden suministrar” (p. 181). Es decir, que la población y muestra debe estar ajustada al tema de estudio, para que las características se relacionen entre sí, y no desarrollen una idea dispersa o absurda.

Para efectos de esta investigación se tomó una población de 15 pequeñas y medianas empresas dedicadas al sector manufacturero, que están afiliadas a la Cámara de Pequeñas y Medianas Empresas del Estado Miranda, específicamente del Municipio Guaicaipuro. Esta población forma parte de una población finita, constituida por un número determinado de empresas afiliadas a este organismo.

### **Muestra.**

En cuanto a la muestra, Sabino (2002) especifica que “es una parte del todo que llamamos universo y que sirve para representarlo” (p. 83)

Mientras que para Hernández, Fernández y Baptista (ob.cit.) la muestra “es un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (p. 212). Es decir, que la muestra representa ese grupo que se toma de un todo para resaltar las características que son objeto de investigación.

Es por ello que se tomó como muestra el 33,33% de la población determinada, es decir, 05 empresas.

La muestra está establecida en un solo estrato, el nivel gerencial, que fue el encargado de suministrar toda la información necesaria para llevar a cabo la investigación. La investigación giró en torno a quince (15) cargos de distintos niveles

jerárquicos en las organizaciones: Mensajero, Recepcionista, Chofer, Operario de Producción, Ayudante de Almacén, Ayudante de Mantenimiento, Facturador, Asistente Administrativo, Asistente de Contabilidad, Asistente de Ventas, analista de Recursos Humanos, Jefe de Contabilidad, Jefe de Control de Calidad, Jefe de Producción y Gerente de Departamento. En cada cargo se tomó en cuenta el número de personas que ocupaban el mismo, para determinar uno de los objetivos específicos.

De igual manera para Hernández, Fernández y Baptista (ob.cit.), por la naturaleza de los objetivos de la investigación, la muestra establecida es de carácter no probabilística, ya que los resultados del estudio no dependen de la probabilidad sino de la causa-efecto de las características de la muestra y los objetivos de la investigación, así como del criterio del investigador.

### **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.**

#### **Técnica.**

Para llevar a cabo la presente investigación se empleó como técnica de recolección de datos la Encuesta, la cual es definida por Tamayo y Tamayo, citado por Méndez (ob.cit.) como un “instrumento de observación formado por una serie de preguntas formuladas y cuyas respuestas son anotadas por el empadronador” (p. 197).

Al respecto Arias (ob.cit.), dice que la encuesta “es una estrategia, oral o escrita, cuyo propósito es obtener información acerca de un grupo o muestra de individuos o en relación a la opinión de éstos sobre un tema específico” (p.29).

En este orden de idea, se llevó a cabo la Encuesta de manera oral y escrita, ya que un grupo de empresas, por el carácter confidencial de las interrogantes, solicitó se les consignara el instrumento para ellos contestarlos de manera privada, y en otro grupo la encuesta fue aplicada mediante una entrevista con la persona encargada de suministrar la información, ya que eran empresas cuyas respuestas a las interrogantes eran de acceso más sencillo.

## **Instrumento de Recolección de Datos.**

Para la obtención de los datos en la encuesta se aplicó el cuestionario, cuya finalidad fue recoger y analizar la información necesaria para llevar a cabo la investigación.

Para Tamayo y Tamayo, citado por Méndez (ob.cit.), el cuestionario es “un instrumento formado por una serie de preguntas que se contestan por escrito a fin de obtener la información necesaria para la realización de una investigación” (pág.191).

El instrumento para recolección de datos estuvo estructurado en dos partes: en la primera, se presentó el código de confidencialidad de la empresa, la fecha de estudio y la actividad económica de la misma; la segunda parte se estructuró en quince (15) ítems, de preguntas abiertas, como se refieren a continuación:

1.- *Empleados que posee su organización con sus sueldos y salarios mínimos y máximos a percibir:* este ítem recaba la información relacionada con los salarios bases de los cargos en estudio, esto con la finalidad de establecer la escala salarial y el posicionamiento de los sueldos en el mercado salarial.

2.- *Frecuencia en que suelen realizarse los ajustes salariales: Nro. De ajustes realizados al año, % a aumentar aprox. Aclare cualquier otro tipo de información con respecto a los ajustes salariales:* en este ítem se conoció los ajustes que se realizaban dentro de las organizaciones, aparte de los decretos presidenciales al respecto.

3.- *Jornada normal de trabajo: ¿Se laboran horas extras? Nro. De Horas extras laboradas prom. Mensual:* a través de este ítem se buscaba conocer si las empresas estaban ajustadas a los horarios normales de jornada laboral, y si laboraban horas extraordinarias, las mismas estuvieran ajustadas a la Ley y a los últimos decretos al respecto.

4.- *¿Existe en la Organización un Sistema de Análisis de Cargos? Nro de Cargos:* mediante este ítem se buscaba relacionar los salarios y sus ajustes con la equidad interna existente dentro de la organización.

5.- *¿Se paga un sueldo único por cargo? De ser negativa su respuesta, y de existir variación alguna en los sueldos de un mismo cargo desempeñado, las mismas se hacen: por simple apreciación, por antigüedad, por niveles de desempeño o por méritos? De ser otorgados por los apartes “c” y “d”, que criterios se aplican para estas variaciones:* a través de este ítem se quiso establecer los criterios existentes en las organizaciones para establecer variaciones salariales en un mismo; lo cual nos determinaría si se empleaba una compensación tradicional o por competencias.

06.- *¿Qué tipos de incentivos otorga la empresa a sus trabajadores?* Mediante este ítem se buscó indagar sobre los tipos de incentivos que otorgaban las empresas a sus trabajadores.

07.- *Señale a continuación en que proporción perciben los cargos abajo mencionados los incentivos:* se quiso medir cuantas personas que se desempeñan en los cargos a estudiar perciben incentivos, cual es el porcentaje a dar, cuales eran los montos mínimos y máximos pagar por este concepto, y el costo que representan a la organización.

8.- *¿Perciben las personas un Bono Único Anual? % que representa del salario mensual promedio. Costo para la Empresa:* mediante este ítem se quiso conocer si se aplicaba este tipo de incentivo dentro de la organización; y de ser afirmativo, en que medida se otorgaba y los costos que representaba para la organización.

9.- *¿A cuantos días equivale el bono vacacional? Costo para la Empresa:* se quiso conocer si la empresa otorgaba un bono vacacional superior al señalado en la Ley Orgánica del Trabajo, y de cuantos días era el mismo; así como conocer el costo que este pago representa para la empresa.

10.- *Señale los tipos de beneficios sociales que la empresa otorga a los trabajadores en la lista que se presenta a continuación:* en este ítem se presenta una serie de beneficios comunes que pueden otorgar las empresas. Se quiso conocer si de existir un sistema de beneficios sociales dentro de la organización, cuales eran éstos, las personas que lo recibían, y el costo promedio que estos beneficios representan para la empresa.

11.- *¿Existe la Caja o el Fondo de ahorro? De que manera opera la misma:* se quiso indagar a través de este ítem si este sistema de seguridad económica lo brindaban las organizaciones, y de hacerlo, de que manera procedía la misma.

12.- *¿Reparte la Organización las utilidades percibidas en el ejercicio económico? Costo que represento el último pago por este concepto:* en este ítem se buscó conocer si la organización cumple con este pago determinado por la Ley Orgánica del trabajo, y cuanto representó el último pago por este concepto a la empresa.

13.- *¿Bajo que modalidad cumple la empresa con el Beneficio de Alimentación? Costo aprox. En Bs.:* mediante este ítem se busca conocer como pagan este beneficio y que costo representa para la organización.

14.- *Describe otro (s) tipo (s) de beneficio (s) que perciben regularmente las personas:* sólo se desea conocer si existen otros beneficios, aparte de los mencionados en el ítem 10, que la empresa otorga a sus trabajadores.

15.- *Deducciones que se hacen a las personas:* mediante este ítem se desea conocer si se realizan las deducciones exigidas por la Ley a los trabajadores como por Seguro Social Obligatorio, INCE y Ley de Política Habitacional; y si se hacen deducciones por otros conceptos como Cuota Sindical, afiliaciones a clubes privados, caja de ahorro, clínicas privadas, ente otros.

## **Validez y Confiabilidad**

### **Validez.**

Para Hernández, Fernández y Baptista (ob.cit.), “un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o variables que el investigador tiene en mente” (p. 235).

En cuanto a la validez, los autores anteriormente mencionados se relacionan al grado en que una variable de investigación mida lo que debe medir, y no ideas vagas.

Para la técnica e instrumento de recolección de datos de esta investigación, el mismo fue sometido al Juicio de Experto, y la selección de los mismos se hizo de la siguiente manera:

- Dos especialistas en el área de Recursos Humanos.
- Un especialista en el área de metodología de la investigación.

En el mismo orden de ideas, estos expertos manifestaron sus opiniones y sugerencias en cuanto al cuestionario, las interrogantes formuladas y la coherencia entre las variables de investigación y el contenido general del cuestionario, aplicando de esta manera la validez del contenido.

### **Confiabilidad.**

La confiabilidad de un instrumento representa, según Hernández, Fernández y Baptista (ob.cit.), “el grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados” (p. 235).

Para el desarrollo de la técnica de recolección de datos de esta investigación, por la naturaleza que presentó el cuestionario mediante sus preguntas abiertas, no se realizó ningún método de confiabilidad, ya que la encuesta, al ser de carácter salarial, representa un estudio explicativo.

**Cuadro 01: Operacionalización de Variables**

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Item</b>
* Describir los sistemas de compensación que se ofrecen en las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero del Municipio Guaicaipuro del estado Miranda	Sistemas de Compensación	Remuneración Real  Remuneración Indirecta	- Salario Base - Incentivos Salariales - Seguridad Social Vigente  -Beneficios Sociales organizacionales	1, 2, 3, 12 y 13 7 y 8 15  9, 10, 11 y 14
* Analizar los criterios bajo los cuales se establecen las escalas salariales en las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero del Municipio Guaicaipuro del estado Miranda	Escalas Salariales	Equidad Interna  Competitividad Externa	- Valuación de Puestos - Niveles de Desempeño  - Niveles de Remuneración - Incentivos y Beneficios	4 5  1 7 y 10
* Determinar los tipos de beneficios e incentivos salariales que conforman los diferentes sistemas de compensaciones que emplean las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero del Municipio Guaicaipuro del estado Miranda	Beneficios Sociales  Incentivos Salariales	Incentivos Salariales  Beneficios Salariales	- Tipos de incentivos que se otorgan en las empresas -Costo mensual que representan los pagos por incentivos  - Tipos de Beneficios que se otorgan en las empresas -Costo mensual que representan los pagos por Beneficios	6 7  9, 10, 11 y 14 10

**Cuadro 02: Definición de Variables****Objetivo General: Explicar el Comportamiento del mercado salarial en las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero del Municipio Guaicaipuro del estado Miranda**

<b>Variable</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Definición Operacional</b>
Mercado Salarial	Para Chiavenato (1999) "El mercado salarial es el que define los niveles salariales de la demanda y la oferta; de acuerdo con el modelo del mercado laboral para la equidad salarial desarrollado por economistas del trabajo, el salario para un trabajo dado se establece en el punto en el que en el mercado la oferta laboral iguale a la demanda laboral"	El mercado salarial es aquel donde se establecen los criterios de remuneración tanto de las personas como de las organizaciones. Aquí se conocen las políticas de remuneración de cada empresa, y es a donde se enfocan las investigaciones salariales para determinar si los sistemas de compensación de una organización son competitivos o no.
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PyME)	Para Hall (1995) "Se consideran pequeñas y medianas empresas aquellas que tienen menos de 20 trabajadores, y medianas empresas aquellas que tienen entre 20 y 500 empleados, aunque como es natural, esta definición es susceptible de variar en función de los distintos contextos económicos e históricos. Por ello, no existe una definición única de la empresa en función de su dimensión, sino que se emplean diferenciadores del tamaño"	Las pequeñas y medianas empresas son aquellas que ven determinada su labor comercial por el número de personas que la conforman (20 personas en la pequeña empresa y de 20 a 500 personas en las medianas industrias), al igual que por el volumen de ingresos que perciben anualmente, y de los incidentes económicos, fiscales, laborales y aquellos inherentes al ámbito empresarial. Las PyME constituyen la columna vertebral de los sectores industriales ya que son proveedoras de las grandes industrias y son capaces de competir favorablemente en el mercado

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

En el presente capítulo se procedió a realizar un análisis sistemático de los resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos de recolección de datos dirigido al estudio del mercado salarial en las PyMES objeto de estudio.

Para Hurtado, J (ob.cit.), “una vez aplicados los instrumentos y finalizada la tarea de recolección de datos, el investigador deberá organizarlos y aplicar un tipo de análisis que le permita llegar a una conclusión, en función de los objetivos que se planteó al principio”. (p. 187).

La metodología utilizada, fue que por cada variable objeto de estudio, la presentación de los resultados se realizó por dimensiones de manera que la explicación sea más clara, así como también se utilizó los métodos de la estadística descriptiva para que el procedimiento se realizara con mayor fluidez y se pudiera manejar mejor la información cuantitativamente.

Igualmente, se presentaron las respuestas en forma de cuadros, mediante los cálculos de promedios, medianas y cuartiles, tomando como referencia los datos aportados en los cuadros antes mencionados.

Luego se presenta en forma de gráficas lineales los resultados obtenidos, para su completa visualización.

**Cuadro 03**

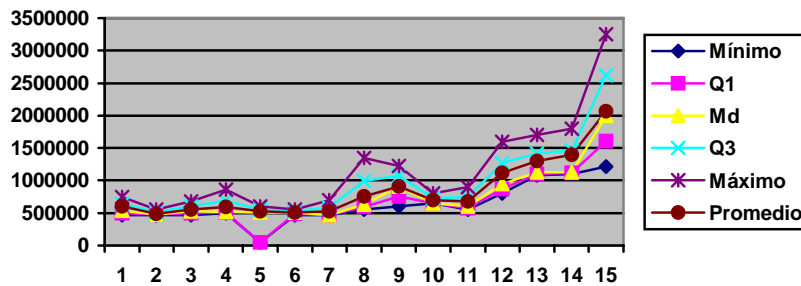
**Encuesta de Compensaciones en forma de tabla**

Nivel	Mínimo	Q1	Md	Q3	Máximo	Promedio
1	465.750	498.750	531.750	640.875	750.000	601.304
2	465.750	474.313	482.875	516.438	550.000	491.150
3	465.750	495.375	525.000	600.000	675.000	553.670
4	498.750	505.438	512.125	685.000	857.875	595.219
5	465.750	488.563	511.375	555.688	600.000	527.000
6	465.750	486.813	507.875	528.938	550.000	508.600
7	465.700	466.265	466.780	583.390	700.000	524.313
8	550.000	591.188	632.375	991.188	1350.000	756.475
9	600.000	756.250	912.500	1.068.750	1.225.000	912.500
10	649.000	649.500	650.000	725.000	800.000	699.667
11	550.000	575.000	600.000	750.000	900.000	683.333
12	800.000	875.000	950.000	1.275.000	1.600.000	1.116.667
13	1.082.000	1.103.500	1.125.000	1.412.500	1.700.000	1.301.400
14	1.100.000	1.116.000	1.132.000	1.466.000	1.800.000	1.391.400
15	1.214.655	1.607.328	2.000.000	2.625.000	3.250.000	2.068.631

Fuente: Encuesta Salarial

**Gráfico 07**

**Encuesta de Compensaciones en forma de tabla**



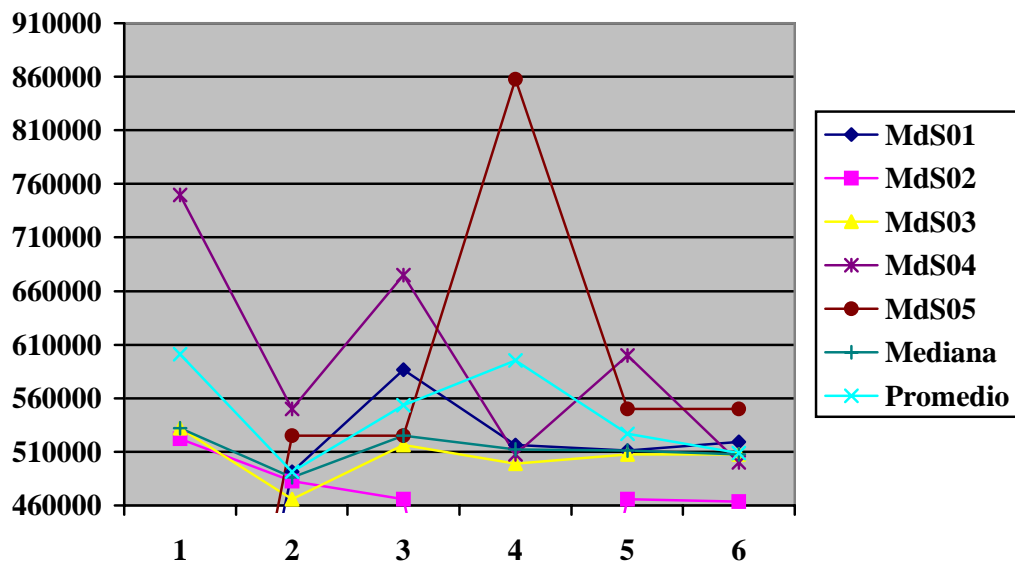
Fuente: Cuadro 03. Encuesta de Compensaciones en forma de tabla.

En el Gráfico 07, se observa la situación de los cargos. El Mínimo presenta los salarios inferiores del mercado en referencia; el 1er. Cuartil plantea el 25% de los cargos posicionados en los salarios inferiores; el 3er. Cuartil, el 75% de los cargos posicionados en los salarios superiores; el promedio presenta los salarios de los cargos tomando sus mínimos y máximos como referencia; el máximo son los salarios superiores establecidos en el mercado en referencia. La mediana delimita las prácticas de 50% de las empresas que pagan por debajo del mercado de referencia.

**Cuadro 04****Compensaciones en el nivel operativo**

Empresas	Mensajero 1	Recepcionista 2	Chofer 3	Oper.Prod 4	Ayu Alm 5	Ayu Man 6
MdS01	0	491.375	586.375	516.375	511.375	519.375
MdS02	522.161	482.875	465.750	0	465.750	465.750
MdS03	531.750	465.750	516.225	498.750	507.875	507.875
MdS04	750.000	550.000	675.000	507.875	600.000	500.000
MdS05	0	465.750	525.000	857.875	550.000	550.000
Promedio	601.304	491.150	553.670	595.219	527.000	508.600
Mediana	531.720	482.875	525.000	512.125	511.375	507.875

Fuente: Encuesta Salarial

**Gráfico 08****Comparación Prácticas de Compensación Nivel Operativo**

Fuente: Cuadro 04. Compensaciones Nivel Operativo

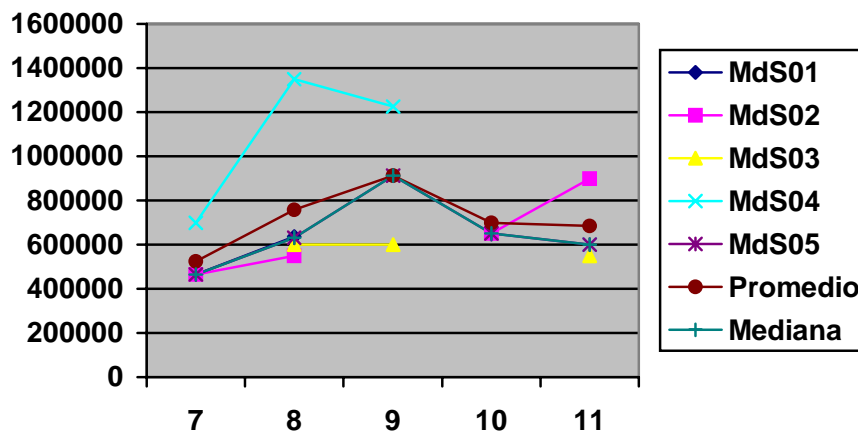
En el Gráfico 08 de la Comparación de Prácticas de Compensación del Nivel Operativo, se puede observar que las empresas MdS02, MdS03 se encuentran por debajo de la línea del Promedio del Mercado, en los niveles de los cargos 2 y 3, mientras que la empresa MdS01 se encuentra por encima del promedio del mercado. En este orden de ideas, se observa en las empresas MdS04 y MdS05 se encuentran muy por encima del promedio establecido en el puesto 03.

**Cuadro 05**  
**Compensaciones en el nivel Administrativo**

Empresas	Facturador 7	Asist. Administ. 8	Asist. Cont. 9	Asist. Ventas 10	Analista RRHH 11
MdS01	465.750	635.375	0	649.000	0
MdS02	465.750	550.000	0	650.000	900.000
MdS03	0	600.000	600.000	0	550.000
MdS04	700.000	1.350.000	1.225.000	0	600.000
MdS05	465.750	700.000	0	800.000	0
Promedio	524.313	756.475	912.500	699.667	683.333
Mediana	465.750	632.375	912.500	650.000	600.000

Fuente: Encuesta Salarial

**Gráfico 09**  
**Comparación Práctica de Compensaciones nivel Administrativo**



Fuente: Cuadro 05. Compensaciones en el nivel administrativo

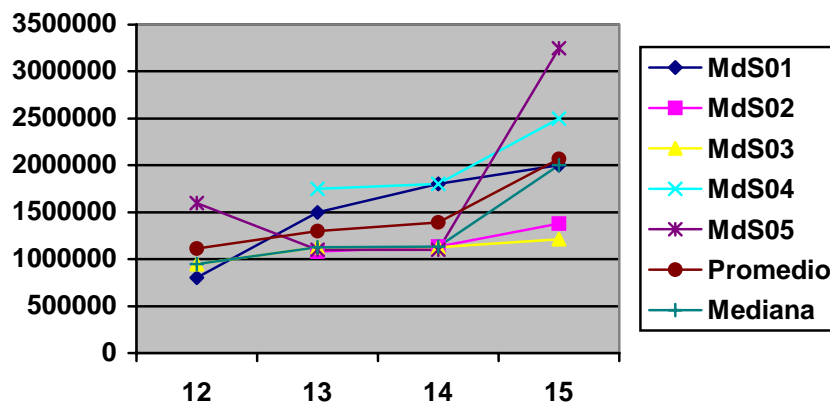
En el Gráfico 08 De la Comparación de Prácticas de Compensación del Nivel Administrativo, se puede observar que las empresas Msd02, Msd03 se encuentran por debajo de la línea del Promedio del Mercado, y con carencia de algunos cargos, siendo el mas resaltante la empresa MdS03, que carece del cargo 7 y 10, mientras que la empresa Msd04 se encuentra muy por encima del promedio del mercado, a pesar que carece del cargo 10. LA empresa MdS05, presenta una tendencia por encima del promedio, y un vacío en los cargos 09 y 11, lo que sugiere la presencia de outsourcing o empowerment en las PyMES por la carencia de estos puestos.

**Cuadro 06**  
**Compensaciones en el nivel Gerencial**

Empresas	Jefe de Cont. 12	Jefe de Cont. Cal. 13	Jefe de Prod 14	Gerente de Dpto. 15
MdS01	800.000	1.500.000	1.800.000	2.000.000
MdS02	0	1.082.000	1.132.000	1.378.500
MdS03	950.000	1.125.000	1.125.000	1.214.655
MdS04	0	1.750.000	1.800.000	2.500.000
MdS05	1.600.000	1.100.000	1.100.000	3.250.000
Promedio	1.116.667	1.301.400	1.391.400	2.068.631
Mediana	950.000	1.125.000	1.132.000	2.000.000

Fuente: Encuesta Salarial

**Gráfico 10**  
**Comparación Práctica de Compensaciones a nivel Gerencial**



Fuente: Cuadro 06. Compensaciones en el nivel Gerencial.

En el Gráfico 09 de la Comparación de Prácticas de Compensación del Nivel Gerencial, se puede observar que las empresas Msd02, Msd03 se encuentran por debajo de la línea del Promedio del Mercado, y con carencia de algún cargo gerencial, como es el 12 en la MdS02. De igual manera, las empresas MdS01, MdS4 están por encima del promedio, mientras que la empresa MdS05 presenta un aumento relevante para el cargo 15.

### **Cuadro 07**

#### **Frecuencia y Porcentaje de los ajustes salariales**

<b>Empresa</b>	<b>Nro de Ajustes</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Criterio</b>
MdS01	02	-	Contrato Colectivo
MdS02	02	20%	Capacidad de respuesta
MdS03	01	16,50%	-
MdS04	01	20%	A empleados solamente.
MdS05	02	30%	-

Fuente: Encuesta Salarial

De acuerdo con lo establecido en el Cuadro 07, se puede observar que las empresas otorgan un ajuste salarial, independiente al que se otorga de manera oficial a las personas, que van de un 20% a un 30%, tomando como referencia los niveles de desempeño y compromiso de las mismas con los objetivos organizacionales, lo cual establece que las organizaciones se orientan a un sistema de compensación con un salario base determinado por las competencias de las personas. Claro está, existe la presencia de lo que determina la contratación colectiva, como en la empresa MdS01.

### **Cuadro 08**

#### **Jornada Laboral de Trabajo**

<b>Empresa</b>	<b>Jornada Semanal</b>
MdS01	7:30 am a 12:00 m y de 1:00 pm a 5:30pm
MdS02	7:30 am a 12:00 m y de 12:30 pm a 5:00 pm
MdS03	7:00 am a 12:00 m y de 01:00 pm a 5:00 pm
MdS04	7:00 am a 12:00 m y de 01:00 pm a 5:00 pm
MdS05	7:00 am a 12:00 m y de 1:00 pm a 5:30 pm

Fuente: Encuesta Salarial

Con lo observado en el Cuadro 08, las empresas cumplen con la jornada normal de trabajo de 44 horas semanales establecida en la Ley Orgánica del Trabajo, con una hora diaria de descanso, exceptuando la empresa MdS02, que ofrece media hora de descanso; y los días sábado y domingo para disfrute.

### Cuadro 09

#### Criterios para variación de salarios en un mismo cargo.

Empresa	Por simple Apreciación	Por Antigüedad	Por nivel de Desempeño	Por Méritos
MdS01	-	X	-	-
MdS02	-	-	X	X
MdS03	-	X	-	-
MdS04	-	-	-	-
MdS05	-	-	X	-

Fuente: Encuesta Salarial

En el Cuadro 09, se puede determinar que en el 80% de las empresas estudiadas no se mantiene un sueldo único por cargo, sino que un 40% de éstas varía los salarios según la antigüedad de las personas en la organización; otro 40% toma como criterio los niveles de desempeño, y un 20% a través de los méritos, representados por la capacidad de respuesta. Acá se puede observar que el 40% de las organizaciones estudiadas son basadas en las competencias de las personas.

### Cuadro 10

#### Tipos de incentivos que otorgan las organizaciones.

Empresa	Tipo (s) de Incentivos	Costo Bs.
MdS01	Bono por sustitución de cargo y por producción.	1.187.625
MdS02	-	-
MdS03	-	-
MdS04	Bono por trabajo en turnos mixtos.	-
MdS05	Bono por viaje a chóferes y por labor a destajo a operarios.	1.450.000

Fuente: Encuesta Salarial.

Tomando como referencia lo expresado en el Cuadro 10, el 60% de las empresas estudiadas brinda un plan de incentivos a sus trabajadores. Las organizaciones que presentan un sistema de incentivos no lo tienen de manera generalizada, y son en un 80% representado en bonos por producción, sea por labores en turnos mixtos o en labores a destajo. El resto de las personas que laboran en las organizaciones MdS02 y MdS03 no gozan de un plan de incentivos. Un 40% de las organizaciones estudiadas no poseen ningún tipo de incentivos para las personas.

**Cuadro 11**  
**Pago de Bono Único Anual.**

<b>Empresa</b>	<b>Se paga el Bono Único</b>	<b>Porcentaje (%)</b>	<b>Costo aprox. En Bs.</b>
MdS01	No	-	-
MdS02	No	-	-
MdS03	No	-	-
MdS04	Si	20%	-
MdS05	Si	30%	-

Fuente: Encuesta Salarial.

En el Cuadro 11, se representa que el 40% de las empresas estudiadas otorgan un Bono Único Anual, con un porcentaje representativo de un 20 y un 30%. Esto representa las organizaciones no desean capitalizar salarios para prestaciones sociales, y de acá nace la naturaleza de este Bono Único.

**Cuadro 12**  
**Bono vacacional.**

<b>Empresa</b>	<b>Bono Vacacional</b>
MdS01	24 días
MdS02	50 días
MdS03	24 días
MdS04	41 días
MdS05	L.O.T (07 días + 1 adic. Por año)

Fuente: Encuesta Salarial.

A través del Cuadro 12, se observa que un 80% de las empresas estudiadas otorgan días adicionales de Bono vacacional a las personas que laboran en su empresa, siendo este un modo de compensar a las personas en el disfrute de sus vacaciones anuales. Las organizaciones con este incentivo buscan las comodidades de sus empleados al momento de gozar de sus vacaciones individuales, y no contar sólo con lo que dictamina la Ley Orgánica de Trabajo.

**Cuadro 13****Beneficios Sociales para las personas.**

<b>Beneficios</b>	<b>MdS01</b>	<b>MdS02</b>	<b>MdS03</b>	<b>MdS04</b>	<b>MdS05</b>
Días adic. de descanso	No	No	No	No	No
Servicio Médico Privado	Si	No	Si	Si	No
Pólizas de Seguro	No	No	Si	Si	No
Servicio Médica para las Familiares	No	No	Si	Si	No
Equipos Deportivos	No	No	Si	Si	No
Cooperativas	No	No	No	No	No
Ayudas Habitacionales	No	No	Si	Si	No
Descuentos en Compras	No	No	No	No	No
Servicio de Guardería	No	No	Si	Si	No
Premios por Antigüedad	Si	No	Si	Si	No
Premios por puntualidad	Si	No	Si	Si	No
Premios por asistencia	Si	No	Si	Si	No
Planes de Desarrollo de Carrera	Si	No	Si	Si	No
Permisos remunerados	Si	No	Si	Si	No
Viajes	No	No	No	No	No
Útiles escolares y Juguetes	Si	No	Si	Si	No
Fondo de Pensiones	No	No	Si	No	No
<b>Costo Aprox. En Bs.</b>	-	570.000.000	190.175.532	-	11.080.000

Fuente: Encuesta Salarial.

En el Cuadro 13, se expresa que el 60% de las empresas estudiadas otorgan beneficios sociales, entre los cuales se cuentan beneficios primordiales como los se Pólizas de Seguro, Servicios Médicos Privados tanto a los trabajadores y sus familiares, premios por antigüedad y puntualidad, servicio de guardería, entre otros.

**Cuadro 14****Distribución de las Utilidades percibidas durante el Ejercicio Económico**

<b>Empresa</b>	<b>Porcentaje (%) y Costo a la Organización</b>
MdS01	-
MdS02	Costo de 2 meses aprox. Bs. 97.790.042,00
MdS03	Costo de 2 meses aprox. Bs. 195.047.880,00-
MdS04	Un 33,33% aprox. Bs. 350.000.000,00
MdS05	-

Fuente: Encuesta Salarial

En los resultados observados en el Cuadro 14, se observa que sólo un 40% cumple con la repartición de Utilidades estipulada en la Ley Orgánica del Trabajo.

**Cuadro 15****Modalidad para el Beneficio de alimentación a las personas (Costo en Bs.)**

<b>Empresa</b>	<b>Comedores</b>	<b>Cesta Tickets</b>	<b>Alimentos varios</b>	<b>Tarjetas Electrónicas</b>
MdS01	-	Bs. 11.000.000	-	-
MdS02	-	Bs. 11.000.000	-	-
MdS03	-	Bs. 13.000.000	-	-
MdS04	Bs. 20.000.000	-	-	-
MdS05	-	Bs. 6.000.000	-	-

Fuente: Encuesta Salarial

Se puede observar que en el Cuadro 15, el 80% de las empresas otorga el Beneficio de Alimentación a las personas a través de Cesta Ticket.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones.**

Como se mencionó en el desarrollo del presente trabajo de grado, una gestión efectiva del talento humano es posible siempre que el empresario logre equilibrar el aporte de las capacidades y destrezas del personal que labora en su organización con la remuneración que éstos perciben, para ello es necesario contar con una eficiente administración de compensación la cual debe consistir en mantener la equidad interna y aumentar la competitividad externa; esto es posible si se cuenta con una herramienta fundamental, como lo es un estudio del comportamiento del mercado salarial, dicha herramienta proporciona al empresario la información necesaria para saber en que nivel se encuentra ubicada su empresa y cuán competitiva puede llegar a ser con relación al mercado externo.

En este sentido vale la pena mencionar que la investigación realizada en este Trabajo de Grado tuvo como finalidad brindar tanto al empresario como a los estudiantes de la carrera de Administración mención Recursos Humanos una herramienta sustentada en datos reales y actualizados para conocer el comportamiento del mercado salarial de las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero del municipio Guaicaipuro del estado Miranda.

En ella se puede apreciar qué tipo de compensaciones ofrecen las empresas estudiadas, cada empresas fue sub-dividida en tres niveles para una mejor comprensión de los datos, nivel operativo que abarca todo lo referente al personal obrero, el nivel administrativo y el nivel gerencial.

En este sentido las empresas estudiadas reflejan una tendencia a no regirse exclusivamente en lo establecido en la Ley Orgánica del Trabajo, por el contrario, mejoran sus paquetes de compensación total para mejorar su competitividad en el mercado salarial.

Como conclusiones generales se puede establecer que:

1.- Con respecto a los objetivos específicos, que buscaban describir los sistemas de compensación que ofrecen las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero del Municipio Guaicaipuro, así como determinar los tipos de beneficios e incentivos salariales que los conforman, se pudo precisar:

- El 60% de las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero poseen planes de incentivos salariales para el personal que opera en el nivel operativo; y paquetes de beneficios sociales, que comprenden servicios médicos privados, pólizas de seguros, atención médica a los familiares, útiles escolares y juguetes, planes de carrera, entre otros.

- Las empresas motivan a las personas cancelando bonos únicos anuales, tal vez con la finalidad de no acumular grandes montos de pasivos laborales, pero que de un modo u otro estimulan a sus trabajadores. Además, no cancelan a las personas lo que se establece como parámetros mínimos por concepto de utilidades y bono vacacional en la Ley Orgánica del Trabajo, lo cual a su vez estimula mucho a éstos y a la vez posiciona bien a la organización en el mercado salarial.

2.- Con respecto al objetivo específico que buscó analizar los criterios bajo los cuales se establecen las escalas salariales en las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero del Municipio Guaicaipuro del estado Miranda, se pudo determinar que:

- El posicionamiento de los salarios en las empresas que fueron objeto de estudio mostraron mucha variación en cuanto su escala salarial, tal como se puede ver en el gráfico Nro. 07, esto derivado por dos premisas: una, que algunos cargos investigados no existían en las organizaciones; y la otra, que existen puestos que se localizan por debajo y por encima de los promedios establecidos y establecidos a través de los salarios máximos y mínimos. Se ven caso en empresas, como la denominada MdS05, que presenta la carencia de algunos cargos, pero los existentes superan los promedios

establecidos en el mercado de referencia, lo que demuestra la presencia de un outsourcing en la organización, ya que los cargos inexistentes son necesarios para el desarrollo de la organización. Además, se refleja que los niveles de desempeño en esta organización no solo determina el salario del nivel operativo, sino que éstos, superan los establecidos en los promedios a través de las escalas existentes dentro de un cargo por los niveles de desempeño que las personas tienen en el ejercicio de sus funciones.

- La mayoría de las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero del Municipio Guaicaipuro del estado Miranda ofrecen ajustes a sus trabajadores que van independientes a los que dictamina oficialmente el Poder Ejecutivo. En este orden de ideas, no presentan un salario único para las personas que se desempeñan en un mismo cargo, ya que toman como referencia para diferenciar los salarios la antigüedad.

- Las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero del Municipio Guaicaipuro del estado Miranda cumple, en un 80% con los reglamentos vigentes en cuanto a jornadas normales de trabajo, beneficio de alimentación para los trabajadores, horas extraordinarias, deducciones por concepto de Seguro Social Obligatorio, Ley de Política Habitacional, INCE, entre otras.

- Las empresas, a pesar que presentan planes de incentivos salariales y beneficios sociales, en el mercado salarial no están muy bien posicionadas, ya que las escalas salariales no se adecuan con respecto a las otras empresas, estando muy por debajo o superior al promedio existente en el mercado de referencia.

- En cuanto a los Gerentes de Recursos Humanos, en un 60% de las empresas se observó la presencia de los mismos; sin embargo, su remuneración esta situada por debajo del promedio existente en el mercado de referencia.

- Los salarios de personas que laboran en las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero del Municipio Guaicaipuro del estado Miranda están posicionados relativamente bien en relación al promedio establecido a través del mercado de referencia. Sin embargo, se observa la ausencia de personas en cargos claves, lo cual es muestra del outsourcing dentro de las organizaciones, así como del empowerment, ya que se ven organizaciones que no poseen Jefes de Contabilidad, más si la presencia de asistentes administrativos y asistentes contables con salarios establecidos por encima del promedio antes mencionado.

### **Recomendaciones.**

De manera concluyente se puede decir que las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero del Municipio Guaicaipuro del estado Miranda, poseen diversidad de paquetes de compensaciones para sus trabajadores, sin embargo se pueden realizar las siguientes recomendaciones:

- Incluir en sus paquetes de incentivos salariales a cargos de todos los niveles, para que así exista en la organización diversidad de los mismos, y establecer metas dentro de los Departamentos, especialmente a nivel de Ventas y Gerencia.
- Establecer equidad en los salarios dentro de un mismo cargo con un porcentaje, para que las diferencias existentes entre unos y otros se puedan cuantificar y calificar de manera correcta.
- En caso de presentar en la organización cargos proactivos que se destaquen por su toma de decisiones y liderazgo, establecer un sistema de beneficio mediante cursos de crecimiento personal y motivación, para evitar que estas personas generen niveles de stress y ansiedad.

- Implementar de manera efectiva las remuneraciones por competencia a nivel operativo.
- Establecer dentro de las organizaciones los manuales de descripción de cargos, para así establecer una relación entre la equidad interna y la competitividad externa.
- Participar en estudios de Mercado salarial en intervalos de seis meses aproximadamente para así mantener su posicionamiento en el mercado salarial, el cual, al igual que la humanidad y el conocimiento, cambia vertiginosamente y de manera constante.

Finalmente, cabe destacar que los Gerentes deben tener presente que el Capital más valioso que pueden tener en las organizaciones son las personas, que son el eje vital de las mismas. Se debe tener presente que cada persona dedica más del 50% de su vida diaria a la organización, brindando a la misma sus conocimientos, sus destrezas y sus habilidades; y que en la misma medida en que estas personas se entregan a las organizaciones, desean ser recompensados, sea mediante un incentivo, un beneficio; o simplemente a través de un reconocimiento verbal de su trabajo, una palmada en el hombro. En fin, sentirse motivados, lo cual es la clave principal para crear compromiso entre los trabajadores y sus empresas.

## REFERENCIAS

- Arias F. (2003). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. Caracas. Editorial Episteme.
- Ariza J. (2003). *Dirección y Administración integrada de Personas*. México. Mc. Graw Hill.
- Balestrini M. (2003). *Cómo se elabora el Proyecto de Investigación*. Venezuela. B.L. Consultores Asociados.
- Calderón B. (2005, N° 20). El sector industrial maneja con luz amarilla. *Gestión Humana*, 14-17.
- Chen C. (1998). *Mercado Laboral. Teorías y Prácticas*. Venezuela. Universidad Católica Andrés Bello.
- Chiavenato I. (1989). *Administración de Recursos Humanos*. México. Mac Graw Hill.
- Chiavenato I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. México. Mac Graw Hill.
- Chiaventato I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. México. Mac Graw Hill.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial N° 36.860 (1999)
- Dessler G. (1996). *Administración de Personal*. México. Pearson.
- Dolán S., Cabrera R., Jackson S., y Schuler R. (2003). *La Gestión de los Recursos Humanos*. México. Mac Graw Hill.
- Flannery T., Hofrichter D., y Platten P. (1999). *Personas, desempeño y pago. Compensación dinámica para el nuevo entorno de negocios*. Argentina. Páidos.
- Giannocaró, C. (2003). *Diseño de un Plan de Incentivos Laborales para los Trabajadores de la empresa Mobile Desing, C.A.* Trabajo de Grado Universidad Bicentenario de Aragua.

- González y Rojas (2004). *Diseño de un programa de incentivos que permita mejorar la productividad y competitividad del personal del área de ventas en la empresa Molina y Cia*, Trabajo de Grado. Colegio Universitario Los Teques Cecilio Acosta.
- Hall J. (1995). *Administración de Empresas*. Enciclopedia de Administración. España. Asturias.
- Hernández R., Fernández C., y Baptista P. (1999). *Metodología de la Investigación*. México. Mc Graw Hill.
- Hurtado de B., J. (2000). *Metodología de la Investigación Holística*. 3ra. Edición. Caracas. Fundación Sypal.
- Juárez O. (2000). *Administración de la Compensación*. México. Oxford University Press.
- LEGIS (2004). *Ley Orgánica del Trabajo y su Reglamento Comentada*. Venezuela. Legis.
- Martin R. (1989). *Valuación y Compensación Objetiva de sueldos*. México.
- Méndez C. (2004). *Metodología. Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación*. Colombia. Mc Graw Hill.
- Morales J. y Velandia N. (2001). *Salarios. Estrategia y sistema salarial o de Compensaciones*. Colombia. Mac Graw Hill.
- Rumbos K. (2002). *Propuesta de un Programa funcional para el Departamento de Recursos Humanos con el propósito de aumentar la motivación y mejorar el bienestar social de los trabajadores de Dart de Venezuela, C.A*. Trabajo de Grado. Universidad Bicentenario de Aragua.
- Sabino C. (2002). *El proceso de Investigación*. Venezuela. Panapo.
- Santander J. (2005). Compensación, un elemento estratégico. *Gestión Humana*. 20-26
- Villegas J. (1997). *Administración de Personal*. Caracas. Los Heraldos Negros.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2003). *Manual de trabajos de Grado, de especialización y maestría y tesis doctorales*. Caracas. Fedeupel.

Universidad de Carabobo. (2004). *Las PyMES en la Actualidad. Debilidades y Fortalezas*. (Guía de Estudio). Valencia: Gabriel Mora.

Wether Jr., y Davis K. (2000). *Administración de Personal*. Mac Graw Hill.

## ANEXOS

A continuación se presentan los anexos a esta investigación.

Los mismos constan de lo siguiente:

- 1.- *Presentación del Instrumento*: acá se puede observar la carta de Presentación del Instrumento ante las organizaciones que conformaron la muestra, así como una breve descripción de los ítems que conformaron el mismo.
  
- 2.- *Cuestionario*: este es el instrumento original que se presentó a las organizaciones que conformaron la muestra.
  
- 3.- *Aprobación del instrumento por expertos*: se presentan las cartas que representan la aprobación de instrumento por parte de dos (02) expertos en Recursos Humanos y uno (01) de Metodología de la Investigación.
  
- 4.- *Validez del instrumento por experto*: en este anexo se refleja el resumen que arrojó la validación por cada uno de los expertos.