

PRÁCTICAS DE CAPITAL HUMANO, HOY

Las prácticas de capital humano en Venezuela han estado a la vanguardia, pero hoy aún hay mucho por hacer, en especial porque las empresas se dan cuenta de la importancia de cuidar más sus climas laborales y de invertir en desarrollo.

Los expertos tienen posiciones encontradas sobre qué es lo necesario y qué lo urgente, pero todos están atentos a qué se está haciendo y a lo que sucederá.

Luis Camagüey

EL PANORAMA ACTUAL de los recursos humanos en Venezuela es el siguiente: necesidad de una fuerza de trabajo más especializada, mayor demanda que oferta en algunos sectores y posiciones claves, dificultades para retener al personal, nuevas políticas laborales y salariales en un marco de abundantes regulaciones gubernamentales, implantación de nuevas formas organizativas (cooperativas y empresas de producción social, entre otras), fuga de talentos, procesos cada vez más informatizados que responden a las tendencias globales del mundo de hoy... Estos aspectos definen la situación del país y su gente. Pero, ¿adónde vamos?

Nuevo modelo de país

«En líneas generales, Venezuela ha tenido un excelente desarrollo en sus prácticas de recursos humanos, hoy conocidas como capital humano —sostiene Paul Rosillón, miembro del Directorio Ejecutivo de la Federación Interamericana de Administración de Personal (Fidap)—. Durante la segunda mitad del siglo XX, el país recibió muchas multinacionales con prácticas avanzadas que se aplicaron acá; antes de eso el movimiento obrero se había fortalecido y en el año 36 tuvo muy buena acogida la Ley del trabajo. Ya a fines de los años cincuenta teníamos profesionales bien formados en las carreras de pregrado. Hubo un buen *mix* de las prácticas de recursos humanos, robustas y balanceadas. Todo eso se extendió en forma positiva. Se hablaba de enfoques más holísticos, del concepto de competencias, de liderazgos, de gestiones. Las relaciones de trabajo no eran vistas como meramente transaccionales, sino que trataban de alcanzar la dimensión humana. Pero en el año 2000 comienza un nuevo ciclo. El gobierno impulsa nuevas concepciones y el modelo de país comienza a cambiar, lo que incide en las prácticas de recursos humanos».

Según Rosillón, a partir de este nuevo modelo de país en el que el Estado desempeña un papel protagónico en el desarrollo de la economía, las empresas se ven en la obligación de ser más vinculantes, más inclusivas, más protectoras del trabajador. «Incluso se traen al escenario figuras que se venían diluyendo en los últimos quince años, como la lucha de clases, la reivindicación, las protestas, y las relaciones laborales pasan a tener nuevamente un componente ideológico muy fuerte. Los sindicatos rescatan un papel de antagonismo frontal que ya casi no se presentaba así en el país, porque se los concebía como colaboradores y aliados».

Y continúa: «El Estado decide todo lo laboral y las empresas privadas se debilitan en ese proceso. No obstante, las empresas tratan de mantener un alto perfil en sus prácticas, más allá de que en los últimos ocho años éstas hayan sido afectadas por la agenda política. En cierta forma, está habiendo un retroceso».

Raúl Briceño, vicepresidente del Colegio de Relaciones Industriales del Distrito Capital y profesor invitado del IESA, manifiesta su percepción: «Si bien con la nacionalización de empresas privadas el Estado ha desmantelado las prácticas de recursos humanos vigentes por razones ideológicas, me consta que luego ha tenido que reinstalarlas por sus ventajas. Sucedió en Cantv, en las empresas de Guayana, en Sidor... Más allá del socialismo o del capitalismo, siempre será importante la efectividad y el rendimiento; a todos conviene que la gente esté motivada y que rinda, que haya buenas estructuras organizacionales. Las prácticas no varían necesariamente en función del entorno político». Y es gráfico al decir: «Yo no veo que las compañías hayan hecho desaparecer sus juntas directivas o sus gerencias».

Por su parte, Ileana Corredor, presidenta de la Asociación Nacional de Relaciones Industriales (ANRI) y gerente



LAS CARAS DEL DESEMPLEO

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística (INE), la tasa de desocupación entre julio de 2007 y julio de 2008 disminuyó de 8,8 a 7,2 por ciento, el número de ocupados aumentó en 378.491 y el de desempleados disminuyó en 193.425. Los datos del INE señalan además que el sector formal de la economía se incrementó de 56,8 a 57,5 por ciento de la población activa.

¿Corresponden estas cifras a la realidad venezolana? Aurelio Concheso, presidente de Asuntos Laborales de Fedecámaras, señala que para obtener esos resultados el INE quizás ha cambiado la manera de calcular las tasas de empleo y desempleo, para incluir entre los ocupados a quienes pertenecen al sector informal. Isabel Pereira, socióloga, sostiene que las cifras del INE están llenas de empleos basura. El Gobierno aumenta las nóminas de puestos públicos con cargos que no son productivos, no generan ganancias para el Estado y sólo sirven para aumentar el gasto público. Además, se están calificando como ocupados a las personas que perciben ingresos por actividades realizadas por cuenta propia, como manejar un taxi, vender productos o practicar la buhonería, y a quienes reciben becas de las misiones o de casas de estudio. Aunque los parámetros para calcular los índices de ocupación son universales, establecidos por la Organización Internacional del Trabajo, al parecer el INE tiene su propio criterio.

El desempleo varía de acuerdo con el estrato socioeconómico. Ángel Canakis, presidente de la consultora de recursos humanos Perfilnet.com, señala que en la clase alta no existe desempleo o es muy poco. En la clase media —formado mayoritariamente por personas con educación superior— el desempleo puede ser elevado en los primeros años de la carrera profesional, pero sucede también que son cada vez más escasos los profesionales muy especializados. «Uno de nuestros clientes, una empresa de telefonía celular, tiene desde principios de año un número considerable de vacantes que no ha conseguido llenar».

Los estratos populares presentan otras particularidades. Si bien sigue siendo extendido el desempleo, cuando hay puestos de trabajos disponibles es difícil conseguir mano de obra. En estos estratos prefieren formar parte de las misiones y sustituir el salario mínimo por las becas que otorga el Gobierno. «En los estratos populares se prefieren las misiones y la economía informal, que muchas veces genera un ingreso superior al sueldo mínimo y sin mayores compromisos. Estas actividades desincentivan la búsqueda de empleo», puntualiza Félix Arcila, consultor en recursos humanos.

Un estudio presentado a finales de 2007 por la empresa Keystone Mercadeo Táctico reveló que las misiones benefician, principalmente, a obreros y amas de casa de bajo estrato socioeconómico. De acuerdo con el informe, 18 por ciento de los miembros de la clase E percibe ingresos provenientes de entre dos a tres misiones. «Observamos casos en el estrato E, en el cual había madres que no buscaban trabajo porque perciben algún ingreso cuidando niños medio día en su casa, reciben una pensión de la Misión Madres del Barrio y están becadas por estudiar bachillerato los sábados», explicó, en noviembre del año pasado, José Antonio Pons, presidente de Keystone.

Ludmila Loginow / Periodista

de Banpro, opina que «es muy temprano en Venezuela para pronunciarse sobre una economía socialista, pues el modelo de organización empresarial sigue siendo el mismo. Iniciativas como las empresas de producción social (EPS) o las cooperativas, al parecer no han terminado de entrar con buen pie en el tejido económico y social. Por ahora, las prácticas de gestión humana siguen teniendo

el mismo marco referencial, aunque enfocadas en la base de socialmente responsables».

Tecnología en reclutamiento

Entre los especialistas consultados existe bastante consenso en que reclutamiento, selección y capacitación son los subsistemas —o áreas— más desarrolladas en materia de recursos humanos, mientras que clima organizacional y relaciones laborales son las que requieren mayor esfuerzo.

No obstante, Ileana Corredor procura aclarar que «no sería justo hacer una afirmación generalizada sobre la situación de los subsistemas; eso depende de la estructura de cada organización y de su plan de negocios. Lo que sí podemos afirmar es que generalmente existe coherencia entre el nivel de desarrollo de cada una de las áreas en una organización, porque de lo contrario se produciría un desequilibrio que, al final, terminaría afectando el desempeño».

Es probable que en los procesos de búsqueda y selección se note más el avance, pues en ellos se han aplicado las nuevas tecnologías. Además, los *headhunters*, de dedicarse a la búsqueda de ejecutivos, pasaron a extender sus servicios a otros cargos menores de la organización, lo que ha significado más profesionalización en esos niveles.

Para Mariela González, *headhunter* de PMG Consultores, actualmente casi todas las empresas utilizan buscadores de Internet para fines de reclutamiento y tienen sus propios *sites* para captar interesados en ingresar a sus filas. En algunas empresas, sobre todo transnacionales, se ha hecho común las entrevistas virtuales de preselección, que abaratan costos y agilizan procesos, y utilizan videoconferencias para entrevistar a los altos ejecutivos,

conectados en tiempo real con sus casas matrices. En su opinión, los buscadores más utilizados en este momento son *empleate.com* y *cvfuturo*.

Las técnicas de evaluación también han mejorado: se las considera «más objetivas». De la tradicional evaluación de candidatos, se pasó a modelos de evaluación por competencias para cargos o áreas funcionales, que

evalúan más allá de la experiencia. «También hay nuevas técnicas gráficas, de personalidad, de situaciones; continuamente hay otras formas de evaluar sin aplicar técnicas invasoras, como se hacía antes», afirma González.

En cuanto a las descripciones de cargos, si bien estos son bastante completos en las grandes empresas, los especialistas opinan que todavía queda mucho por hacer, sobre todo en las organizaciones medianas o pequeñas, que tienden a descuidar la actualización de las descripciones. «Con frecuencia, estas compañías no tienen especificadas las funciones, o las notificaciones de riesgo de los cargos no están, o son poco precisas. A veces se piensa que hacer las descripciones en forma genérica es mejor porque no caducan, pero así no sirven», advierte Anabella Sanz, psicóloga y socia de la consultora GCH.

Como actualmente no es fácil encontrar candidatos para cargos estratégicos en Venezuela (debido a la gran emigración de los últimos años), las empresas han tenido que profesionalizar más sus métodos de búsqueda y capacitación con, por ejemplo, sistemas más complejos y búsquedas directas en las universidades, además de recurrir a asesores externos.

Retención: el gran problema

Capacitación y desarrollo son otros subsistemas que están acaparando más la atención. «Las empresas saben que tienen que invertir en planes de carrera y adaptar sus organigramas para incluir más espacios de crecimiento del personal; de lo contrario, es difícil retenerlo», señala

SOBRE CLIMA Y LÍDERES

No es común que las empresas en Venezuela hagan estudios de clima organizacional ni mediciones de sus estructuras. Sí se advierte preocupación al respecto (en parte, por la Lopcymat), pero todavía son pocas las compañías que hacen inversiones en encuestas, dinámica de grupos u otras estrategias de identificación de problemas en sus ambientes de trabajo, aunque esta tendencia va cambiando.

Mariela González opina: «Se ha avanzado mucho, pero las empresas no son tan humanas como deberían —o podrían— ser. Muchas tienen beneficios de gimnasios y esparcimiento, pero los empleados tienen que estar día y noche pendientes de sus trabajos; en algunos casos, es obligatorio tener los celulares prendidos las 24 horas, incluso los fines de semana».

Otra de las dificultades se nota a la hora de identificar liderazgos potenciales. Si bien la alta gerencia está más comprometida con los procesos de recursos humanos que años atrás, les es difícil identificar estos potenciales. No se trata sólo de una dificultad en Venezuela, sino de América Latina en general, según un estudio de IBM.

González. El promedio de permanencia en un cargo ha bajado a cuatro o cinco años, e incluso menos, y los jóvenes ejecutivos tienden a quedarse sólo un par de años en cada compañía. Es común que entre las organizaciones se «roben» candidatos, especialmente cuando están bien formados.

«Cuando hay planes de desarrollo y planes de jubilación, y se dan a conocer, el personal tiende a quedarse más tiempo. De todas formas, hoy día estar diez años en una empresa es visto como conformismo. La gente busca experiencias variadas y las empresas tienen que desarrollar estrategias cada vez más sofisticadas para retener al personal», sostiene González. Así, las empresas han tenido que invertir más en capacitación y desarrollo, en diseños de sistemas de remuneraciones, en incentivos y beneficios más atractivos, con miras a que el personal no mire hacia otro lado y se vaya. Esto ocurre con frecuencia

en cargos gerenciales ocupados por jóvenes, bien formados y orientados a la mejora constante.

Según Ileana Corredor, «en muchas organizaciones de avanzada ya no se utilizan los planes de carrera tradicionales en los que la empresa fijaba la ruta del empleado; ahora se habla de que es el mismo profesional quien, en función de su proyecto de vida y su proyecto laboral, es capaz de ir armando su tránsito profesional».

MAYORES DEMANDAS

Los sectores petrolero y de telecomunicaciones son los que están demandando más personal. Los laboratorios farmacéuticos también han tenido un gran crecimiento en ventas en los últimos tiempos, por lo que necesitan reforzar sus filas. Los puestos de tecnología y mercadeo tienen gran movimiento y son altamente valorados.

NUEVAS FORMAS DE TRABAJO

En muchos casos, el trabajo convencional —de lunes a viernes, de 9 am a 5 pm, desarrollado en estructuras organizacionales piramidales— está siendo sustituido por el trabajo de horario flexible, en empresas de estructuras achatadas, en las que lo que importa es el resultado del trabajo por sobre las formalidades. Las nuevas tendencias han dado lugar a nuevas formas de trabajo: desde la casa (lo que es posible gracias a las nuevas tecnologías), franquicias y negocios propios. Las prácticas de capital humano se han tenido que adaptar a estas nuevas dinámicas y alternativas.

¿QUÉ PIDE EL MERCADO?

El portal de búsqueda de empleo Empléate.com realiza semestralmente un informe en el que analiza el volumen de avisos de solicitud de empleados que se publican en Venezuela, tanto en medios impresos como en portales de empleo.

Internet continúa siendo el medio líder en publicación de ofertas de empleo, con aproximadamente 15 mil empresas que solicitan personal por este medio. De acuerdo con María Assunta Cipollone, gerente general de Empléate.com, las ofertas de empleo se concentran en Caracas. Sólo 39 por ciento está dirigida al interior, principalmente en Carabobo, Miranda y Aragua. Las áreas profesionales con mayores ofertas son administración y ventas, con 25 por ciento, tecnología (15), producción (10), secretariado (7), mercadeo (6), recursos humanos (5) y construcción (3). Las carreras más solicitadas por los aspirantes son administración (36 por ciento), ingeniería/técnica (34) y mercadeo (9).

El consultor en recursos humanos Félix Arcila señala: «En las carreras de índole tecnológica (computación, informática y sistemas) muchísimas veces los egresados son absorbidos por el sector de ventas de tecnología. De allí que el especialista en tecnología sea más escaso, debido a que es mucho más atractiva la remuneración en el área de ventas que la del ejercicio mismo de la profesión».

En el caso de las carreras administrativas, hay mucha oferta por las necesidades de las empresas de manejar todo el cuerpo administrativo, el cual es muy amplio. Una persona egresada del área de administración puede llegar a trabajar desde el área de recursos humanos hasta finanzas, presupuestos o planificación, tienen mayor posibilidad de ubicación.

Ludmila Loginow

Bertha Rendo de Beuperthuy, *client partner* de Korn Ferry, señala cómo las compañías han tenido que rediseñar sus políticas de ascenso y acelerar el crecimiento de sus empleados, «quienes exigen avances claros en tiempos menores». «Las compensaciones también han sufrido aumentos

Las empresas saben que tienen que invertir en planes de carrera y adaptar sus organigramas para incluir más espacios de crecimiento del personal; de lo contrario, es difícil retenerlo

considerables para retenerlos». «El sistema de compensación variable, que tradicionalmente aplicaba a ventas y otras posiciones comerciales, ahora se ve en áreas como administración y recursos humanos. Parte del pago está asociado al desempeño del individuo, al del departamento, a los resultados locales y regionales. En las gerencias generales es común que exista el sistema variable, pero algunas empresas lo están bajando a otros niveles de la organización».

No pocos jóvenes han emigrado y muchos de los que quedan manifiestan que si no encuentran las condiciones que desean lo harán próximamente. Para ejemplo

de anzuelo, uno basta: España ha anunciado que requiere 40 mil ingenieros de sistemas, y mira hacia América Latina.

La Lopcyamat da de qué hablar

Las leyes sobre las condiciones y el ambiente de trabajo tienen larga data en el país. Sin embargo, con la reforma de la Ley orgánica de prevención, condiciones y medio ambiente de trabajo (Lopcyamat), de julio de 2005, y las más estrictas exigencias de cumplimiento en los últimos tiempos han cobrado un nuevo brío. Sanz explica: «Antes no se le hacía real caso a la ley y no tenía mucho impacto económico. Sin embargo, ahora las sanciones por incumplimiento son altas, e incluye no sólo multas a pagar sino sanciones penales, por lo que es temida en las empresas».

Según la especialista, el aspecto más cuestionable de la ley es que no aplica a todos por igual. «Es sabido que gran parte de la administración pública incumple al no tener escaleras bien selladas, implementos para incendios u otras condiciones perjudiciales para los trabajadores, sin embargo las autoridades lo pasan por alto, mientras las empresas privadas están siendo seriamente sancionadas», comenta. «Para ejemplificar el impacto de las sanciones, podemos decir que una empresa de 200 trabajadores que no tenga un Comité de Seguridad y Salud Laboral como lo exige la ley, es multada con 20 mil unidades reajustables, lo que significa nada menos que unos 920 mil bolívares fuertes. El consejo que se puede dar es que las empresas deben hacer todo lo posible para resguardarse cuanto antes y los departamentos de Capital Humano cumplen un papel fundamental en eso», agrega.

El lado positivo de la ley es que muchas compañías han tenido que atender aspectos descuidados hasta ahora y, de hecho, algunas han tomado iniciativas interesantes como la firma de convenios con ópticas para beneficiar a los trabajadores, o jornadas para evitar la hipertensión, entre otras.

Un elemento nuevo de la ley es que, además de referirse a enfermedades físicas y psicológicas (stress, etc.) se incluye el concepto de acoso moral, aunque «éste debería ser mejor afinado», opina Sanz. Rendo considera que la atención de todos estos nuevos temas reglamentarios en los departamentos de Capital Humano o Recursos Humanos ha generado una dinámica más compleja. «Sin duda, hay una carga administrativa mayor al tener que estar pendiente de todos estos temas de la Lopcyamat, lo que quita

tiempo para enfoques más estratégicas, como desarrollo organizacional o retención de talento».

Tradicionalmente, los departamentos de Recursos Humanos se ocupaban de cuestiones operativas, como liquidaciones de sueldos y salarios, pero en los últimos años ha habido mayor conciencia de la importancia del componente estratégico de su gestión y, por ende, se ha ido ganando espacios en tal sentido, aunque no tanto como se podría.

¿Más ciencia y tecnología?

La nueva Ley orgánica de ciencia y tecnología (Locti) obliga a las empresas a hacer inversiones importantes en materia de personal, pues un porcentaje significativo de sus ingresos brutos debe destinarse a la innovación. «En esto sí las universidades se vieron beneficiadas y hasta incuban proyectos para captar esos recursos. Yo mismo formo parte de un proyecto de competencias laborales, aplicado a sectores importantes de la industria nacional, en la Fundación de Educación e Industria (Fundei), en el marco de esta ley», comenta Paúl Rosillón, quien da cuenta de otras iniciativas que se han emprendido en el país.

Raúl Briceño no se muestra tan entusiasta: «En mi opinión, las empresas ven esta ley no como un incentivo del Estado, sino como un impuesto. Hay algunas iniciativas en materia de investigación en ciencia y tecnología, pero más que proyectos bien pensados, muchos son improvisaciones educativas, sólo para aprovecharse de los recursos. Ahora existen más fuentes de financiamiento, pero gran parte de las universidades no está preparada para eso».

Nuevas tendencias

En opinión de Briceño, las prácticas de recursos humanos tuvieron un gran impulso en el país hace unos diez años, a tal grado que hoy, más allá de las nuevas tecnologías aplicadas y la aparición de otras técnicas de evaluación, no han variado en forma sustancial, por su enorme efectividad. «Quizás un elemento novedoso es la incorporación de prácticas de responsabilidad social», repara. Cada vez más, las empresas se interesan por el entorno, y el papel de los departamentos de capital humano en esta materia es fundamental. Todo indica que a esta tendencia se le seguirán sumando muchas organizaciones.

LA EMPRESA COMO PACIENTE

La psicodinámica del trabajo —una tendencia proveniente del psicoanálisis que ha trascendido los límites del consultorio y del diván para aplicarse a las organizaciones—, considera las vicisitudes de las empresas y sus trabajadores como problemas de naturaleza humana, susceptibles de resolverse por la vía terapéutica. «La empresa puede ser vista como un objeto social que necesita ayuda», afirma la psicóloga Samantha Almao. «Así como cada persona tiene sus propias características, cada empresa tiene las suyas. A partir de esta premisa, se realiza un diagnóstico organizacional, grupal o departamental que permite diseñar intervenciones a la medida que consideran todos los elementos de la realidad laboral: financieros, de capacidades, humanos, sociales, intersubjetivos».

La comprensión integral del ser humano se aplica, por ejemplo, a la selección de personal. «La trayectoria de vida de una persona, sus emociones, sus cambios o permanencias en los empleos son factores que impiden o facilitan que una persona se adapte a un empleo», continúa Almao. «Identificar esos elementos es lo que quizá no se hace en la selección tradicional de personal. Algunas de las empresas más exitosas evalúan a quienes ingresan, pero generalmente no toman en cuenta la estructura de personalidad, las expectativas de la persona y si se adecuan o no a sus recursos, su capacidad para arraigarse y sus motivadores. Los medios de exploración no se están usando con la profundidad que ofrecen. Por eso, a veces las personas se retiran de los trabajos más pronto de lo que queríamos».

La gran rotación de personal, el hecho de que las personas cambien de trabajo con mucha frecuencia, ha puesto en alerta a los departamentos de recursos humanos. «Las empresas apenas están comenzando a pensar en los efectos de su gestión sobre la salida de personal. De hecho, aún no se invierte lo suficiente en crear las condiciones para que el trabajador se adapte. Lo que se hace es lo tradicional: al trabajador le explican cómo es la empresa, le hacen una inducción muy general y estandarizada, y lo presentan a los demás, pero eso no necesariamente ayuda a que el trabajador (que tiene una historia personal y cultural única) se adapte».

Las consideraciones psicológicas pueden ser útiles para comprender el inestable mercado laboral. Si bien hay realidades económicas y laborales detrás del hecho de que las personas no estén más de dos o tres años en un empleo, hay también «una cultura de la inmediatez y de la intolerancia a la frustración, de la aversión al compromiso. Las personas no establecen compromisos laborales, académicos o afectivos», sostiene Almao. El resultado: el poco tiempo que los trabajadores pasan en las empresas no permite que las personas aprendan y crezcan como seres humanos, y las empresas no pueden aprovechar todo el potencial de los trabajadores. «Como la gente en las empresas va cambiando constantemente, también lo hacen sus culturas organizacionales. Ese dinamismo no permite responder estratégicamente, no permite desarrollar personas, sino trabajadores. Entonces, el desarrollo es sólo técnico, pero no personal cuando, más allá de lo tecnológico, lo financiero y lo técnico, pareciera que es lo humano lo que garantiza el éxito».

La atención del capital humano va en aumento, pues existe mayor conciencia del valor crítico de la gente. «Esa valoración se veía antes en las grandes empresas, pero últimamente noto que las pymes también la están adoptando, y entre ellas, las empresas familiares. Las organizaciones de consumo masivo han sido las grandes protagonistas de las prácticas avanzadas en la materia, pero en los últimos años también otras empresas han tenido que actualizarse».

«¿Cómo veo el futuro de recursos humanos?», se pregunta Rosillón y sin vacilar responde: «desafiante por la profundización de los procesos de globalización del mundo y de integración en América Latina. Habrá que luchar

por los talentos —más que ahora—, por las capacidades, por los salarios. En Europa hay libre movilidad y acá podría pasar algo similar: todos querrán ir a países con economías más avanzadas como Chile y México. Chile ha pasado al puesto 22 en el mundo y al segundo en América, después de Estados Unidos, precisamente porque tiene grandes bases de desarrollo en capital humano. En Venezuela estamos obligados a tener una economía más competitiva».

Luis Camagüey
Periodista

Los cambios de la compensación

Carmen Cecilia Torres

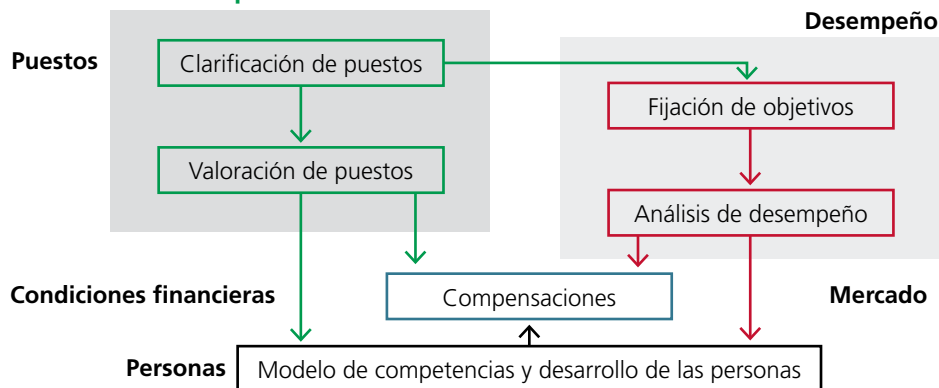
La compensación está ligada a creencias, paradigmas y emociones que frecuentemente dificultan su discusión sin acaloramiento. Además, es objeto en la práctica de comparaciones injustas e inadecuadas, basadas en variables macroeconómicas y políticas que aderezan su tratamiento y producen un plato sazonado de digestión difícil.

Es aconsejable aproximarse a este tema con una visión sistémica, en la cual cohabiten los puestos de trabajo, el mercado y las personas u ocupantes de los puestos. La empresa consultora Mercer ha desarrollado un modelo denominado «3P», por las siglas en inglés de puesto, des-

empeño y personas, que permite establecer tres áreas: 1) la clarificación y valoración que posibilita el análisis del puesto y su impacto en la estructura organizacional, 2) el desempeño medido a partir de la fijación de objetivos, la gestión y la evaluación, y 3) las competencias de los empleados, tras considerar el mercado y las condiciones financieras de las organizaciones.

La compensación y los beneficios son variables dependientes del mercado laboral, el cual está determinado a su vez por variables macroeconómicas tales como producto interno bruto (PIB), desempleo e inflación, que

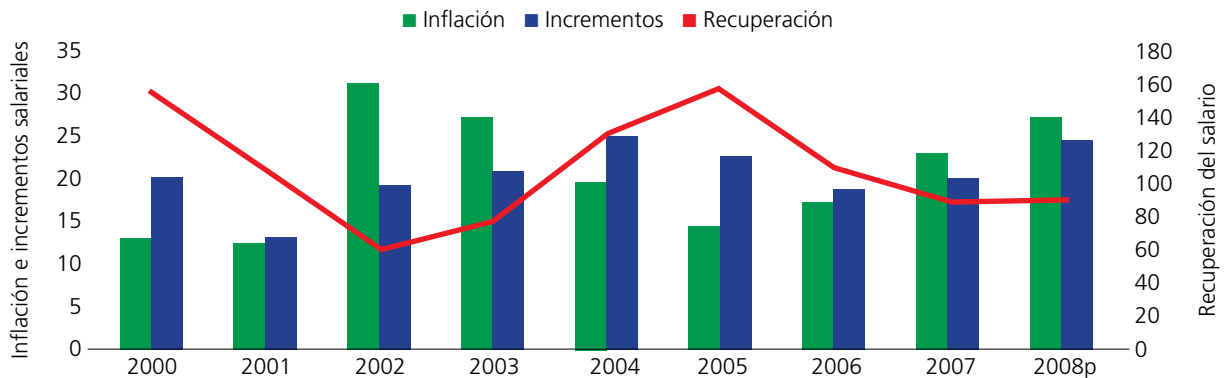
El modelo Mercer de la compensación



Nota: la empresa consultora Mercer forma parte de Marsh & McLennan Companies, una de las cincuenta compañías más grandes del mundo en servicios financieros diversificados. En América Latina cuenta con 400 profesionales que atienden clientes en Brasil, Chile, México, Colombia, Venezuela y los países caribeños y andinos, en áreas especializadas tales como compensación, beneficios, estudios actuariales, comunicación, planificación de activos y seguros de hospitalización, cirugía y maternidad.

La carrera contra la inflación

(incrementos salariales e inflación entre 2000 y 2008; porcentajes)



Nota: para 2008, el incremento salarial se basa en el pronóstico de 156 empresas integrantes de la base de datos de Mercer; y la cifra de inflación, en el pronóstico oficial.
Fuente: base de datos de Mercer.

determinan la oferta y la demanda del mercado. El crecimiento del PIB para el primer semestre de 2008 se ubicó alrededor de cinco por ciento, lo cual consolida el crecimiento en quince trimestres consecutivos, aunque se encuentra por debajo del cierre en el año anterior (8,4 por ciento). A principios de 2008 el gobierno se fijó la meta de 11 por ciento de inflación, a pesar de haber cerrado 2007 con 22,5 por ciento. A mediados del año en curso el gobierno se replanteó la meta hasta un 19,5 por ciento y a finales de agosto la ha replanteado nuevamente a un 27 por ciento para el año.

En una economía en crecimiento y con una inflación que se mantiene en alza, ¿cómo se han comportado los incrementos salariales? Los indicadores tomados de la base de datos de Mercer muestran que los incrementos salariales en el sector privado durante 2005 y 2006 superaron los índices de inflación. En cambio, en 2007 se registra un aumento de la inflación de aproximadamente seis por ciento y un incremento salarial que no logra superar la inflación. La información correspondiente a 2008, efectiva a mayo, muestra una posibilidad de recuperación mediante el incremento del salario, en el caso de que el pronóstico de la inflación que hacen las empresas integrantes de la base de datos de Mercer sea cierto.

Los encargados de diseñar políticas de compensación en las empresas privadas siguen muy de cerca la inflación,

con el fin de estudiar los componentes de la compensación que permitan desarrollar los mejores planes de atracción y retención del capital humano. El reto está en conocer los distintos componentes de la compensación (su evolución y las tendencias del mercado), con el propósito de asegurar la competitividad externa y la retención de talento.

Según el método utilizado por Mercer, que respeta y se apega a la legislación venezolana, la compensación es un concepto integrado por seis componentes (en los estudios de compensación en Venezuela se toman sólo cinco, pues a cada uno se le calcula el impacto gravable):

1. Sueldo básico anual (componente 1): el sueldo base multiplicado por doce.
2. Efectivo garantizado (componente 2): el componente 1 más la cantidad total de efectivo garantizado fijo durante el año (bono vacacional, utilidades, prima de ahorro).
3. Efectivo anual total (componente 3): el componente 2 más el efectivo variable anual total pagado (no garantizado), como incentivos y bonos de desempeño.
4. Efectivo anual total más ILP (componente 4): el componente 3 más el valor de los incentivos a largo plazo (ILP).
5. Remuneración anual total (componente 5): el componente 4 más el valor de todos los beneficios para los ocupantes del puesto (seguro de vida, HCM, asignación de carro, etc.).



TIROS EN LA CARA: EL DELINCUENTE VIOLENTO DE ORIGEN POPULAR

ALEJANDRO MORENO, ALEXANDER CAMPOS, MIRLA PÉREZ Y WILLIAM RODRÍGUEZ

Ediciones 

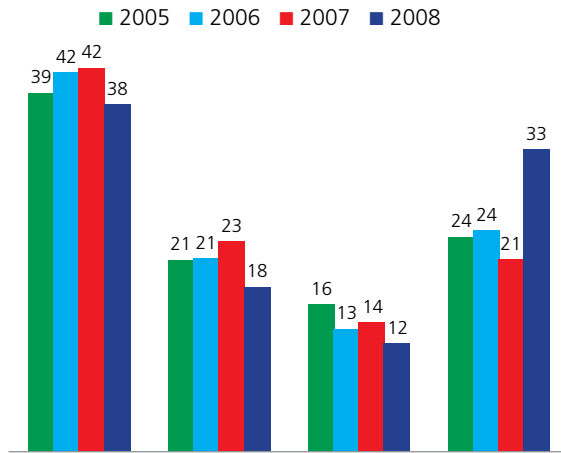
0212-555.44.60
libreria@iesa.edu.ve

El delincuente venezolano ha cambiado y las causas sociales que generan la violencia se han profundizado. *Tiros en la cara*, una obra del Centro de Investigaciones Populares, analiza con métodos novedosos (como entrevistas a los propios delincuentes) esta tragedia nacional y ahonda en el sistema de significados de la familia popular venezolana.

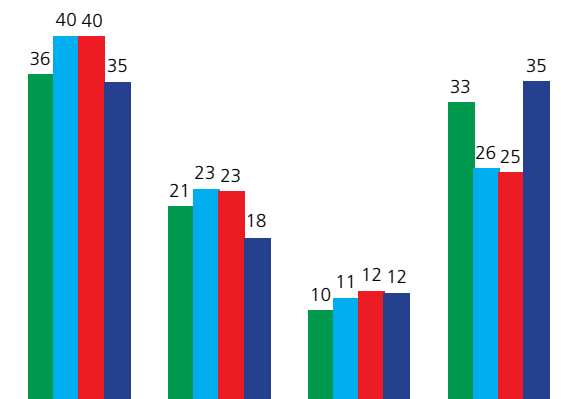
Menos salario, más beneficios

(desempeño de los componentes de la compensación de gerentes generales, directores y gerentes entre 2005 y 2008; porcentajes)

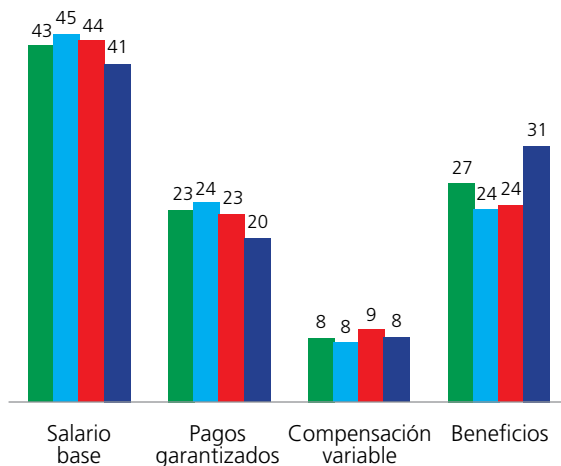
Gerentes generales



Directores



Gerentes



Fuente: base de datos de Mercer.

- Remuneración anual total + *gross-up* (componente 6): el componente 5 más el valor de todos los pagos y beneficios complementarios gravables, usando las tablas fiscales vigentes para cada país.

En esta clasificación el concepto de salario base corresponde al ingreso mensual fijo que brinda al empleado una base mínima de seguridad económica, que cubre los gastos regulares y habituales requeridos para mantener una calidad de vida equivalente a la de quienes tienen responsabilidades comparables en organizaciones comparables. El salario base permite contrastar responsabilidades y organizaciones, lo cual devuelve el concepto al contexto que lo regula y del cual es dependiente: el mercado laboral influido por las variables macroeconómicas del país (PIB e inflación).

Los incentivos periódicos a corto plazo (el componente 3) se establecen en función de desempeños individuales, grupales o corporativos, con respecto a objetivos establecidos y evaluables cuantitativa o cualitativamente, y que tienen como propósito motivar al personal a alcanzar metas de corto plazo y aumentar su compromiso con los resultados de la organización. Los incentivos de mediano o largo plazo (en dinero o acciones) procuran motivar la permanencia, alinear los intereses del personal clave con los de los accionistas y lograr un adecuado balance entre metas de corto plazo y objetivos de largo plazo.

Los beneficios (el componente 5) son la provisión de pagos o servicios en especies, destinados a mejorar la calidad de vida presente y futura de los empleados, así como su seguridad financiera ante contingencias naturales del ciclo de vida (por ejemplo, medicina, seguro de vida, plan de pensiones, entre otros). El impacto tributario se obtiene al calcular la «gravabilidad» del beneficio proporcionado. Si el beneficio otorgado por la organización es gravado de manera favorable en comparación con el beneficio comprado externamente, la diferencia se reconoce en el cálculo del sexto componente. Por ejemplo, a un empleado se le puede proporcionar un plan de seguro médico sin consecuencias tributarias; pero, si la corporación no ofreciera el plan, el empleado tendría que comprarlo con sus ingresos después de impuestos.

En el desempeño de la compensación, ante un progresivo debilitamiento del salario base, los beneficios cuantificables (póliza de seguro médico, póliza de seguro, seguro de vida, plan médico privado, chequeo médico, ticket alimentación, etcétera) y la compensación variable se han convertido en ayudas para superar la inflación entre gerentes generales, directores y gerentes. La compensación total se ha convertido, así, en una estrategia que requerirá la segmentación del talento. ■

Carmen Cecilia Torres

Gerente general de Mercer Venezuela y profesora adjunta del IESA