REMUNERACIÓN TOTAL EN TIEMPOS ADVERSOS

Carmen Cecilia Torres

La profunda crisis económica venezolana dificulta cubrir expectativas salariales (a los empleadores) y adquirir la canasta básica (a los asalariados). Comprender la remuneración total puede abrir caminos para mitigar las angustias de empleadores y trabajadores.

LA COMPENSACIÓN —el pago de salarios y los beneficios impuestos por la legislación laboral, tales como bono vacacional, utilidades y contribuciones sociales—siempre ha sido un desafío en Venezuela, bien porque el contexto macroeconómico impone restricciones a corto plazo o porque las regulaciones restringen las posibilidades a mediano y a largo plazo. Debido a las dificultades que imponen las tasas de inflación y la rigidez del marco regulador que norma la relación entre empleadores y empleados, la compensación tiende a buscar soluciones que ofrezcan mayor liquidez a corto plazo y menor impacto en los costos salariales a largo plazo.

La compensación total está integrada por salario base, incentivos periódicos a corto plazo (bonos por desempeño, ventas, objetivos u otros) y a largo plazo (dinero y acciones), beneficios (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, en forma de medicinas, seguros, planes de pensiones, entre otros) y las contribuciones sociales (apartados para pago de prestaciones sociales, seguro social obligatorio, paro forzoso y regímenes de pensiones). La compensación total incluye numerosos elementos que varían con las revisiones salariales y ofrece grandes oportunidades para introducir cambios en las remuneraciones de los trabajadores.

Un paso más allá de la compensación total se encuentra la remuneración total: una estrategia de recompensa integrada por elementos tangibles e intangibles que permiten atraer, motivar y retener a los trabajadores. Entre los elementos intangibles se encuentran el aprendizaje, el desarrollo, la carrera, el ambiente de trabajo, la conciliación vida-trabajo, la cultura de la organización, la reputación de la organización y sus empleados, entre otros. La remuneración total incluye todo lo que una empresa puede ofrecer a su personal y lo que este promete a su empresa (Jiang, Xiao, Qi y Xiao, 2009).

Carmen Cecilia Torres, profesora del IESA.

Salario mínimo, inflación y recuperación de inflación 2000-2015

Año	Salario mínimo (BsF)	Variación del salario (por ciento)	Inflación (por ciento)	Aumento del salario frente a la inflación (por ciento)
2000	144	20	13	149
2001	158	10	12	81
2002	190	20	31	64
2003	247	30	27	111
2004	321	30	19	156
2005	405	26	14	182
2006	512	27	17	156
2007	615	20	22	89
2008	799	30	32	94
2009	967	21	25	84
2010	1.224	27	27	98
2011	1.548	26	28	96
2012	2.048	32	20	161
2013	2.973	45	56	80
2014	4.889	64	69	94
2015	9.648	97	180	54

Fuente de los datos sobre inflación: Banco Central de Venezuela: «Índice de precios al consumidor para el Área Metropolitana de Caracas» (1999-2007): http://www.bcv.org.ve/excel/4_1_2s.xls?id=41. «Índice nacional de precios al consumidor» (2008-2015). http://www.bcv.org.ve/excel/4_5_7.xls?id=410.

Estrategias de remuneración total

Las estrategias de remuneración intentan entregar de la mejor manera los distintos conceptos de salario (horas extras, bonos, utilidades, aguinaldos, bono vacacional), incentivos a corto y largo plazo (comisiones, aportes y bonificaciones), beneficios (seguros de hospitalización, cirugía y maternidad, seguros funerarios, seguros de vehículos, clubes, entre otros), flexibilidad horaria, formación y oportunidades de carrera, de acuerdo con los cargos, los ocupantes y sus preferencias, el desempeño individual y organizacional, la organización, el entorno legal y económico o las combinaciones necesarias, la atracción de los empleados requeridos y la retención de los empleados necesarios. Las empresas necesitan constantemente buscar información 1) del mercado laboral externo, a efectos de comparar su posición y competitividad externa, y 2) del mercado interno, para garantizar la equidad, segmentar el talento y determinar las eficiencias técnicas (los costos para producir bienes y servicios) y de asignación (salarios ofrecidos para que los trabajadores entreguen sus servicios), con el propósito de recompensar de manera eficiente (Harmath y Ramoni, 2012); es decir, 1) no pagar más de lo que la empresa puede costear a corto y largo plazo, y 2) no pagar menos y correr el riesgo de perder a quienes ocupan cargos clave en la organización o poseen habilidades de difícil reposición en el mercado laboral externo.

Durante 2016, la revisión salarial deberá realizarse en mayor número de oportunidades que en épocas anteriores, de modo que los empleados puedan combatir los embates de la inflación y la escasez

En Venezuela lograr tal eficiencia implica enfrentar varias dificultades:

- Gobierno que, de un modo intervencionista, determina periódicamente el salario mínimo nacional y fija porcentajes sobre bonos de alimentación (que son exclusivos para la compra de alimentos, no forman parte del salario integral ni cuentan para el cálculo de prestaciones sociales u otros pasivos laborales).
- Modelo económico poco favorecedor del crecimiento económico y altos y persistentes índices de inflación.
- Marco regulador restrictivo y costoso, pues impone barreras al despido, impide contrataciones temporales, reduce jornadas laborales y propicia mayor tiempo de separación de los trabajadores de sus lugares de trabajo (períodos pre y posnatales, días de descanso continuos, número de faltas permitidas en un mes, número de feriados y asuetos).
- Acervo de capital humano diverso.
- Migración calificada y no calificada.

Para Harmath y Ramoni (2012), los empleadores resultan ineficientes al asignar sueldos y salarios, debido al desconocimiento de los salarios en el mercado laboral, el aumento del salario mínimo nacional decretado y la necesidad de asignar salarios mayores que el salario mínimo a los trabajadores que poseen mayores niveles de instrucción. Esto trae consecuencias negativas para los empleadores (pues no pueden ser competitivos en atracción y retención de talento) y para quienes ofrecen sus capacidades al mercado de trabajo (pues tendrán menores oportunidades y, de ser empleados, tenderán a obtener menores salarios de ingreso).

El mayor reto desde el año 2012 ha sido ganarle terreno a la inflación y mantener el poder adquisitivo de los trabajadores, sin destruir empleo ni perder la rentabilidad, en un marco legal rígido, pues la nueva legislación laboral promulgada ese año es mucho más restrictiva, punitiva y costosa que la anterior, de 1997. Según González, Bracho y Villasmil (2015), los aspectos que sufrieron modificaciones con mayor repercusión económica para las empresas son la retroactividad de las prestaciones sociales, la reducción de la jornada de trabajo, la eliminación de la contratación a terceros y el aumento de los períodos pre y posnatal, con la obligatoriedad de desincorporar a las trabajadoras en esos períodos; además de la estabilidad laboral y la inamovilidad laboral. El impacto económico de la ley laboral marca un hito en la compensación en Venezuela.

Entre mayo de 2012 y febrero de 2016 han sido decretados doce aumentos del salario mínimo nacional. Claramente ha cambiado el patrón de asignación de incrementos salariales; pues, a partir de 2012, se entregan aumentos fraccionados que se asignan entre dos y tres veces al año (un comportamiento más común en la empresa privada). La intención de estos aumentos es compensar la pérdida del valor real del salario, pero con mucha frecuencia no se logra.

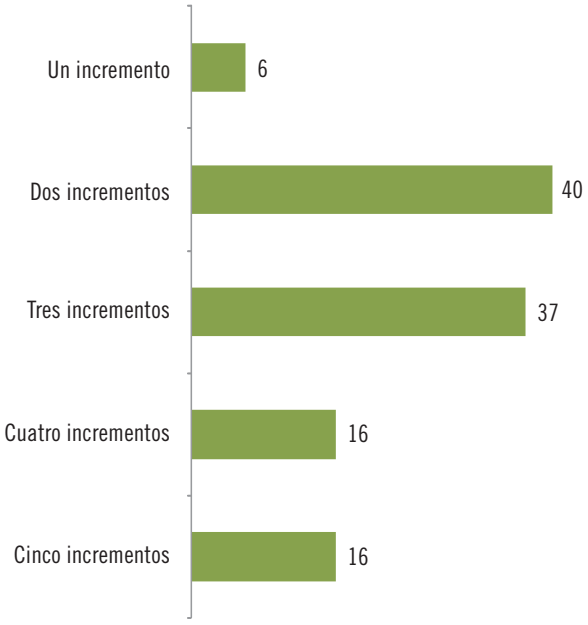
Los aumentos salariales decretados no han tenido en cuenta los costos de producción y servicio, los costos de reposición de productos regulados, la crisis cambiaria, los costos de la legislación laboral y los regímenes de inamovilidad y estabilidad. Por ello han ocasionado un impacto negativo sobre la competitividad de las empresas, alza en los costos, escasez de productos regulados (por no poder ajustar los costos y tener que producir a pérdida) y destrucción de empleo en empresas pequeñas y medianas (o desaparición de estas). Además, estos aumentos pueden causar que muchos trabajadores (a los cuales se les asignen) reciban compensaciones mayores que trabajadores de mayor jerarquía, desempeño o capacitación, o, en el peor de los casos, que muestren todas estas características. El progresivo debilitamiento del salario lleva a diseñar estrategias de remuneración que contengan mayores beneficios cuantificables —que satisfagan las preferencias de los trabajadores—, compensaciones variables o pagos únicos diseñados por segmentos, que respeten el marco legal y no magnifiquen los costos laborales.

Estrategias de remuneración para 2016

Las predicciones de economistas y organismos multilaterales describen un panorama muy complejo para Venezuela en 2016. El Fondo Monetario Internacional (FMI) espera que la inflación supere la barrera de 500 por ciento (Werner, 2016). Es difícil planificar el próximo año pues, lamentablemente, no se cuenta con cifras oficiales. El Banco Central de Venezuela aún no publica las cifras del último trimestre de 2015, con lo cual las empresas andarán a tientas.

Frecuencia de incrementos salariales prevista en 2016: mercado general

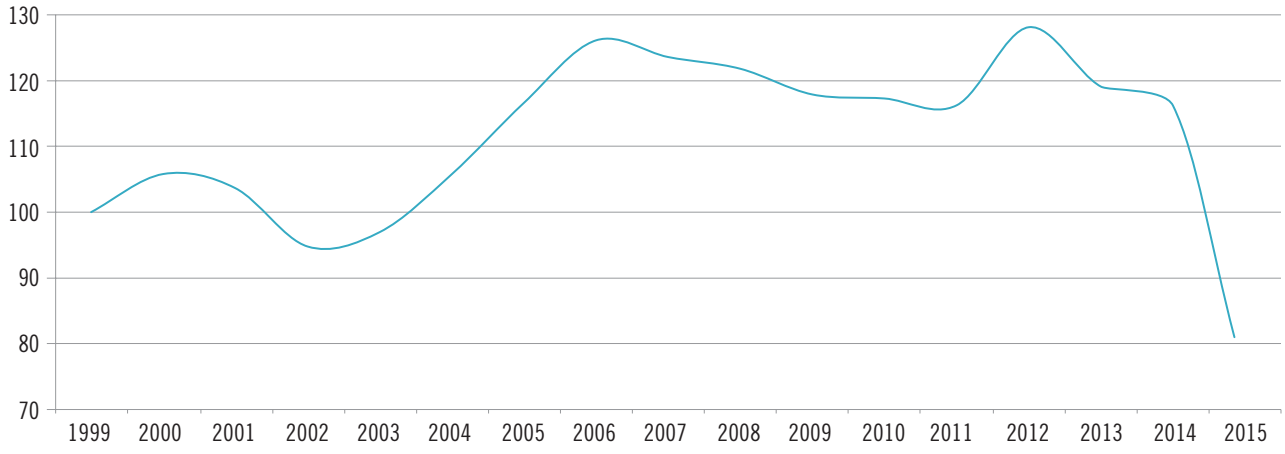
(porcentajes de empresas encuestadas)



Nota: la suma de los porcentajes supera el ciento por ciento porque incluye los incrementos salariales a distintos grupos de trabajadores de una misma empresa.
Fuente: Mercernews. Noviembre 2015.

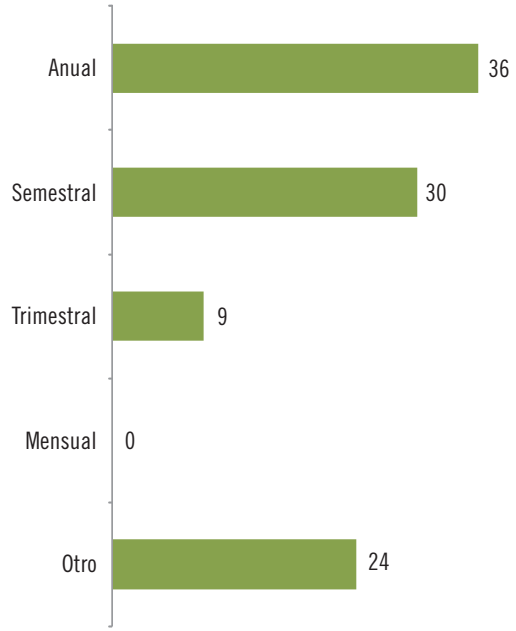
Salario mínimo real 1999-2015

(1999=100)



Nota: inflación proyectada para 2015.
Fuente de los datos de inflación: Banco Central de Venezuela: «Índice de precios al consumidor para el Área Metropolitana de Caracas» (1999-2007). http://www.bcv.org.ve/excel/4_1_2s.xls?id=41. «Índice nacional de precios al consumidor» (2008-2015). http://www.bcv.org.ve/excel/4_5_7.xls?id=410.

Frecuencia de revisión del cupón de alimentación prevista en 2016 en 63 empresas encuestadas
(porcentajes de empresas)



Nota: la clasificación «Otro», hace referencia a revisiones con ocasión de la discusión de contratos colectivos o variación de la unidad tributaria.
Fuente: Mercernews. Noviembre 2015.

El desempeño económico de Venezuela se ha visto afectado por el precio internacional del petróleo, debido a la alta dependencia externa y fiscal, el escaso ahorro cuando el precio del petróleo sobrepasó los cien dólares en los mercados internacionales, la poca inversión en el sector petrolero, la destrucción del aparato productivo y la amenaza de expropiación. Estas condiciones tienen un tremendo impacto en la planificación financiera, específicamente en los apartados de compensación.

Los aumentos de salario mínimo no serán suficientes y pocas serán las empresas privadas que puedan soportar su impacto. Durante 2016, la revisión salarial deberá realizarse en mayor número de oportunidades que en épocas anteriores, de modo que los empleados puedan combatir los embates de la inflación y la escasez. El reporte *Mercernews*, de la empresa consultora Mercer, correspondiente al segundo semestre de 2015, señala que en 88 empresas encuestadas se esperan incrementos salariales superiores a 110 por ciento, con frecuencias superiores a dos y tres oportunidades (Mercer, 2015).

Ante el debilitamiento del salario, y las diferentes posibilidades que ofrece la remuneración total dentro del marco legal, el cupón de alimentación permite una vía para asignar mayor dinero a los trabajadores, sin impacto sobre los costos laborales. Sin embargo el reporte de 97 empresas de diferentes sectores señala cambios significativos en esta práctica:

- Menos empresas otorgan cupón de alimentación por encima de lo establecido por la ley (solo lo hace un 28 por ciento en 2015, contra 60 por ciento en 2014).
- Aumento significativo del número de empresas que paga el mínimo establecido por la ley (36 por ciento en 2015 y 5 por ciento en 2014).
- El 36 por ciento restante mantiene ambas políticas: una atada a lo establecido en la ley con un pago adicional, a criterio del patrono o previo acuerdo con los trabajadores para la ampliación del beneficio.

El cupón de alimentación se ha convertido en una suerte de salario complementario, que permite a los trabajadores asignar mayor dinero al rubro que mayor inflación ha registrado en los últimos años. Por ello resultan de gran importancia la frecuencia con la cual se entregue y la frecuencia con la cual se revise su monto. Lo ideal para el trabajador sería recibirlo quincenalmente, con el pago del salario o en la primera y tercera semana del mes, a efecto de mantener un flujo de dinero que le permita planificar y distribuir su compra. La compra de alimentos se ha visto afectada por la escasez y por un régimen de compra sujeto al día correspondiente a la cédula del comprador; es decir, la compra ocurre cuando los productos estén disponibles. Garantizar dinero a lo largo del mes para alimentos sería un gran alivio para los trabajadores.

Las expectativas de crecimiento persistente de la inflación imponen la revisión frecuente del monto del cupón de alimentación. La tendencia es revisarlo una vez al año; sin embargo, existe una mayor disposición a hacerlo semestralmente o en ocasión de la celebración de un nuevo contrato colectivo o por variación de la unidad tributaria.

La estrategia de remuneración para 2016 deberá ser amplia y ágil; es decir, establecer fórmulas poco comunes y de fácil aplicación administrativa. Se sugiere realizar sondeos periódicos entre los empleados y comparaciones con otras empresas para conocer y comprender las preferencias de los trabajadores y las soluciones aplicadas con impacto positivo. La urgencia por salarios mayores será un clamor repetido y el alza de los precios de bienes y servicios será otra petición popular. La opción de ocuparse de la conciliación o equilibrio vida-trabajo de los empleados y realizar pagos únicos, como complementos para recuperar poder adquisitivo, será de mucha utilidad, tanto para mitigar los estragos de la inflación, como para retener y atraer talento.

UNA ILUSIÓN DE MODERNIDAD
LOS NEGOCIOS DE ESTADOS UNIDOS EN VENEZUELA DURANTE LA PRIMERA MITAD DEL SIGLO VEINTE

José Malavé

Ediciones IESA

0212-555.42.63 / 44.60
ediesa@iesa.edu.ve

Un flujo masivo de inversiones provenientes de Estados Unidos cambió el paisaje económico, institucional, cultural e incluso físico de Venezuela durante la primera mitad del siglo veinte. Con su capital, los estadounidenses trajeron maneras particulares de operar y desarrollar negocios que influyeron sobre empresas y empresarios venezolanos. No obstante, la aspiración de convertir a Venezuela en un país moderno se quedó en ilusión.

Descárguelo gratis en www.iesa.edu.ve/unailusiondemodernidad

Uso, prevalencia, frecuencia y descripción de tarjetas complementarias

Tipos de tarjetas	Prevalencia (%)	Frecuencia	Descripción
Salud	28	Variable (mensual, semestral, trimestral)	Todos los niveles
Regalos	13	Anual	Trabajadores con hijos, Día de la Madre, Día del Padre, se hacen diferenciaciones por nivel
Juguetes	62	Anual	Trabajadores con hijos hasta doce años de edad
Escolar	44	Anual	Trabajadores con hijos en edad escolar
Otros	44	Variable	Consumos diversos

Fuente: *Mercernews*. Noviembre 2015.

La conciliación vida-trabajo impacta la productividad de las organizaciones y el ambiente laboral (Chinchilla, Navarro y Las Heras, 2012; Rico, 2012). Crear ambientes enriquecedores en las organizaciones requiere apoyo de las políticas de la empresa, el supervisor y la cultura organizacional. Las políticas de conciliación tienden a promover un sano equilibrio en las distintas esferas de vida de los trabajadores. Expresiones de conciliación son la flexibilidad laboral (temporal y geográfica), las excedencias de beneficios sociales (en tiempo o cantidad) y el apoyo profesional y familiar.

En Venezuela estas políticas son comunes y en muchas ocasiones superan el estándar mundial. Durante el año 2015 se les sumaron prácticas que favorecen la adquisición de productos regulados; específicamente, convenios con proveedores para adquirir productos y facilitar acceso a los trabajadores y horario flexible el día que corresponde a la compra por número de cedula, entre otras prácticas (Mercer, 2015). Adicionalmente se implementan pagos únicos, que pueden ser de carácter monetario o no monetario (tarjetas complementarias o ticket alimentación). Las tarjetas complementarias se otorgan en colaboración con empresas especializadas que garantizan que este beneficio no tenga impacto salarial y constituyen una medida de mucha aceptación. Las tarjetas complementarias se otorgan en todos los niveles jerárquicos de las organizaciones, solas o en combinación durante el año. Las tarjetas pueden destinarse a regalos en fechas especiales, juguetes, uniforme o insumos escolares, y otros consumos diversos.

Resultan de gran importancia la frecuencia con la cual se entregue el cupón de alimentación y la frecuencia con la cual se revise su monto. Lo ideal para el trabajador sería recibirlo quincenalmente, con el pago del salario o en la primera y tercera semana del mes, a efecto de mantener un flujo de dinero que le permita planificar y distribuir su compra

Existen áreas adicionales donde se puede intervenir para asignar mayores beneficios a los trabajadores, con impacto a corto plazo y a largo plazo, que mitigan la rotación y favorecen la atracción de nuevos trabajadores: salud, seguros y educación para los trabajadores y sus descendientes. Los empleados valoran positivamente los beneficios de seguros de vida, salud, vehículos, servicios funerarios y otros; por lo tanto, las empresas tienden a acordar mejores convenios con las aseguradoras que favorezcan a los empleados y a revisar los montos de cobertura con regularidad. Otras iniciativas consisten en 1) asignar recursos a la formación de los empleados (posgrados, diplomados y cursos de idiomas) como actividad de enriquecimiento de su desempeño, que redunda en oportunidades de carrera y favorece la retención de empleados, y 2) asignar ayudas educativas a los hijos de los empleados, para el pago de inscripciones y mensualidades (Mercer, 2015).

Los indicadores de desempeño económico para Venezuela proyectan un año desalentador y múltiples reveses. La caída del salario real será tan profunda que la solicitud de revisión salarial será constante. Ahora bien, bajo el paragua de una estrategia de remuneración total, la compensación puede estar integrada por distintas variables que, en una combinación adecuada, permitan mitigar el impacto de la situación económica. Las soluciones integradas requieren prácticas de compensación total oportunas (combinación de incrementos salariales con revisión de beneficios en forma periódica e inclusión de nuevos beneficios), desarrollo personal y de descendientes, conciliación vida-trabajo y un ambiente enriquecedor de trabajo, abonado por compañeros y supervisores. La estrategia y su administración deberán estar en la agenda de directores, encargados de recursos humanos y supervisores, cada cual con el papel de obtener información, tomar decisiones rápidas y comunicar oportunamente el contenido de cada medida a todos los interesados.

REFERENCIAS

- Chinchilla, N., Navarro, C. y Las Heras, M. (2012): «Impacto de las políticas y prácticas de conciliación familia-trabajo en organizaciones venezolanas». *Revista sobre Relaciones Industriales y Laborales*. No. 48.
- González, M., Bracho, Y. y Villasmil, J. (2015): «Impacto económico de la legislación laboral en Venezuela». *Suma de Negocios*. Vol. 6. No. 13.
- Harmath, P. y Ramoni, P. (2012): «Fronteras estocásticas e ineficiencia salarial en Venezuela». *Economía*. Vol. 37. No. 33.
- Jiang, Z., Xiao, Q., Qi, J. y Xiao, L. (2009): «Total reward strategy: a human resources management strategy going with the trend of the times». *International Journal of Business and Management*. Vol. 4. No. 11.
- Garay, J. (2000): *Legislación laboral práctica: Ley orgánica del trabajo con casos prácticos*. Caracas: Ediciones Juan Garay.
- Garay, J. (2012): *Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras comentada y con casos prácticos*. Caracas: Ediciones Juan Garay.
- Mercer (2015): *Mercernews*. Caracas: Mercer. Noviembre.
- Rico, P. (2012): «Satisfacción con la conciliación laboral y familiar de los asalariados en España». *Revista de Economía Laboral*. No. 9: 30-45.
- Werner, A. (2016): «FMI: inflación de Venezuela en 2016 será de 500 por ciento». El Nacional Web: http://www.el-nacional.com/economia/FMI-Inflacion-Venezuela_0_776922332.html.