

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS



**ESTUDIO DE LAS COMPETENCIAS COMO HERRAMIENTA PARA
LA DETERMINACIÓN DE LOS SALARIOS DEL PERSONAL
ADMINISTRATIVO Y GERENCIAL DEL SERVICIO AUTÓNOMO
DE AEROPUERTOS DEL ESTADO MONAGAS (SAADOMO)**

**Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al Título de
Lcdo. en Gerencia de Recursos Humanos**

Asesor:

Lcda. Marialaura del Castillo

Autores:

Br. Cárdenas Yulibeth

Br. Herrera Mirvida

Maturín, Marzo de 2005

**ESTUDIO DE LAS COMPETENCIAS COMO HERRAMIENTA PARA
LA DETERMINACIÓN DE LOS SALARIOS DEL PERSONAL
ADMINISTRATIVO Y GERENCIAL DEL SERVICIO AUTÓNOMO
DE AEROPUERTOS DEL ESTADO MONAGAS (SAADEMO)**



**Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al Título de
Lcdo. en Gerencia de Recursos Humanos**

Autores:

Br. Cárdenas Yulibeth

Br. Herrera Mirvida

APROBADO

En nombre de la Universidad de Oriente, por el siguiente jurado:

Lcda. Marialaura Del Castillo
Asesor

Lcda. Luz Marina Ruiz
Jurado

Dr. Franklin Hernández
Jurado

Lcdo. José Rondón
Jurado

Maturín, Marzo 2005

DEDICATORIA

Las vías de la vida tienen diversos senderos; pero sólo debemos escoger uno que nos lleven a alcanzar las metas y objetivos deseados. Es este pues, uno de mis mayores retos y lo he logrado gracias a Jehová Dios Todopoderoso, quien alumbra y guía mi caminar, afianzándome en la Roca Eterna e incommovible que es Cristo Jesús. A Dios sea la gloria.

Dedico mi trabajo a mi madre Omaira, que con su amor, cuidado y paciencia me impulsó a terminar esta ardua y anhelada carrera. Le estoy agradecida por dame la vida, protegerme y apoyarme hasta ahora.

A mi familia que me vio crecer y siempre me brindaron amor y apoyo, esperando con paciencia este día, aunque la distancia estuvo presente, la unión fraternal inigualable nos acercó más. Por eso le agradezco a mis tíos (as): Luisa, Rubén, Luis, Yoyita, Ana, Mary, Yu; a mis primos-hermanos: Ronald, Mary C., Luijo, Martina, Tony, Rosi, Rubis, Rosana, Rubensito, Jesuita, Elisa, Angela, Pedrito, María Betania, Francisco Antonio, Yoselis, Frank; a mis otros tíos: Pedro, Pablo, Carlos, Lara y Carmen.

A mi abuela, madre ejemplar y amorosa que siempre le rogaba a Dios por mí para que todo lo que realizara fuese de bendición. A ella mil gracias y Jehová Dios alargue sus años de vida.

Mi eterno agradecimiento a mi esposo, amigo y hermano fiel, amoroso y paciente quien me ha enseñado que todo se logra con dedicación y amor. Te bendigo, mi bendición del cielo.

A mi hermanito Gabriel Josué por su cariño y estar pendiente de mi, igual a su papá Gabriel Gamardo.

A mi otra familia: mamá, Ana, Sandra, Alexis, Luisana, Ediana, José David, tía Carlina y toda la Familia Rodríguez Guzmán.

También le agradezco a tía Luisa Cárdenas, Chiquito, Indra, Indira y María.

A mi prima Alejandra, compañera de tesis: por soportarme y luchar junto a mí para obtener este reto.

A mis amigos (as): Marvelys y familia, Xiomara, Yolkys y Domingo quienes estuvieron conmigo en las dificultades y alegrías.

A mis padres adoptivos, Los Carpenter quienes con amor me apoyaron muchísimo y me ayudaron a crecer como persona.

A mis hermanas en Cristo y amigas: Norka, Lucrecia, Yaritza, Yenni, Aura, Soraida, gracias por sus oraciones y palabras de aliento cuando más las necesité.

Y a todas las personas que me apoyaron y estuvieron en todo momento pendiente de mí sin ningún interés en particular.

Gracias Dios por ceñir mi vida de fuerzas.

Yulibeth.

DEDICATORIA

El estudiar es sinónimo de victoria, de superación y de aprender que cada obstáculo que se presenta en nuestro camino es una oportunidad para mejorar como persona y como profesional. El éxito en la vida consiste en seguir adelante, teniendo presente la ayuda y apoyo de nuestros seres queridos para alcanzar nuestras metas.

Es por esto que quiero agradecer y dedicarle mis logros a:

Mi Dios Todopoderoso que me iluminó el camino para lograr mi meta, dándome fuerzas y confianza en lograr lo que me he propuesto.

A la Virgen del Valle y al Profesor Lino Valles; quienes me dieron fuerza, sabiduría y sobre todo me iluminaron el camino para logra mi apreciado sueño.

A mi Madre Mirvida Rosa, por haberme dado la vida, por brindarme su apoyo incondicional, su comprensión y por su paciencia; gracias madre por estar en todo momento de mi vida.

A mis hermanos Carolina y Julio César por compartir y estar a mi lado apoyándome en cada momento. Los amo.

A mi padre por aparecer en mi vida que más lo necesité y haberme dado su ayuda incondicional.

A mi abuelo Horacio aunque ya no estés (Q.E.P.D.), este triunfo también es para ti por haberme criado y haber ayudado a formar este ser que soy hoy.

A mis abuelos Catalina y Ana, a la primera por criarme y darme toda su confianza para llegar a donde estoy ahora; a la segunda aunque ya no esta porque gracias a ella pude conocer a mi padre y que desde ese día no me desampara.

A mis tías Yolanda, Marvis y Merys por estar conmigo siempre que las necesité, en especial a mi tía Marvis que me ayudó a entrar a la Universidad.

A José Rafael más que mi novio mi amigo y compañero que ha estado apoyándome y ayudándome en todo momento, quiero que este triunfo te motive a lograr tus metas para que sientas la emoción de lograr cada meta de nuestras vidas, que nos hace sentir mejor cada día.

A mi compañera de Trabajo de Grado, gracias Yulibeth por estar a mi lado compartiendo este triunfo y le doy gracias a Dios por haberte puesto en mi camino.

A todas mis amigos(as) y amiguis que han compartido cada uno de los momentos de mi vida.

Mirvida

AGRADECIMIENTO

Primeramente le damos gracias a Dios.

De la misma manera le damos gracias a las siguientes personas por su colaboración en la realización del siguiente trabajo:

- Prof. Betsy Betancourt por su orientación y guía para el desarrollo de la investigación.
- Prof. María Laura del Castillo por su asesoría académica.
- Prof. Luz Marina Ruiz por su apoyo incondicional y orientación tanto académica como personal.
- Prof. José Rondón y Prof. Franklin por su orientación académica.
- Lic. Henry Salazar, Gerente de Administración del Servicio Autónomo de Aeropuertos del Estado Monagas “SAADEMO”.
- Lic. Rosalba Bastardo, por su colaboración en el área de Recursos Humanos del “SAADEMO”.
- Personal Administrativo y Gerencial del “SAADEMO”.
- Al Prof. Marcia.
- Esther Leonard, por su dedicación y paciencia en la transcripción e impresión de este trabajo.
- Muy especialmente a nuestros padres por el apoyo, confianza y motivación.

Yulibeth y Mirvida

CONTENIDO

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	vii
CONTENIDO	viii
LISTA DE TABLAS	x
RESUMEN	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES	3
1.1 Planteamiento Del Problema.....	3
1.2 Delimitación Del Problema.....	5
1.3 Justificación.....	5
1.4 Objetivos De La Investigación.....	6
1.4.1 Objetivo General	6
1.4.2 Objetivos Específicos	7
1.5 Definición De Términos.....	7
CAPÍTULO II	11
MARCO TEÓRICO	11
2.1 Reseña Histórica.	11
2.2 Competencias Laborales.	14
2.2.1 Características De Las Competencias.....	14
2.3 Competencias Gerenciales	15
2.4 Importancia De Las Competencias.	18
2.5 Bases Legales Del Salario.....	19
2.5.1 Aspecto Jurídico:	19
2.5.2 Aspecto Económico.....	22
2.5.3 Aspecto Moral	22
2.5.4 Aspectos Administrativos.....	23
2.6 Clase De Salario.....	23
2.7 Parámetros Para Fijar Salario.....	25
2.8 Métodos Para Calcular Los Salarios:	25
2.9 Remuneración Salarial.	26
2.9.1 Importancia De La Remuneración Salarial.	27
2.10 Remuneración En Base A Competencias.....	29
2.11 Niveles De Remuneración Basados En Las Competencias.	30
2.12 Ventajas De Las Competencias.....	32
2.13 Técnicas Para Determinar El Perfil De Competencias.	33

2.14 Métodos Y/O Técnicas Utilizadas Para La Evaluación De Competencias.....	34
2.15 Reseña Histórica Del Servicio Autónomo De Aeropuertos Del Estado Monagas (Saademo).....	37
2.16 Identificación Y Características Del Saademo.....	39
2.17 Objetivos De Saademo.....	40
CAPÍTULO III.....	41
MARCO METODOLOGICO.....	41
3.1 Diseño De La Investigación.....	41
3.1.1 Tipo De Investigación.....	41
3.1.2 Nivel De Investigación.....	41
3.1.3 Variable.....	42
3.2 La Población.....	44
3.3 Técnicas De Recolección De Información.....	44
3.4 Procedimientos.....	46
CAPÍTULO IV.....	47
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	47
4.1 Tabulación De Los Datos Y Análisis De Resultados.....	47
CAPÍTULO V.....	59
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	59
5.1 Conclusiones.....	59
5.2 Recomendaciones.....	60
BIBLIOGRAFÍA.....	62
ANEXOS.....	65

LISTA DE TABLAS

CAPÍTULO IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.

TABLA N° 1	48
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DEL CARGO OCUPADO POR EL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y GERENCIAL DEL SAADEMO.	
TABLA N° 2	49
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RESPECTO AL TIEMPO DE SERVICIO Y EL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y GERENCIAL DEL SAADEMO.	
TABLA N° 3	50
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DEL SALARIO MENSUAL QUE PERCIBE EL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y GERENCIAL DEL SAADEMO.	
TABLA N° 4	51
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DEL SALARIO CORRESPONDIENTE AL CARGO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y GERENCIAL DEL SAADEMO.	
TABLA N° 5	52
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA FRECUENCIA CON QUE SE REALIZAN LOS AUMENTOS SALARIALES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y GERENCIAL DEL SAADEMO.....	
TABLA N° 6	53
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL SAADEMO.....	
TABLA N° 7	54
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DEL SISTEMA DE INCENTIVOS COMPENSACIONES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y GERENCIAL DEL SAADEMO.	
TABLA N° 8	55
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LOS CURSO DE MEJORAMIENTO (CAPACITACIÓN, ADIESTRAMIENTO) DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y GERENCIAL DEL SAADEMO.....	
TABLA N° 9	56

DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL SOBRE LAS
EVALUACIÓN EN BASE A COMPETENCIAS DEL PERSONAL
ADMINISTRACIÓN Y GERENCIAL DEL SAADEMO.

TABLA N° 10.....57

DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA
DETERMINACIÓN DE LA REMUNERACION BASADA EN
COMPETENCIAS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y GERENCIAL
DEL SAADEMO.....

TABLA N° 11.....58

DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LAS
COMPETENCIAS UTILIZADAS PARA DETERMINAR EL DESEMPEÑO
DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y GERENCIAL DEL SAADEMO.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS



**Estudio de las Competencias como Herramienta para la Determinación
de los Salarios del Personal Administrativo y Gerencial del Servicio
Autónomo de Aeropuertos del Estado Monagas (SAADEMO)**

Asesor:

Lcda. Marialaura del Castillo

Autores:

Br. Cárdenas Yulibeth
Br. Herrera Mirvida

RESUMEN

El fin de esta investigación fue realizar el estudio de las competencias como herramienta para la determinación de los salarios del personal administrativo y gerencial del Servicio Autónomo de Aeropuertos del Estado Monagas (SAADEMO), a través del diagnóstico de las competencias laborales y gerenciales, el salario basado en las competencias y todo lo relacionado al objeto de estudio. La metodología aplicada fue la de campo con un nivel descriptivo. La población estuvo constituida por ocho (8) personas. El análisis de los datos recabados con los instrumentos de recolección permitieron obtener las siguientes conclusiones: respecto a la remuneración se pudo constatar que está basada medianamente en el cargo y no totalmente en las competencias de conocimientos. Asimismo se dedujo que el personal es completamente nuevo en la institución, esto conlleva a que se pueda implementar factores de cambio en las nuevas generaciones para así mantener a la empresa dentro del margen competitivo de mercado laboral actual. Por otro lado se debe ajustar los salarios de los empleados en función de las competencias de conocimientos, habilidades y pericia que permitan determinar la remuneración correspondiente aplicando nuevas herramientas como los son las competencias.

INTRODUCCIÓN

En el mundo moderno que se mueve a la velocidad vertiginosa y sobre todo el ambiente organizacional ocurren constantes cambios caracterizados por la globalización de la economía y la continua introducción de nuevas tecnologías, tanto en la producción, como en la administración de las empresas. En consecuencia han provocado nuevas perspectivas en las estructuras internas de las mismas, trayendo consigo la tendencia de aplanamiento y a la constante evolución de los cargos que ocupan los trabajadores.

En tal sentido muchos organismos hoy en día han optado por la aplicación de un sistema de competencias laborales y como una alternativa positiva para impulsar la formación y la educación; logrando así un mejor equilibrio entre las necesidades de los entes participativos.

El propósito de la presente investigación es desarrollar la importancia de dar a conocer las competencias como una herramienta para la determinación de los salarios del personal administrativo y gerencial del Servicio Autónomo de Aeropuertos del Estado Monagas (SAADEMO) para luego formular un conjunto de recomendaciones que orienten tanto a la institución como a la gerencia de Recursos Humanos en la toma de decisiones que permitan remunerar al trabajador de una manera justa de acuerdo a sus conocimientos y resultados en la realización de sus actividades.

De esta manera para lograr las exigencias de la investigación se estructuró en los siguientes capítulos:

Capítulo I, se expone el planteamiento del problema, el cual da lugar a los objetivos de la investigación; y se formula la justificación entre otros aspectos.

Capítulo II, se presenta una revisión histórica sobre las competencias del conocimiento tanto gerencial como laboral y se discuten las bases históricas y legales que tienen relación con los objetivo del capítulo anterior.

Capítulo III comprende los procedimientos utilizados para desarrollar esta investigación. Este incluye el tipo de investigación, nivel, población, técnicas e instrumentos utilizados.

Capítulo IV, se refiere al análisis e interpretación de los datos obtenidos en las tabulaciones realizadas en las encuestas.

Capítulo V, se presentan o se plantean las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

El surgimiento de la Moderna Empresa, trajo consigo el desarrollo de la sociedad y la búsqueda constante de nuevos y modernos conocimientos, que proporcionaron cambios en los valores seculares de las organizaciones. Los cambios generados dieron lugar a la era de la globalización, aduciendo a un horizonte mucho más amplio lleno de oportunidades, amenazas, riesgos y contingencias; tanto para la empresa como para sus miembros, preparándolos para ser más ágiles y competitivos; así sobrevivir y permanecer en el tiempo.

En toda organización el capital humano es el más grande y valioso activo; pues por medio de este se alcanzan las metas y objetivos que establezcan la empresa. Esto puede lograrse contando con un personal calificado con la calidad, pericia y conocimientos óptimos; los cuales contribuirán al desarrollo de lo planeado por la misma.

Con base a lo anterior medir el capital intelectual, no es una tarea fácil, pues en él pueden incluirse recursos tan diferentes y vagamente definidos como el conocimiento y las destrezas de los empleados, las relaciones con el cliente, la motivación del empleado y las infraestructuras que respaldan el conocimiento.

Dentro de esta perspectiva no es posible encontrar una fórmula precisa o exacta para orientar, impulsar y hacer más eficiente al trabajador; pues sus exigencias y

respuestas a situaciones dadas son distintas, influyendo así en el desenvolvimiento efectivo en cuanto a la ejecución de sus actividades.

En vista de estos cambios y necesidades que surgen cada día en los organismos, se hace prescindible contar con herramientas tendentes a enfocar los niveles y componentes del entorno laboral. Debido que la calidad del conocimiento se enfrenta a críticas, en cuanto a la aplicación de estrategias de negocios; esto radica en la ubicación y reubicación de un personal con un bajo nivel de capacidad intelectual, habilidad y pericia, influyendo en el conocimiento explícito y tácito de estos.

En tal sentido las competencias del conocimiento resulta una herramienta adecuada e innovadora de las modernas estructuras organizacionales; permitiéndoles acelerar la velocidad para enfrentar los nuevos retos y oportunidades en el mercado, sacando de igual forma provecho de los más valioso de sus recursos: el conocimiento, el talento y la experiencia colectiva. Estos elementos servirán de apoyo para la determinación de los salarios y como resultado encaminará a la organización al progreso y desarrollo continuo, inminente de los nuevos tiempos.

Es de mencionarse que, la globalización ha proporcionado a muchas empresas salir del sistema salarial rutinario y tradicional, en el cual se encontraban. Es decir las organizaciones están implementando nuevos sistemas de remuneración, basado en las competencias de conocimientos de sus trabajadores; tomando en cuenta sus pericias, talentos entre otros, para así dejar a un lado la remuneración fija en función del cargo.

En consecuencia el presente estudio está orientado a las competencias como base fundamental de los sistemas de remuneración en el área administrativa y gerencial del “Servicios Autónomo de Aeropuertos, del Estado Monagas” (SAADEMO). Dicha investigación contribuirá de manera positiva para que la institución tome y tenga presente esta herramienta al momento de seleccionar los

recursos humanos calificados, que garanticen el éxito de la misma y genere ventajas competitivas sostenibles a competencias esenciales que le garanticen lograr la excelencia organizativa.

1.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.

Los lineamientos establecidos son complementarios para estudiar la determinación de los salarios en base a las competencias de conocimientos del personal administrativo y gerencial, como herramienta dada específicamente en el “Servicio Autónomo de Aeropuertos del Estado Monagas” (SAADEMO).

Por consiguiente este enfoque podrá generar información a la institución acerca de los conocimientos, habilidades, pericia con que cuenta y está dotado el personal administrativo y gerencial de la misma. Así mismo verificar las exigencias dadas para establecer un perfil del cargo y reforzar la determinación de sus salarios o remuneraciones percibidas, dependiendo de los elementos antes expuestos.

1.3 JUSTIFICACIÓN.

En el mundo cambiante y dinámico, la globalización de la economía es un hecho cuestionable que está derribando fronteras y creando un mundo nuevo y diferente; dando pie a la integración de los programas de remuneración, los cuales no pueden mantenerse al margen de las transformaciones.

El Servicio Autónomo de Aeropuertos del Estado Monagas (SAADEMO), requiere del estudio de las competencias como herramienta para la determinación de las remuneraciones del personal administrativo y gerencial; el cual permitirá asignar y

establecer niveles salariales más justos de acuerdo a las competencias en función del cargo. Esto orientará e impulsará al trabajador y a la institución a ser más competentes cada día.

En tal sentido los niveles salariales más justos, la identificación del cargo y sobre todo las cualidades del personal, son relevantes para esta institución (SAADEMO); aspectos que contribuirán a mejorar y ofrecer una remuneración acorde al cargo a ocupar y por consecuencia captar a un personal más calificado para enfrentar los retos laborales.

En consecuencia esta investigación servirá de apoyo para la institución, aportando conocimientos acerca del tema; así también contribuirá a implementar posibles estrategias que permitirán crecer a la organización, en cuanto a la determinación de los salarios basados en las competencias generadas. De igual forma este estudio le va a brindar a futuros investigadores bases teóricas para elevar el nivel de conocimientos acerca del tema investigado.

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1.4.1 Objetivo General

Estudiar las competencias como herramienta para la determinación de los salarios del personal administrativo y gerencial en el Servicio Autónomo de Aeropuertos del Estado Monagas (SAADEMO).

1.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar las competencias de los empleados del (SAADEMO).
- Establecer la importancia de las competencias en el logro de los objetivos de la institución.
- Determinar la remuneración en función del cargo en el área administrativa y gerencial del (SAADEMO).
- Comparar las competencias con el salario devengado por los empleados administrativos y gerenciales del (SAADEMO).

1.5 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.

Activo Intangible: Tiene que ver con procesos relacionados de una u otra forma con la captación, estructuración y transmisión de conocimientos; es decir, van desde el derecho de propiedad intelectual, las patentes, marcas registradas, etc. (www.gestiopolis.com).

Capacidad: Significa pericia en una serie de actividades o formas de trabajo. (Diccionario Administrativo. www.businesscol.com).

Capital Humano: Son los recursos intangibles de capacidades, esfuerzos y tiempo que los empleados invierten en su trabajo. (Diccionario Administrativo. www.businesscol.com).

Capital Intelectual: Evaluación de la empleabilidad y competitividad según el nivel de la capacitación de un individuo o de un equipo empresarial. (De Gregorio y Volpato, 2002. p.30).

Competencia: Son características subyacentes de las personas e indican formas de pensamiento o comportamiento que se generalizan a través de diferentes situaciones y tienden a mantenerse por un período de tiempo (Mejías, 2000. p.105).

Competitividad: Capacidad que desarrolla una organización para competir y obtener ventajas competitivas en un sector industrial (Chiavenato, 2002. p.135).

Conocimiento: Es un conjunto de información, conceptos, ideas, experiencias y aprendizaje propios del área de actuación. (Chiavenato, 2002. p.30).

Conocimiento Explícito: Es aquel que se codifica y se transmite con facilidad. (Koulopoulos, 2000. p.32).

Conocimiento Tácito: Corresponde a la pericia, pálpitos, instintos y puntos de vista propios y que es diferente al conocimiento formal explícito. (Koulopoulos, 2000. p.31).

Destrezas: Es la capacidad adquirida de ejecutar labores, tareas o acciones en forma destacada producto de la práctica. (www.gestiopolis.com).

Efectividad: Es aprovechar al máximo los recursos y así lograr los objetivos o metas propuestas alcanzando la productividad esperada. (Robbins, 1996. p.23).

Empleado: Es aquella persona con conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para desempeñar determinado puesto (Werther y Davis, 2000. p.565)

Estrategias: Esquema que contiene la determinación de los objetivos o propósitos de largo plazo de la empresa y los cursos de acción a seguir. Es la manera de organizar los recursos. (Diccionario Administrativo. www.businesscol.com).

Experiencia: Son los conocimientos obtenidos en un área específica de trabajo a través del tiempo, requeridos para ocupar el cargo. (Def. Instructivo O.P.S.U).

Gerencia del Conocimiento: Es el proceso de administrar continuamente conocimiento de todo tipo, para satisfacer necesidades presentes y futuras para identificar y explotar recursos de conocimiento; tanto existentes como adquiridos y para desarrollar las oportunidades. (López Javier, La Gestión del Conocimiento y La Gestión de Competencias en las Organizaciones. 2005 Internet).

Gestión del Conocimiento: Es la acción de administrar los activos intangibles que generan valor para la organización. (www.gestiopolis.com).

Habilidad Humana: Criterio para trabajar con personas, comprender sus actitudes y motivaciones. (Diccionario Administrativo. www.businesscol.com).

Habilidad Técnica: Conocimiento, métodos, técnicas y equipos necesarios para la realización de las tareas y específicas de acuerdo con la instrucción, experiencia y educación. (Diccionario Administrativo. www.businesscol.com).

Mercado Laboral: Es un conjunto de recursos humanos potenciales, del cual la organización recluta a sus empleados. (Chiavenato, 2002. p.360).

Motivación: Deseo de dedicar gran esfuerzo a los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual. (Chiavenato, 2002. p. 632).

Perfil del Cargo: Sirve para clasificar los cargos. Incluye funciones, obligaciones y responsabilidades. (Vargas Muñoz, 1994. p. 354).

Pericia: Es la experiencia práctica en una función o hecho en particular. (Diccionario Larousse p.789).

Recursos: Son los insumos en el proceso de producción de la empresa, que pueden ser tangibles o intangibles. (www.gestiopolis.com).

Remuneración: Es el pago de salarios directos, los incentivos y el salario directo. (www.google.com).

Salario: 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. (L.O.T, 2001. p.52).

Talento: Facultad innata para realizar una tarea específica. (www.google.com).

Ventaja Competitiva: Fortaleza de una organización, que le permite superar a las demás en un ambiente dinámico y competitivo. (Chiavenato, 2002. p.711).

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 RESEÑA HISTÓRICA.

A finales de 1949, T. Parson, realizó estudios elaborando un esquema conceptual que permitía estructurar las situaciones sociales, la cual contribuyó a identificar las distintas variables. Una de estas variables era el concepto de Achievement vs. Ascription, que en esencia consistía en valorar a una persona por la obtención de resultados concretos en vez de hacerlo con una serie de cualidades que le son atribuidas de una forma más o menos arbitraria.

Casi diez años después, Atkinson lograba demostrar de forma estadística la utilidad del dinero como un incentivo concreto que mejoraba la producción siempre que el mismo está vinculado a resultados específicos.

A finales de los años 60 y principios de los 70 el Profesor de Psicología David Mc Clelland propone una nueva variable para entender el concepto de motivación: Performance/Quality, considera el primer término como la necesidad de logro (resultados cuantitativos) y el segundo como la calidad en el trabajo (resultado cualitativo); los cuales van a permitir enfocar el vínculo que existe entre las necesidades y el éxito profesional, pues lograran determinar los mecanismos o niveles de necesidades que mueven a los mejores empresarios. Seleccionando entonces a personas con un adecuado nivel en estas necesidades de logro, con el fin de prepararlas y formarlas con el propósito de que estos puedan desarrollarlas y pacen adelante sus proyectos.

En el año 1973, McClelland demuestra que los expedientes académicos y los test de inteligencia por si solos no eran capaces de predecir confiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana y en consecuencia el éxito profesional.

Esto lo condujo a buscar nuevas variables a las que llamó competencia, que permitirán una mejor predicción del rendimiento laboral. Cabe destacar que las investigaciones realizadas encontraron, que para predecir con una mayor eficacia el rendimiento, era necesario estudiar directamente a las personas en sus puestos de trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos con las de aquellos que son solamente promedio.

Al respecto Murray, Cubeiro y Fernández (1996) señalan:

Lo primero que hizo McClelland fue establecer muestras representativas con una persona con rendimiento claramente superior, y una muestra de contraste compuesta por otras personas con rendimiento mediano y/o adecuado.

En segundo lugar, McClelland y Dayley (1972) desarrollaron una técnica, la Behavioural Event Interview (BEI) (Entrevista de Incidentes Críticos), en la que se combinaba el método de incidencia crítica de Franagan (1954) y las pruebas de Thematic Apperception Test (TAT) (Test de Aperpción Temática) que McClelland había desarrollado durante 30 años de estudios sobre la motivación (McClelland, 1985). Mientras que Franagan se interesaba en identificar los elementos de tarea de los puestos de trabajo, McClelland **se interesaba por las conductas de las personas que hacía un trabajo con éxito.**

La BEI, en esencia, pide a la persona que piense en varias situaciones importantes en el trabajo en el que las cosas salieron bien o mal; luego, se le pide que

describan esas situaciones, narrándolas con todo detalle y respondiendo a preguntas del tipo: ¿Qué hizo que se llegase a esa situación?, ¿Quiénes intervinieron? ¿Qué pensó usted en esa situación? ¿Qué sintió? ¿Cuál era su papel? ¿Qué hizo usted? ¿Qué resultado se produjo?

En tercer lugar, McClelland y sus compañeros “analizaron temáticamente” transcripciones literales de las BEI, tanto de las personas que habían triunfado en su trabajo como de las que no lo habían logrado, a fin de detectar las características que diferían entre ambas muestras, en general, conductas que mostraban los encuestados de actuación media. Normalmente, estas diferencias temáticas se traducen a unas definiciones codificables objetivas, que se pueden interpretar de forma fiable por diferentes observadores.

Las transcripciones de la BEI se puntúan de acuerdo a estas definiciones, utilizando un método empleado desde hace mucho tiempo para medir la motivación (Aktinson, 1958), que ahora recibe el nombre de CAVE –Content Análisis of Verval expresión 1988). La interpretación del CAVE permite a los investigadores contar (medir empíricamente) y comprobar estadísticamente la significación de las diferencias que se detectan en las características demostradas por personas con actuación superior y adecuada en un puesto de trabajo. (p.28)

Es importante hacer hincapié en los estudios de McClelland, pues sus aportes que desvían el tradicional análisis de puestos de trabajo centrado en los elementos de los mismos, para enfocarse en las personas que ocupan dichos puestos; definiéndolos en función de las características y conductas de esas personas.

Los cambios que hoy se producen en el entorno empresarial, caracterizado por la globalización de la economía, y la continua introducción de las nuevas tecnologías en el proceso de producción y administración en las organizaciones, han provocado a

su vez, cambio en la estructura al interna de las mismas, existiendo la tendencia, el aplanamiento de la estructura y la constante evolución de los puestos de trabajo, lo cual hace difícil mantener la estabilidad de los mismos.

Para dar respuesta a este gran reto, hoy en día muchas empresas han optado por la aplicación de un sistema de competencias laborales, con una alternativa para impulsar la información y la educación, en una dirección que logre un equilibrio entre las necesidades de las organizaciones y sus miembros.

Este estudio permite definir las competencias laborales, y a su vez establecer parámetros y métodos para la investigación de la misma.

2.2 COMPETENCIAS LABORALES.

Las competencias, junto con las habilidades, destrezas, capacidades, son necesarias para el desempeño de una tarea o conjunto de ellas, Cummings y Schwab (1985) incluyen factores intelectuales, como habilidades de razonamiento, verbales, numéricas, espaciales; factores manuales (motores) como fuerza y destreza; y característica de personalidad, así como los atributos que facilitan solucionar situaciones contingentes y problemas (Fernández 2003).

2.2.1 Características de las Competencias.

De acuerdo Murray, Cubeiro y Fernández (1996) “Las competencias pueden consistir en motivación, rasgo del carácter, concepto de uno mismo, actitudes y valores, contenido de conocimientos o capacidades cognitivas o de conducta”. En tal

sentido se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de una situación específica.

- **Motivaciones:** necesidades subyacentes o formas de pensar que impulsan, orientan y seleccionan la conducta de una persona y determinan el comportamiento de la misma hacia ciertas acciones: logros, afiliación y poder.
- **Rasgos de carácter:** justifican los tipos de reacciones ante determinadas situaciones.
- **Capacidades personales:** valores relacionados con las actitudes y auto-imagen.
- **Conocimientos:** es la información que se adquiere en forma teórica o empírica y que es procesada en el ámbito mental de acuerdo a las experiencias anteriores del sujeto poseedor de este conocimiento y que son la base cognitiva que le permite desarrollar labores, tareas o acciones.
- **Habilidades:** capacidad para realizar ciertas o determinadas actividades físicas y mentales. (p.29)

Entendemos entonces por competencias laborales todas aquellas cualidades, habilidades, conocimientos, actitudes, motivaciones, pericia entre otros, que permiten al trabajador tener un desempeño superior en cualquier puesto de trabajo, que puedan ser medidas y controladas, la cual pueda diferenciar a un trabajador distinguido, de un trabajador meramente hacedor de su trabajo.

2.3 COMPETENCIAS GERENCIALES

El concepto de competencia busca una mayor exactitud en las predicciones que se hacen sobre el rendimiento futuro de las personas y su trabajo así mismo busca una

mayor validez aparente en las técnicas e instrumentos de evaluación, es como se llega a la adopción del concepto de competencias en el mundo empresarial.

Las competencias gerenciales implican la adopción de un enfoque que supere la tradicional consideración del rasgo de personalidad, fundamentándose así una serie de importantes beneficios, tanto para la organización como para las personas.

El liderazgo del conocimiento se refiere a la influencia creciente de una nueva generación de gerentes encargados de apalancar el saber colectivo: el conocimiento que funciona en organizaciones dirigidas intelectualmente. (Según Gestipolis, 2005).

Cabe destacar que el nuevo conocimiento siempre se inicia en la persona. En tal sentido el conocimiento individual de esa persona se transforma en conocimiento empresarial valioso para toda la empresa en su conjunto.

Por consiguiente es de gran relevancia poner el conocimiento personal a disposición de los demás, pues constituye la actividad fundamental de la empresa creadora de conocimiento y por ende es realizada en todos los niveles de la empresa.

Las competencias gerenciales es parte de la base de formulación, a los planes institucionales y a la certificación de profesionales. Esto se sustenta en dos componentes: formación y valoración, que permiten identificar cualidades personales, actitudes o conocimientos considerados como fundamentales para el ejercicio de una profesión; es decir, que una ocupación es un agregado de competencias con valores y significados en el empleo.

Se hace necesario adoptar algunas proposiciones que aclaran las acciones gerenciales:

1. Concientizarse de que cada tipo de organización necesita personas con perfiles específicos y que cada puesto de trabajo existente en la empresa tiene características propias y debe ser ocupado por profesionales que posean un determinado perfil de competencias.
2. Reconocer que aquellos que ocupan puestos gerenciales, son responsables de ofrecer oportunidades que permitan el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.
3. Estar convencido de que siempre había espacio para el desarrollo de nuevas competencias y que hoy se exige un buen desempeño en las tareas.

Estas proposiciones deben ser dirigidas creando una cultura corporativa y general, capaz de ser internalizada en las actitudes y comportamiento de todos y a su vez hacer fluir lo aprendido, de tal manera que se pongan práctica para beneficios de la organización y la persona.

Con base en lo anterior es necesario tomar en cuenta algunos requisitos que deben tener presentes quienes trabajan con el conocimiento:

1. Responsabilidad: estas personas gozan de autonomía y son capaces de trabajar en equipo, cooperando de tal manera que la calidad, cantidad, tiempo y costo sean los necesarios para obtener lo planeado.
2. Es preciso incorporar continuamente la capacidad creadora e innovadora y a su vez emprender acciones eficaces para mejorar el desempeño de los demás.
3. Es preciso incorporar dentro del cargo el aprendizaje y la enseñanza continua.

4. Ser un buen líder capaz de comunicarse efectivamente con los demás y lograr que se cumplan las metas de ambas partes (organización y trabajador).

Entonces, se entiende por competencias gerenciales al gerenciamiento que detectara las competencias que requiere un puesto de trabajo para que quien lo desarrolle mantenga un rendimiento elevado o superior a la medida, así mismo determinará a la persona que cumpla con estas competencias; y por ende favorecerá el desarrollo de competencias tendientes a mejorar aún más el desempeño, sobre la medida en el puesto y permitirá que el recurso humano de la organización se transforme, desarrollándose de tal forma que se obtendrá una ventaja competitiva para la empresa.

2.4 IMPORTANCIA DE LAS COMPETENCIAS.

Las competencias abarcan un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicables al desempeño de una gerencia, a partir de los requerimientos de calidad y eficiencia esperados por el factor productivo. Esta gerencia permite contar con personal competente y esto puede ser considerado como una condición necesaria, pero no suficiente para ayudar que las empresas alcancen sus objetivos y metas.

De allí parte la importancia de las competencias, pues constituye el elemento de una estrategia de negocios, que le permitirá a la organización desplazarse de manera apropiada ante los nuevos retos y oportunidades del mercado, sustentándose en un apalancamiento de lo más valioso de sus recursos: el conocimiento, el talento y la experiencia de los integrantes de la institución.

2.5 BASES LEGALES DEL SALARIO

2.5.1 Aspecto Jurídico:

Se puede apreciar o se concibe como uno de los aspectos básicos para la fijación del mismo; el cual tiene por objetivo señalar en la ley o en los contratos, aquello a lo que el trabajador tiene derecho y de igual manera exigible. La ley del trabajo de la Legislación Venezolana, ya modificada expresa en los siguientes artículos:

Artículo 133 señala:

Para los efectos legales se percibe por salario la remuneración, provecho o ventaja cualquiera fuese 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, sobre sueldos, bono vacacional, así como recargos por días feriados, horas extras o trabajo nocturno, alimentación y vivienda.

Parágrafo Primero: Los subsidios o facilidades que el patrono otorgue al trabajador con el propósito de que éste obtenga bienes y servicios que le permitan mejorar su calidad de vida y la de su familia tiene carácter salarial las convenciones colectivas y en las empresas no hubiere trabajadores sindicalizados, los acuerdos colectivos o los contratos individuales de trabajo podrán establecer que hasta un 20% del salario se excluya de la base de cálculo de los beneficios, prestaciones o indemnizaciones que surjan de la relación de trabajo, fuere de fuente legal o convencional. El salario mínimo deberá ser considerado en su totalidad como base del cálculo de dichos, beneficios, prestaciones o indemnizaciones.

Parágrafo Segundo: A los fines de esta ley se entiende por salario normal, la remuneración devengada por trabajador en forma regular y permanente por la prestación de sus servicios. Quedan por tanto excluidos del mismo las percepciones de carácter accidental, las derivadas de la presentación de antigüedad y las que esta ley considere que no tienen carácter salarial.

Para la estimación del salario normal ninguno de los conceptos que lo integran producirá efectos sobre si mismo.

Parágrafo Tercero. Se entienden como beneficios sociales de carácter no remunerativo:

1. Los servicios de comedores, provisión de comidas y alimentos y de guarderías infantiles.
2. Los reintegrados de gastos médicos, farmacéutica y odontológicas.
3. Las provisiones de ropa de trabajo.
4. Las provisiones de útiles escolares y de juguetes.
5. El otorgamiento de becas o pagos de cursos de capacitación o de especialización.
6. Pagos de gastos funerarios.

Los beneficios sociales no serán considerados como salario, salvo que en las convenciones colectivas o contratos individuales de trabajo, se hubieran estipulado lo contrario.

Parágrafo Cuarto: Cuando el patrono o el trabajador estén obligados a cancelar una contribución, tasa o impuesto, se calculará considerando el salario normal correspondiente al mes inmediatamente anterior o aquel en que se cursó.

Parágrafo Quinto: El patrono deberá informar a sus trabajadores por escrito, discriminadamente y al menos una vez al mes las asignaciones salariales y las deducciones correspondientes. (p.27)

De acuerdo a los cambios expuestos en la nueva Ley Orgánica del Trabajo (L.O.T) se observan una serie de modalidades que en la ley de 1997 no se habían tomado en cuenta.

Esto va enmarcado, ya que el término de salario se puede ver en un sentido más amplio y a su vez se establece una diferencia de conceptos al definir dentro de su propio contenido al salario normal.

Entre las modalidades a considerar están:

- Cierta homogeneidad en la diversidad de términos como: remuneración, ventajas y provecho, ampliando el significado del concepto.
- Incluye beneficios que no formaban parte del salario.
- Expresa que el salario puede evaluarse en efectivo, es decir, en moneda legal.
- Se define el salario como la manera de recompensar al trabajador de forma regular y continua por la prestación de sus servicios, tomando en cuenta a la hora del cálculo las vacaciones, horas extras y días feriados.
- Permite al patrono y al trabajador libertad para excluir un 20% del salario, siempre y cuando las partes estén de acuerdo.

- Excluye los beneficios sociales que no tienen carácter salarial, tanto para la de salario normal.

2.5.2 Aspecto Económico.

El trabajo es considerado de carácter económico, ya que es un factor retributorio del esfuerzo del trabajador. Pues este no se debe manejar como una mercancía y por consiguiente puede ser medido en términos cualitativos este esfuerzo, si se aprecia desde este punto de vista.

En este sentido el pago correspondiente es una transacción económica, y se determinará al trabajo un valor monetario el cual pueda ser medible condicionado por factores que lo señalan como: habilidad, esfuerzo, capacidad; permitiendo valorar las tareas o actividades desempeñadas por el trabajo.

En la misma dirección Reyes, Ponce (1992), señala: El trabajo aunque no puede ser tratado como “una mercancía, porque es parte del esfuerzo de la persona humana, no deja de estar sujeto a la ley” de la oferta y la demanda, ya que reúne las características de bien, y de escasez; es pues, un bien escaso (P. 19).

2.5.3 Aspecto Moral

Sobre este punto Reyes Ponce (1992) enfoca “El salario es una prestación procedente de un contrato, y constituye la contraprestación de algo que se hizo a cambio de él (el servicio). Por ello está regido por la Justicia” (P. 20).

En este sentido debe existir un acuerdo o compromiso tanto del patrono como del trabajador, para determinar la relación entre salario y servicio. Pues ambas partes

comparten una necesidad de bien común, y a su vez los señalan como partes indisolubles en dicha relación, logrando así la igualdad o equilibrio, es decir, identificando lo que está bien en términos de equidad.

2.5.4 Aspectos Administrativos.

El mismo autor en relación a los aspectos administrativos establece: **“desde el punto de vista de la administración de cosas, el salario, aún jurídicamente, y con mayor razón administrativamente, está constituido por una serie de elementos”** (p.25).

Se puede apreciar que el salario está conformado por una serie de elementos los cuales están interrelacionados, como son el puesto, la productividad, las personas, la eficiencia, entre otros, permitiendo así el buen manejo dentro de la organización. Por otra parte se señala que el desempeño que desarrolle el trabajador va a repercutir en forma objetiva en su rendimiento y estimando de esta manera al salario conveniente.

2.6 CLASE DE SALARIO.

Existen una gama de modalidades de salarios, donde autores como Reyes Ponce y Vargas mencionan los de gran relevancia en el medio y los más utilizados son:

Salario Nominal: es la cantidad de unidades monetarias que se entrega al trabajador a cambio de su labor.

Salario Real: es la cantidad de bienes y servicios que el trabajador puede adquirir con el salario total que recibe.

Salario Complementario o Diferido: es aquel salario que se causa hoy y se paga después en períodos regulares por la ley (prima legal) y otros conceptos de salario se asimila a las prestaciones sociales.

Salario a Destajo: es aquel que se paga por las unidades producidas.

Salario Básico: es aquel que se asigna a cada puesto de acuerdo con su valor relativo dentro de la empresa.

Salario en Dinero: es el pago en unidades materiales del medio donde se trabaja.

Salario en Especie: es el que se paga con comida, productos, habitación, servicios que una organización puede ofrecer.

Salario Mixto: es el que se paga en dinero y otra especie.

Salario por Tiempo: es aquel que sólo toma en cuenta el tiempo que el trabajador pone su fuerza de trabajo a disposición del patrón.

Salario por Obra: es llamado también por rendimiento, es aquel en el trabajo se computa de acuerdo con el número de unidades producidas.

Salario Mínimo Legal: es aquel fijado por el gobierno por decreto, el cual es regulado cada año. Con ese monto determinado el gobierno estima que una persona garantiza normalmente su subsistencia en el medio. (Vargas pp. XIV-XV).

2.7 PARÁMETROS PARA FIJAR SALARIO.

Se fija teniendo en cuenta el cargo, a la persona que lo va a desempeñar, sobre todo a la empresa y sus factores externos.

- a) **El cargo:** se toma en cuenta su complejidad, es decir, se debe saber qué, cómo, cuando, por qué y para qué se hace; permitiendo determinar al trabajador lo que se requiere para desempeñar de una manera adecuada y efectiva el cargo.
- b) **La persona:** en este sentido se habla del trabajador el cual se le va a considerar el desempeño y el tiempo que ha laborado en el cargo.
- c) **La Empresa:** influyen en la determinación de los distintos montos salariales, pues por medio de las características económicas como tecnología.
- d) **Los factores externos de la empresa:** este último parámetro influye mucho en la determinación del salario, ya que tiene que ver con el entorno, es decir, se estudia el mercado de manera que se pague al trabajador aproximadamente igual como paga el promedio de las empresas de las competencias. (Vargas P-XVI).

2.8 MÉTODOS PARA CALCULAR LOS SALARIOS:

a) **Método Cualitativo:** con estos no se valoran los puestos en forma numérica, sino que se ordenan los mismos en forma jerárquica a través de un simple procedimiento de estimación global de sus contenidos.

Los métodos cualitativos se dividen en:

- Método de Jerarquización: se comparan los diferentes trabajos o cargos sin descomponerlos en factores y se ordenan desde el más complejo hasta el menor complejo o sencillo.
- Método de Categorías Predeterminadas: en este se clasifica o se encasilla cada puesto en uno de los grados o categorías correspondientes a una escala previamente establecida.
- Método Cuantitativo: son aquellos que permiten determinar el salario por puntuación numérica. Entre ellos se encuentran:
- Método de Punto por Factores: mide el contenido de los puestos de acuerdo con la importancia de los diferentes componentes o factores del mismo, reflejados en una escala de puntajes.
- Método de Comparación de Factores: considera el trabajo o cargo descompuesto en atributos o detalles y se construye una escala monetaria para cada factor a compensar.
- Método Integrativo de Factores (HAY): es una adaptación combinada de la graduación por punto y el método de comparación de factores. Se utiliza principalmente para puestos administrativos y técnicos. (Vargas p.34)

2.9 REMUNERACIÓN SALARIAL.

Sobre este punto Villegas (1994) señala:

Que es el pago de salarios, ya sea directo e indirecto en relación al cargo a ocupar. Por otra parte la remuneración se ve como un factor de carácter retributorio del esfuerzo del trabajador, el cual conlleva consideraciones de

carácter económico de fundamental importancia para la vida organizacional (p.300).

Dentro de esta perspectiva en toda organización desarrollan una estructura de salarios, el cual puedan relacionar el pago de cada trabajador con el valor relativo de su cargo; pues reconociendo así el desempeño, capacidad del trabajador del mismo; aumentando el salario de este, ante los parámetros establecidos y promoviéndolo a un cargo de acuerdo a la productividad y desempeños laborales que ha tenido en dicha organización.

2.9.1 Importancia de la Remuneración Salarial.

Las remuneraciones son elementos importantes para los trabajadores, empresas, sociedad y sobre todo para la estructura económica de un país, por lo tanto la remuneración va a satisfacer de la mejor manera sus necesidades esenciales socioeconómicas de los mismos.

En tal sentido la remuneración favorece a:

- El trabajador, pues este es el medio impulsador y lo dirige al trabajo, tomando en cuenta que no es el eje principal para realizar sus actividades, así mismo es el medio sustentable tanto para él como su familia, es decir, la remuneración permite que el trabajador cubra las necesidades de vestidos, vivienda, alimentos entre otras.
- La empresa, debido que constituye una parte importante de los costos de producción de los trabajadores, teniendo en cuenta que no en todas las empresas u organizaciones se le da la misma importancia; pues en algunas pueden

alcanzar un porcentaje muy alto de costo y en otras reducirse, esto va a depender de la capacitación y maquinización de la empresa.

- La sociedad, ya que es el medio de subsistir de una gran parte de la población. Considerando que la mayor parte de esta vive del salario.
- La estructura económica de un país permitiéndole a esta tener un interés acerca de las tasas de salarios, porque repercuten en el ambiente social del país y en aspectos tan importantes de la economía como el ejemplo, los precios y la inflación, la productividad nacional y la posibilidad de exportar bienes en cantidad lo suficiente para pagar las importaciones y así mantener un grado estable en la balanza de pago; por consiguiente la remuneración viene siendo esencial en el contrato de trabajo, y siendo este uno de los ejes del régimen actual, la forma en que se manejen los sistemas de salarios, acondicionará la estructura misma de la sociedad.

Por otra parte es importante señalar que las remuneraciones son en general altos y tienden a aumentar la demanda de todo aquello que tanto el trabajador como la empresa gastan, es decir lo que ganan se expande; por lo cual es ventajoso debido que establecen nuevas sucursales, agranda un poco más la empresa, ayuda a mantener el pleno empleo y por ende estimular el crecimiento económico de una sociedad o de un país en general.

En consecuencia la remuneración es un papel importante de las políticas de trabajadores, de las empresas, sociedades y de las estructuras económicas de un país y de las relaciones entre ellas.

2.10 REMUNERACIÓN EN BASE A COMPETENCIAS.

La remuneración desde este punto de vista es una retribución o compensación que las organizaciones desarrollan sobre la base de las competencias de cada trabajador y el desempeño efectuado, es decir, la capacidad, conocimiento, pericia, habilidades entre otros que estos tengan para realizar sus actividades.

Es necesario resaltar que esto hace del surgimiento de nuevos sistemas basados en competencias; siendo este un factor clave de éxito para obtener de una manera eficiente y eficaz los beneficios acortados por la empresa, es decir la remuneración basada en competencia va a permitir configurar un programa, los incentivos y recompensas, premiando de acuerdo al nivel de conocimiento que el trabajador posea.

Por consiguiente, esta nueva idea comienza a derrumbar el paradigma de remunerar a los trabajadores por el cargo que ocupa, pasando a remunerar a estos por las habilidades, conocimientos, pericia y las competencias que demuestran tener, pues raíz de esto surge la necesidad de reconocer de un modo más importante las capacidades y cualidades de los trabajadores.

Cabe destacar que si las empresas deciden hacer o emplear la idea de remunerar a sus trabajadores basándose en las competencias que desarrollan, es importante que tenga en cuenta un compromiso general de ellas y sobre todo implantar o crear una nueva política de remuneraciones y comenzar a basarse de la misma, para así lograr los objetivos propuestos.

Así mismo la política salarial debe tener en cuenta otros aspectos importantes del sistema de remuneración al trabajador como son los beneficios sociales, estímulos e incentivos al desempeño dedicado por los mismos, oportunidades de crecimiento profesional y sobre todo garantía de empleo (estabilidad en la empresa), entre otros.

2.11 NIVELES DE REMUNERACIÓN BASADOS EN LAS COMPETENCIAS.

Según Luzardo (2003), el proceso de fijación de los niveles de remuneración en una empresa involucra la realización de encuesta salarial, determinación del valor del puesto, agrupación de puestos similares en grados de remuneración, asignación del valor del pago y por último los ajustes de los niveles de remuneración.

a) Realización de las encuestas salariales:

Está orientado al estudio de los niveles salariales prevalecientes y dirigidos a determinar los mismos. Es estudio salarial realizado efectivamente, proporciona niveles de sueldos específicos para puestos específicos.

Las fuentes de información para este estudio son los cuestionarios formales por escrito, las encuestas telefónicas y los anuncios en periódicos.

b) Determinación del valor de cada puesto:

Se utiliza para determinar el valor relativo de una posición; es decir, consiste en una comparación formal y sistemática de los puestos, a fin de determinar el valor de uno con relación a otros y así establecer una jerarquía salarial o de sueldos. Existen métodos utilizados para la valoración de puestos los cuales están:

- Método de Jerarquización: es el más sencillo y consiste en clasificar cada posición en relación con otras, por lo general con base en la dificultad del puesto.
- Método de clasificación o gradación: ampliamente utilizado, los puestos se clasifican en grupos.

- Método de puntuación: se identifican factores compensables y después se determina el grado en el que cada uno de estos factores están presentes en el puesto.
- Método de comparación por factores: utilizado para clasificar los puestos de acuerdo con una serie de factores de habilidades y dificultad, para luego sumar estas clasificaciones y llegar a una clasificación global para cada puesto específico. (Werther Y Davis. P-335).

c) Agrupación de puestos similares en grados de remuneración:

Se hace un conjunto de elementos constituido por un nivel de remuneración y están integrados por puestos con aproximadamente la misma dificultad o importancia de acuerdo con su valoración.

d) Asignación de valor a cada grado de pago:

Se asignan o se determinan los valores salariales a cada uno de los niveles de remuneración, obtenidos mediante los métodos anteriores y de esta manera suministrarán la suficiente información para atribuir los salarios dependiendo de las competencias que se puedan generar en el ambiente laboral.

2.12 VENTAJAS DE LAS COMPETENCIAS.

De acuerdo con Chiavenato (2002): **“Las exigencias competitivas de una economía globalizada constituye una importante fuerza en el avance hacia la denominada calidad total”**. (p.699).

Es por esto que la gestión de competencias, aporta innumerables ventajas como:

- Permite a la organización acelerar la velocidad con que maneja los nuevos retos y oportunidades en el mercado.
- Contribuye a la posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad.
- Favorece el desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- Permite identificar los puntos débiles, así mismo interviene en mejorar que garanticen los resultados esperados.
- Conlleva al aumento de la productividad y a la optimización de los resultados.
- Incorpora los procesos organizacionales logrando la capacidad de procesamiento de información y la capacidad creativa e innovadora de los seres humanos.
- Las competencias transforman el comportamiento de ciertas personas con el fin de ser más eficaces para una situación dada.
- Aporta toda la información necesaria a la organización pues las competencias se basan en objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa.

2.13 TÉCNICAS PARA DETERMINAR EL PERFIL DE COMPETENCIAS.

Dentro de las técnicas que suelen ser utilizadas para determinar las “competencias requeridas” encontramos: el panel de expertos, las entrevistas y las entrevistas focalizadas.

El panel de expertos: consiste en transformar los retos y estrategias a las que se enfrenta la organización teniendo en cuenta factores socio-políticos, económicos, tecnológicos, entre otros en forma de conductas requeridas para lograr un desempeño exitoso en el individuo.

Las entrevistas: se llevan a cabo mediante interrogatorios efectuados sobre la base de incidentes críticos a una muestra representativa de ocupantes del puesto, para obtener a través de un método inductivo, informaciones contrastadas sobre las competencias que realmente son utilizadas en dicho puesto. La muestra debe estar integrada por un grupo de individuos con un rendimiento superior, y por otro grupo menor con un rendimiento medio (la lista no debe ser demasiado grande ni muy pequeña), en proporción ideal entre 60 y 40 % del total de la muestra respectivamente. Por otra parte, esta muestra debe ser rigurosamente seleccionada ya que a partir de las características de las personas que la integran se definirá la lista de elementos o atributos por lo que serán seleccionados los candidatos actuales o futuros.

Así mismo se podrá obtener los criterios de selección, recurriendo a elementos existentes en la empresa, tanto de resultados cuantitativos (objetivos de negocios, captación de nuevos clientes, etc.) como cualitativos (basados en la evaluación del desempeño, la trayectoria profesional entre otros).

En este método se destaca el hecho de que permite una identificación empírica de competencias diferentes de las generadas en el panel de expertos, pues aquí se alcanza una precisión de lo que son las competencias y de la fama en que estas se concretan en el puesto de trabajo o en un determinado rol.

Por otra parte, el perfil obtenido proporciona un modelo del cual, podemos lograr la adecuación persona – puesto (a través del proceso de selección externa y de promoción interna).

La entrevista focalizada: consiste en detectar el nivel de desarrollo de las competencias de la persona mediante una estrategia estructurada de preguntas. Se fundamenta en obtener la mejor predicción en cuanto si el evaluado posee o no las competencias requeridas e el puesto; pues su conducta demostrará si ha utilizado estas competencias en el pasado.

De tal manera, proporciona información valiosa sobre las competencias de los individuos. Estas se deben aplicar por expertos en el método o por consultas externas. (Mora Vanegas Carlos. www.gestiopolis.com).

2.14 MÉTODOS Y/O TÉCNICAS UTILIZADAS PARA LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS.

Citado por Cardona y Chinchilla 1999, señalan se ha incrementado el número de organizaciones interesadas en evaluar a sus miembros por las competencias que sean capaces de demostrar en el desempeño de sus funciones, más que por el cumplimiento de las tareas.

Por estos se hace necesario requerir algunos métodos y/o técnicas que son utilizadas actualmente en el diagnóstico de competencias son:

Método Evaluación 360°

Consiste en un sistema para evaluar el desempeño a través de un cuestionario, donde pueden expresarse criterios en relación a las expectativas o necesidades del personal evaluado. Todo esto debe estar referido a comportamientos observables o deseables.

En este cuestionario, también pueden incluirse preguntas abiertas, aplicándose a los propios evaluados, a sus superiores, a sus colaboradores, y a los clientes tanto internos como externos.

Método del Assesment Center

Es de gran valor predictivo; constituye en esencia un modelo de evaluación de actitudes y aptitudes del comportamiento, basados en múltiples estímulos.

Este método se aplica basándose en una serie de ejercicios que pueden adaptarse a un sector en particular, o a un nivel jerárquico determinado, creando en torno a esto, situaciones que semejen la realidad laboral en la que se desempeña el individuo.

Podemos citar algunos ejercicios como en in – try el cual consiste en grupos de discusiones (sin y con roles asignados), y el fact – final, en ejercicios de organización, simulación de entrevistas, entre otros. También se emplean los test psicológicos, aunque de manera auxiliar.

El test de Monster

Es un test cuyo propósito es de ofrecer a las empresas soluciones avanzadas para la selección de candidatos de una manera eficaz, y a bajos costos. Surge como una alternativa metodológica que permite evaluar y predecir la conducta laboral; es decir, que permitirá unificar criterios a partir de la gran diversidad de estos, no solo en la forma en que son administrados, sino también en la forma y el tiempo de aplicación de los mismos.

El test en cuestión, trata de abarcar la más amplia gama de conductas laborales para poder ofrecer a la empresa un producto completo, que le permita establecer un perfil ideal, dependiendo de las características del puesto correspondiente; mediante la determinación de las competencias mas importantes de la organización en función de su cultura y sus necesidades y la determinación de la metodología a utilizar para medir dichas competencias (test de conductas laborales y test de conductas directivas).

El software de evolución de competencias S.O.S.I.A

Integra en un solo instrumento la valoración de la personalidad (entendida como un conjunto de rasgos relativamente estable). Este instrumento consta de 98 elementos y evalúa 21 competencias, englobando todas las características subyacentes de las personas que están relacionadas con una actuación de éxito en un puesto de trabajo.

Las características se pueden agrupar en cuatro ejes pudiendo así mismo definir cuatro estilos de comportamiento laboral.

Dimensiones personales: esta conformado por: ascendencia, estabilidad emocional, autoestima, vitalidad, responsabilidad.

Aspiraciones: integrado por: resultado, atención y comportamiento, reconocimiento, independencia, variedad y benevolencia.

Trabajo: conformado por: cautela, originalidad, practicidad, decisión, orden y metas.

Intercambio: Sociabilidad, comprensión, estímulo, conformidad, liderazgo, organización y estructura, poder y actividad, apertura y estabilidad, altruismo y convicciones. www.gestiopolis.com

La aplicación del instrumento puede efectuarse de manera individual, contestando directamente en el ordenador y obteniendo en el acto los resultados, y de forma colectiva, utilizando hojas de respuesta destinadas a este efecto. No obstante previamente a la aplicación del mismo debe existir una etapa en la que se realiza un análisis de puestos con el objetivo de confeccionar una lista de competencias requeridas.

Los resultados que ofrece la prueba, resulta de gran aplicabilidad en los días de selección de personal, formación, planificación de carreras, orientación profesional, promoción interna y externa, desarrollo de directivos y liderazgo, evaluación de desempeño y sistema de retribución.

2.15 RESEÑA HISTÓRICA DEL SERVICIO AUTÓNOMO DE AEROPUERTOS DEL ESTADO MONAGAS (SAADEMO)

El aeropuerto José Tadeo Monagas fue construido en 1977 y 1979. Inició sus operaciones comerciales en el año 1978, aunque se presume que una pista simple para aviones tamaño pequeño existía después de los años cuarenta. El aeropuerto se encuentra prácticamente en el centro de la ciudad.

El aeropuerto tuvo algunas modificaciones y construcciones realizadas en los últimos años de sus operaciones.

En los años 1982 y 1983 se realizó una repavimentación de la pista. La propiedad del aeropuerto tiene un área total de 2.478.600 m. tienen una sola pista con una longitud de 2100 metros de largo y de ancho 45 metros, un solo edificio terminal en el cual operan los vuelos Nacionales e Internacionales.

El gobierno de Venezuela, a través del Ministerio de Transporte y Comunicación, desarrollo a partir de 1991 una política de descentralización y privatización del sector de la aviación civil.

El 14 de noviembre de 1995, la gobernación del Estado Monagas asumió la competencia de mantenimiento, administración y operación del aeropuerto de Maturín.

La transferencia se oficializó el 5 de mayo de 1996 donde el Ministerio hace entrega a la gobernación del aeropuerto, el cual se encuentra ubicado en el municipio Maturín del Estado Monagas y el mismo está construido en el terreno propiedad de la nación e identificado por la poligonal cerrada, definida por las coordenadas contenidas en el documento denominado anexo número 1 (catastro).

El día 4 de junio de 1996 se crea el Servicio Autónomo de Aeropuerto del Estado Monagas que utilizaría como abreviatura para su identificación las siglas

SAADEMO sin personalidad jurídica y con patrimonio propio a través de dicho servicio, la gobernación ejercerá la competencia exclusiva sobre la administración y mantenimiento de los aeropuertos de uso comercial ubicado en el Territorio del Estado Monagas.

El Servicio Autónomo de Aeropuertos del Estado Monagas (SAADEMO) se regirá por lo dispuesto en su reglamento y estará bajo el control jerárquico del gobernador del Estado Monagas, quién lo ejercerá a través del Instituto de Vialidad y Transporte del Estado Monagas.

El Servicio Autónomo de Aeropuertos del Estado Monagas (SAADEMO) tiene rango de gerencia y está integrado por la Gerencia General, Asesor Legal, Gerencia de Administración y Finanzas y la Gerencia de Recursos Humanos. (García Yoscani. Manual Descriptivo de Cargo.2002. p.5).

2.16 IDENTIFICACIÓN Y CARACTERÍSTICAS DEL SAADEMO.

Razón Social: El Servicio Autónomo de Aeropuertos del Estado Monagas (SAADEMO). Es una institución pública (autogestionada, pues genera sus propios ingresos) con una actividad dedicada al Servicio Aeroportuario de uso comercial y turístico y/o personal ofreciendo un modelo de atención, confort y seguridad del mismo; cubriendo las necesidades y exigencias del colectivo managüense, inversionista y visitantes que llegan a nuestro estado.

Ubicación Geográfica: El Servicio Autónomo de Aeropuertos del Estado Monagas (SAADEMO) está ubicado en la Avenida José Tadeo Monagas, Sector Las Cocuizas, Maturín Estado Monagas. (García Yoscani. Manual Descriptivo de Cargo. 2002. p. 6).

2.17 OBJETIVOS DE SAADEMO

- Recaudar y administrar los ingresos derivados de la propia prestación del servicio con los diferentes concesionarios que funcionan dentro de sus instalaciones.
- Coordinar la elaboración del presupuesto anual de ingresos y gastos del servicio.
- Velar por correcto uso de los recursos asignados y recaudados de tarifas, por el uso de equipos en las instalaciones aeroportuarias.
- Dirigir el funcionamiento de los Aeropuertos comerciales de uso público y/o privado del Estado Monagas y sus zonas de servicio.
- Reglamentar todo lo relativo a cargar y descargar depósitos y transporte de mercancía, así como la circulación de vehículos dentro del aeropuerto.
- Establecer y mantener relaciones permanentes de enlace entre los organismos gubernamentales (Organismos Aeronáuticos y demás Aeropuertos Nacional e Internacionales) y privados, para solicitar y prestar cooperación de cualquier necesidad en el tráfico aéreo.
- Incorporar a la organización el capital humano calificado que labore en beneficio del Aeropuerto así como del Estado Monagas.
- Realizar en forma mancomunada las actividades de cada departamento que constituyan el aeropuerto con el fin de lograr la efectividad en el trabajo. (García Yoscani. Manual Descriptivo de Cargo. 2002. p.8).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLOGICO

3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1 Tipo de Investigación

Para la elaboración de este trabajo, se realizó una investigación de campo, pues el estudio permite obtener los datos necesarios. Por consiguiente los resultados respectivos, los cuales fueron recabados en forma directa en las propias instalaciones del SAADEMO.

Sobre este punto Zapata Manrique (1982) define: **“Que la investigación de campo es aquella información que se adquiere de una manera directa y en fuentes primarias”** (pp. 77-78).

3.1.2 Nivel de Investigación

Se realizó una investigación de carácter descriptiva, puesto que permitió especificar y analizar con mayor precisión los datos, detallando las propiedades más importantes del estudio.

Al respecto Sabino (2002) señala: **“Su preocupación primordial radica en describir algunas características fundamentales de conjunto homogéneos de fenómenos utilizando criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto su estructura o comportamiento”**. (p.43).

3.1.3 Variable

Variable	Dimensiones	Indicadores
Las competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Competencias Laborales • Competencias Gerenciales 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivos • Rasgos de carácter • Concepto de uno mismo • Actitudes o valores • Contenido de conocimiento • Talento • Actitudes • Habilidades / destrezas • Pericias • Capacidades • Conocimiento (capital intelectual)
Importancia de las competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Logro de los objetivos organizacionales • Impulsar a los empleados a ser más competitivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad • Eficiencia • Desempeño • Aumento de la productividad • Cualidades • Desempeño • Productividad • Eficiente • Eficaz • Remuneraciones justas. • Motivación

		<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento • Áreas de competencias
Remuneración	<ul style="list-style-type: none"> • Función del cargo • Función de salario • Niveles de remuneración 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño del cargo • Perfiles ocupacionales • Valor del cargo • Desempeño y dedicación • Remuneración adecuada • Encuesta salarial • Valor de cada puesto • Puestos similares en grado de remuneración • Valora cada grado de pago • Ajuste de los niveles de remuneración
Comparación entre las competencias y los salarios	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación del desempeño • Gestión del desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> • Calificación del incremento salarial. • Competencias • Motivación • Experiencia • Nivel de calidad • Rendimiento de los empleados • Creatividad • Adaptabilidad • Contribución efectiva a los logros y resultados

	<ul style="list-style-type: none"> • Remuneración basada en competencia 	<p>tangibles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Remuneración relativa a los conocimientos, habilidades experiencias • Resultados óptimos para la empresa • Rendimiento del trabajador
--	--	--

3.2 LA POBLACIÓN

Esta conformada por la totalidad del personal Administrativo y Gerencial de SAADEMO, que constituyen ocho (8) empleados.

Para (Morles 1992) citado por Fidias (1998): **“la población equivale al conjunto de unidades que sean analizados y para lo cual son validadas las conclusiones que se obtengan”** (p.55).

En virtud de que la población es pequeña, no se requerirá de ninguna muestra.

3.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

Comprenden un conjunto de instrumentos o medios que se utilizan para recabar la información necesaria para familiarizarse con el fenómeno y objeto de estudio; con el fin de alcanzar las metas propuestas.

Zapata Marique (1982), señala que: **“Las técnicas son el medio que pone en contacto al investigador con la realidad empírica; es el elemento que va a permitir obtener la información real y exacta de lo que se busque; estas vienen a constituir la forma de alcanzar el objetivo propuesto”**. (p.78)

Las técnicas aplicadas en la realización de la investigación fueron las siguientes:

- **La revisión documental:** consiste en examinar o indagar bibliografías o lectura activa de diferentes libros, documentos, material en línea entre otros, los cuales permitieron lograr un conocimiento general y específico sobre las competencias y los salarios en base a estas, facilitando el desarrollo del objeto de estudio.
- **La observación directa:** según Ander-Egg (1982) señala: **“Técnica de recopilación de datos y de capacitación de la realidad socio cultural de una comunidad o de un grupo social determinado”**. (p.197).

Considerando que la investigación determina la técnica a utilizar, es propicio para dicha investigación aplicar la señalada anteriormente. Así mismo fue necesario realizar visitas a la institución, previamente planificadas, en función de recabar información y detectar la situación laboral existente en (SAADEMO).

- **La entrevista estructurada:** Ander – Egg (1982) refiere: **“Esta forma de entrevista se realiza sobre la base de un formulario previamente preparado y estrictamente normalizado a través de una lista de preguntas estandarizadas con anterioridad”**. (p.227).

3.4 PROCEDIMIENTOS

Para la recolección de la información con respecto al tema a investigar, se procedió a entrevistar a todo el personal administrativo y gerencial que labora en SAADEMO, obteniendo así datos necesarios que facilitaron conocer las competencias dadas en la Institución y la determinación de los salarios en base a estos.

Luego se procedió a tabular los datos de forma manual y posteriormente se plasmaron en cuadros de doble entrada con cifras absolutas y porcentuales con sus respectivos análisis.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.

4.1 TABULACIÓN DE LOS DATOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.

Como se ha planteado anteriormente, se pretende estudiar las competencias como herramienta en la determinación de los salarios del personal, administrativo y gerencial del (SAADEMO), así como los factores o elemento relacionados con el mismo, a través de las opiniones otorgadas por su personal (empleados).

En tal sentido se aplico una entrevista a la totalidad de ocho empleados que prestan sus servicios en la institución anteriormente mencionada, con el fin de recabar datos que permitan dilucidar el problema de estudio.

A los efectos, la presentación de los resultados se hizo a través de distribuciones absolutas y porcentuales mediante tablas estadísticas.

A continuación se presentan las tablas con los diferentes resultados y sus respectivos análisis.

La tabla N° 1 recoge información del cargo que ocupa cada uno de los empleados como a continuación se presenta.

TABLA N° 1

**DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DEL CARGO OCUPADO
POR EL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y GERENCIAL DEL SAADEMO.**

PERSONAL	N°	%
Gerente General	1	12,50
Gerente de Servicios Generales	1	12,50
Gerente de Recursos Humanos	1	12,50
Gerente de Administración	1	12,50
Asesor Legal	1	12,50
Asistente de Ejecución Presup.	1	12,50
Asistente de Facturación y Cobranza	1	12,50
TOTAL	8	100,00

Fuente: Datos recopilados por las autoras, Maturín 2005

Este cuadro pretende enfocar la distribución de los cargos que ocupa cada empleado, con la finalidad de dilucidar si existen diferencias marcadas entre cada uno de ellos. En este sentido la tabla N° 1 nos permite verificar que los cargos administrativos y gerenciales están constituidos de manera equitativa con un 12,50 % cada uno de ellos. Observándose así que dichos cargos se encuentran distribuidos de manera adecuada en función de las necesidades de la institución.

TABLA N° 2

DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RESPECTO AL TIEMPO DE SERVICIO Y EL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y GERENCIAL DEL SAADEMO.

TIEMPO DE SERVICIO	N°	%
1 a 3 meses	0	0
3 a 6 meses	5	62,50
6 a 9 meses	0	0
9 a 12 meses	1	12,50
Otros	0	0
No opinó	2	25,00
TOTAL	8	100,00

Fuente: Datos recopilados por las autoras, Maturín 2005

Este cuadro pretende organizar el personal administrativo y gerencial del (SAADEMO), para determinar los años de servicios en la institución en el cual laboran; en este sentido visualizar y analizar los años o tiempos laborales y las experiencias de los empleados.

Como se observa en el cuadro, el mayor porcentaje está reflejado entre los tres y los seis meses de servicios en la institución (3-6), lo que representa un 62,50 % de la población total, el 12,50 % corresponde a un poco más de tiempo de servicio (9-12) y el resto 25,00 % no opinó, lo cual indica que existe una proporción elevada de nuevas generaciones y menos años de servicio en la institución.

TABLA N° 3

**DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DEL SALARIO MENSUAL
QUE PERCIBE EL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y GERENCIAL DEL
SAADEMO.**

SALARIO MENSUAL / BS	N°	%
300.000 a 500.000	1	12,50
500.000 a 700.000	0	0
700.000 900.000	1	12,50
Otros Bolívares	6	75,00
TOTAL	8	100,00

Fuente: Datos recopilados por las autoras, Maturín 2005

En relación a los salarios percibidos por los empleados se visualiza que los datos arrojan mayor porcentaje en otros bolívares con un 75,00 % mientras que por los otros montos se dividen equitativamente en sueldos menores, con el 12,50 % respectivamente.

Esto refleja que el personal percibe mayormente sueldos considerables pasados de novecientos mil bolívares (900.000 Bs.); así mismo se aprecia que aún existen empleados que perciben sueldos menores.

TABLA N° 4

**DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DEL SALARIO
CORRESPONDIENTE AL CARGO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y
GERENCIAL DEL SAADEMO.**

CORRESPONDE AL SALARIO	N°	%
Totalmente	3	37,50
Medianamente	3	37,50
No se corresponde	1	12,50
No opinó	1	12,50
TOTAL	8	100,00

Fuente: Datos recopilados por las autoras, Maturín 2005

Al analizar la tabla N° 4 puede observarse que existe una similitud de resultados por pares de respuestas, es decir que el salario corresponde totalmente y medianamente arrojaron el 37,50 % al mismo tiempo las respuestas no se corresponde y no opinó vendrían a representar el 12,50 % respectivamente.

Esto permite señalar que existe una diferencia marcada en algunos cargos en cuanto a la distribución de los salarios correspondientes por el mismo, lo cual puede crear problemas o conflictos dentro de la institución.

TABLA N° 5

DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA FRECUENCIA CON QUE SE REALIZAN LOS AUMENTOS SALARIALES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y GERENCIAL DEL SAADEMO.

FRECUENCIA DE AUMENTO SALARIAL	N°	%
Anual	2	25,00
Semestral	2	25,00
Trimestral	0	0
Otros	3	37,50
No opinó	1	12,50
TOTAL	8	100,00

Fuente: Datos recopilados por las autoras, Maturín 2005

Al analizar la tabla N° 5 se aprecia que los aumentos generales de salario del personal administrativo y gerencial de (SAADEMO), no se efectúa en un tiempo prudencial ni cónsono, pues la frecuencia fuera de la escala obtuvo el mayor porcentaje el cual se ubica en el 37,50%; mientras que la frecuencia anual y semestral arrojan un 25,00 % respectivamente y el 12,50% no emitió opinión.

Esto permite señalar que existe desajuste en el otorgamiento de los salarios, rompiendo en cierta manera los decretos anuales de salarios promulgados por el Presidente de la República.

TABLA N° 6

DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL SAADEMO.

APLICACIÓN DEL SISTEMA	N°	%
Si	0	0
No	8	100
TOTAL	8	100,00

Fuente: Datos recopilados por las autoras, Maturín 2005

Este cuadro representa la aplicación del sistema de evaluación del desempeño en el SAADEMO, encontrándose que en la institución no existe la aplicación del mismo. Así como se refleja en el cuadro la respuesta negativa del sistema de evaluación del desempeño arrojando el 100,00 % de los resultados.

En este sentido se puede decir que existe una problemática, pues que se genera un estancamiento tanto profesional como en conocimiento, obstaculizando de esta manera el crecimiento profesional e intelectual del personal administrativo y gerencial del SAADEMO.

TABLA N° 7

DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DEL SISTEMA DE INCENTIVOS COMPENSACIONES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y GERENCIAL DEL SAADEMO.

EXISTENCIA DEL SISTEMA	N°	%
Si	2	25,00
No	5	62,50
No opinó	1	12,50
TOTAL	8	100,00

Fuente: Datos recopilados por las autoras, Maturín 2005

De acuerdo con estos resultados un 62,50 % revelaron que no existe un sistema de incentivos en la institución; un 25,00 % dijeron que si y un 12,50 % no opinaron.

Se deduce que una gran parte de los empleados administrativos y gerenciales, no les proporcionan un sistema de incentivos aparte de su salario, en consecuencia no se aplica un sistema de motivación que cubra las expectativas del personal que labora en esta.

TABLA N° 8**DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LOS CURSO DE MEJORAMIENTO (CAPACITACIÓN, ADIESTRAMIENTO) DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y GERENCIAL DEL SAADEMO.**

EXISTENCIA DEL SISTEMA	N°	%
Si	1	12,50
No	7	87,50
TOTAL	8	100,00

Fuente: Datos recopilados por las autoras, Maturín 2005

De acuerdo a los resultados obtenidos por los empleados encuestados acerca de la realización de cursos en la institución para el mejoramiento, un 87,50 % dijo que no y un 12,50 % opinó lo contrario.

Esto permite presumir que la institución no ofrece a todos sus empleados cursos de mejoramiento personal, y por consiguiente existe una desmotivación por parte de ellos para lograr permanecer en el ambiente de trabajo que hoy en día es más competitivo.

TABLA N° 9

DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL SOBRE LAS EVALUACIÓN EN BASE A COMPETENCIAS DEL PERSONAL ADMINISTRACIÓN Y GERENCIAL DEL SAADEMO.

EVALUACIÓN EN BASE A COMPETENCIAS	N°	%
Si	8	100,00
No	8	0
TOTAL	8	100,00

Fuente: Datos recopilados por las autoras, Maturín 2005

En cuanto a la evaluación en base a competencias; en el cuadro se observa que el 100,00 % opinan que si es recomendable la realización de este sistema dentro de la institución, el cual va a permitir evaluar a sus empleados por sus conocimientos, habilidades y no evaluarlos solamente por las tareas realizadas.

TABLA N° 10

DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA DETERMINACIÓN DE LA REMUNERACION BASADA EN COMPETENCIAS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y GERENCIAL DEL SAADEMO.

REMUNERACIÓN EN BASE A COMPETENCIAS	N°	%
Si	7	87,50
No	0	0
No opinó	1	12,50
TOTAL	8	100,00

Fuente: Datos recopilados por las autoras, Maturín 2005

El 87,50 % de los encuestados manifestaron su ovación a que se aplique la remuneración en base a competencias y un 12,50 % no opinó.

Se infiere que la institución debe implementar un método que la ayude a remunerar al empleado en base a competencias, trayendo consigo retribuirlo tanto por resultados como por sus conocimientos, pericias que estos posean.

TABLA N° 11

DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LAS COMPETENCIAS UTILIZADAS PARA DETERMINAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y GERENCIAL DEL SAADEMO.

COMPETENCIAS	N°	%
Conocimientos	6	75,00
Habilidades	0	0
Pericias / Experiencias	1	12,50
Talento	0	0
No opinó	1	12,50
TOTAL	8	100,00

Fuente: Datos recopilados por las autoras, Maturín 2005

Con respecto a la encuesta que se aplicó en esta institución hubo un porcentaje de 75,00 % de los empleados administrativos y gerenciales que respondieron que las competencias expuestas en el cuadro lo más adecuadas para el desempeño sería el conocimiento, es decir, como la más primordial. Un 12,00 % contestaron que deberían ser las pericias y experiencias, mientras un 12,50 % no opinó. Dejando ver que la minoría no conoce este término, no los beneficios que éste le pueda traer.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados en la investigación se puede extraer lo siguiente:

1. Que el personal administrativo y gerencial que labora en el “Servicio Autónomo de Aeropuertos del Estado Monagas” (SAADEMO) tienen poco tiempo de servicios en la institución.
2. En la institución se visualiza que no existe un sistema de evaluación del desempeño; que refleje las capacidades, conocimientos, habilidades, pericias de los empleados, que detecten sus debilidades y fortalezas tanto personales como en el desempeño relacionado con el cargo.
3. En la institución están presentes algunos elementos como la baja motivación, la falta de capacitación, adiestramiento, la inequidad de otorgamiento de incentivos, compensaciones que puedan dar lugar a disminuir el rendimiento y desempeño de los empleados en su labor a ejecutar.
4. El personal administrativo y gerencial del (SAADEMO), poseen muy poco conocimiento sobre el objeto de estudio; es decir, en relación a las competencias, desconocimientos, habilidades, pericias entre otros y la influencia positiva que esta les pueda suministrar (empleados – institución) ante las exigencias del mercado laboral competitivo.
5. En la actualidad (SAADEMO) no cuenta con un Manual descriptivo de cargos actualizado, que les permita recurrir y acceder al personal administrativo y

gerencial para guiarse y verificar algún procedimiento, función y responsabilidad de un cargo determinado.

6. En lo general los empleados del (SAADEMO) son remunerados en base a resultados; es decir, es tareas realizadas, dejando a un lado la remuneración en base a competencias, lo cual deberían estar relacionados; puesto que las competencias permitirán remunerar de una manera justa al personal de acuerdo a los conocimientos, pericias etc., con que están dotados para así realizar sus labores correspondientes.
7. El gerente de Recursos Humanos es el ente encargado de encaminar a la institución y a todo el personal administrativo y gerencial del (SAADEMO) hacia las nuevas tendencias de cambios y así mismo integrarlos y más aún a comprometerlos para el logro de la calidad y productividad de estos.
8. Es necesario destacar el hecho que el personal administrativo y gerencial de (SAADEMO) tenga poco tiempo de servicio en la institución, permite implementar factores e introducir y generar nuevos cambios y pautas relacionadas con las exigencias del cargo.

5.2 RECOMENDACIONES

De acuerdo a los resultados de la investigación se puede recomendar lo siguiente:

1. Informar al Gerente de Recursos Humanos los resultados de la investigación y propiciar que se adapten como medidas para la solución del problema las recomendaciones aquí formuladas.

2. Ofrecer charlas en materia de las competencias de conocimientos que retroalimente a los empleados, con el fin de actualizarlos e ir a la par y mantenerse en la vanguardia ante los constantes cambios laborales.
3. Ofrecer cursos de capacitación y adiestramiento a todo el personal administrativo y gerencial en relación al cargo que ocupa; esta actividad deberá aplicarse o efectuarse por lo menos dos (2) veces al año, pues las nuevas generaciones deben estar más capacitadas y con niveles de formación acorde para laborar en la institución.
4. Crear un sistema de evaluación del desempeño, la cual permita obtener empleados más capacitados ante los deberes y responsabilidades del cargo; logrando estimular a estos a un desarrollo de un espíritu de sana competencia.
5. Elaborar y aplicar un método que ayude a remunerar a los empleados en base a sus competencias, el cual le pueda brindar la oportunidad de desenvolverse en sus actividades y por ende elevar su nivel de conocimiento.
6. Implementar en la institución las competencias de conocimientos como herramienta para ajustar los salarios que puedan así corresponder equitativamente con el cargo ocupado por los empleados.
7. Otorgarle al empleado reconocimiento o incentivos a parte de su salario previsto, de acuerdo a la actuación en su cargo.
8. Verificar y detectar los conocimientos, experiencias y habilidades que desarrollen los empleados, con el fin de identificar las necesidades de mejoramiento personal.
9. Aplicar un estudio para evaluar las competencias en el desempeño, teniendo en cuenta que todas las competencias son válidas, sin embargo queda a potestad de la institución u organización ejecutar estas, de acuerdo a su misión y visión.

BIBLIOGRAFÍA

- ANDER-EGG, EZEQUIEL. Técnicas de Investigación Social. Editorial Humanitas. Buenos aires. 1983.
- BEJARANO Y BENALES. Propuesta para mejorar el sistema de salario para el personal obrero de la empresa Lamzit, S.A.. Trabajo de grado Universidad de Oriente (UDO) Maturín 1998.
- BOMPART, OLIVAR. Las Competencias como Herramientas Claves en la Remuneración Salarial. Trabajo de grado Universidad de Oriente (UDO) Maturín 2003.
- CHIAVENATO, IDALBERTO. Administración en los nuevos tiempos. Editorial Mc. Graw-Hill. Colombia 2002.
- DAVENPORT, TOMAS. Capital Humano: Creando Ventajas Competitivas a través de las Personas. Gestión 2000.
- DICCIONARIO ADMINISTRATIVO. [http:// www.businesscol.com](http://www.businesscol.com). 2005.
- DRUKER, PETER. Los Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI. Editorial Norma. Bogotá – Colombia 2002.
- GARAY, JUAN. Ley Orgánica del Trabajo. Editorial Dabosan, C.A. Caracas 2003.
- GARCÍA, OMAIRA. Metodología de la Investigación. UDO Monagas 2004.

- GESTIOPOLIS. Conceptos Básicos de Competencias Laborales.
www.gestiopolis.com. 2005.
- HERNADEZ SAMPIERI, ROBERTO y otros. Metodología de la Investigación.
Editorial Mc. Graw Hill. Segunda Edición. México 1998.
- GARCÍA, YOSCAN Y. Manual Descriptivo de Cargos del Servicio Autónomo de
Aeropuertos del Estado Monagas (SAADMO). Maturín 2002.
- KOULOPOULOS, THOMAS Y FRAPPAOLO, C. SMART. Lo Fundamental y
lo más Efectivo acerca de la Gerencia del Conocimiento. Editorial Mc. Graw Hill.
Colombia 2002.
- LÓPEZ, JAVIER. La Gestión del Conocimiento y la Gestión de Competencias en
las Organizaciones. www.gestiopolis.com. 2005.
- LUZARDO, LILIANA. Remuneración Salarial. www.geocities.com. 2005.
- MAZA ZABALA, DOMINGO. Tratado Moderno de la Economía. Editorial
Panapo, Caracas 1992.
- MORA VANEGAS, CARLOS. Gestión por Competencias.
www.gestiopolis.com, Febrero/01/2005.
- MURRAY M., DALZIEL y otros. Las Competencias: Clave para una Gestión
Integrada de los Recursos Humanos. Editorial HayGoup. España 1996.
- QUINTAS, PAUL. Gestión de Conocimiento. www.gestiopolis.com. 2005

- REYES PONCE, AGUSTIN. Sueldos y Salarios. 2da Parte. Editorial Limusa, S.A. México 1992.
- SABINO, CARLOS. El Proceso de Investigación. Editorial Panapo. Venezuela 2002.
- VARGAS MUÑOZ, NELSON R. Administración Moderna de Sueldos y Salarios. Editorial Mc Graw Hill. Colombia 1994.
- WERTHER Y DAVIS. Administración de Personal y Recursos Humanos. Quinta Edición. Editorial Mc Graw Hill. México 2000.

ANEXOS

**ENTREVISTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y GERENCIAL DEL
SAADEMO**

Apreciado personal, el presente cuestionario es de carácter confidencial con fines de servir de base para un trabajo de investigación realizado en esta institución (SAADEMO). No tienes que colocar tu nombre, simplemente contesta las preguntas lo más sincero(a) posible.

Agradecemos tu valiosa colaboración.

Las investigadoras.

1.- Cargo que ocupa:

2.- Tiempo en el cargo:

3.-El salario mensual está comprendido en:

300.000 a 500.000 Bolívares:_____

500.000 a 700.000 Bolívares:_____

700.000 a 900.000 Bolívares:_____

otro Bolívares_____

4.- ¿El salario corresponde al cargo o al desempeño de usted?

Totalmente _____

Medianamente_____

No se corresponde_____

5.- ¿Con qué frecuencia realizan los aumentos generales del salario?

Anual _____

Semestral _____

Trimestral _____

6.- ¿Existe en la empresa un sistema de evaluación de desempeño?

SI _____ NO _____

Anual _____

Semestral _____

Trimestral _____

7.- ¿Existe algún sistema de incentivos-compensaciones aparte de su salario?

SI _____ NO _____

8.- ¿La institución realiza cursos de mejoramiento personal (capacitación, adiestramiento)?

SI _____ NO _____

Anual _____

Semestral _____

Trimestral _____

9.- ¿Está usted de acuerdo que lo evalúen en base a competencia de conocimientos, habilidades, pericias?

SI _____ NO _____

10.- ¿Estaría usted de acuerdo que su remuneración fuera en base a competencias?

SI _____ NO _____

11.- De las siguientes competencias ¿cuál considera usted se usa para el desempeño?

Conocimientos _____

Habilidades técnicas _____

Pericia o experiencia _____

Talento _____