

# **Estudio del Mercado Salarial y Beneficios Socioeconómicos como Estrategia Gerencial de las Instituciones de Educación Superior**

Flavio Orestes Salerno Mata  
orestes\_salerno@yahoo.es  
(CULTCA)

## **Resumen**

*La presente investigación tuvo como propósito analizar las diferencias salariales y beneficios socioeconómicos que las instituciones de educación superior universitarias privadas, ubicadas en los Altos Mirandinos, conceden a su personal docente con base en su categoría y dedicación. Se partió de la categorización de las organizaciones participantes, para realizar la caracterización de su personal e identificar los criterios que cada institución emplea en cuanto a la clasificación de los docentes hasta llegar a precisar las subvenciones e incentivos que conceden a su personal, que incluye desde el salario base por hora, con fundamento en su categoría y dedicación, así como la protección laboral que tienen a su favor, el pago por tiempo franco, facilidades y reconocimiento a su esfuerzo individual. La investigación se desarrolla como un diseño de campo de tipo explicativo, con soporte documental bibliográfico. La población estuvo conformada por las instituciones de educación superior privadas (cinco) ubicadas en los Altos Mirandinos, siendo al mismo tiempo la muestra. La técnica que se utilizó fue la encuesta contentiva de 47 ítems.*

**Palabras clave:** Beneficios socioeconómicos del docente; educación superior; criterios de clasificación y valoración.

## **Study of the Labour Market and the Socioeconomic Benefits as a Management Strategy of the Higher Education Institutions**

### **Abstract**

*This paper is basically intended to analyze wage differentials and socioeconomic benefits of personnel that works as instructors according to their category and levels*

*in private higher education institutes located in “Los Altos Mirandinos” (northwest region of Miranda state, Venezuela). Firstly, private higher education organizations are categorized. Secondly, characteristics of personnel that work as instructors are described. Then criteria by which private higher education institutes decide about instructor classification are identified. Finally, grants and allowances which will go to those personnel are determined. In the same topic, hourly minimum wage, labor protection, easy payment terms, extra time pay and recognition for their individual, easy payment terms, extra time pay and recognition for their individual efforts are included. Therefore, in the theoretical frame, conceptualization of organizations and their grounds are firstly dealt with. Likewise, conception of universities as organizations, instructor classification and salaries are studied. Because of this, several aspects are taken into account. Besides this, different types of grants and allowance are considered. The field research of explanatory focus is supported by documentary research. Five (5) private higher education organizations located in “Los Altos Mirandinos” constituted the population and the sample at the same time. The questionnaire that contains 47 items was the instrument used in this paper. It was properly validated by experts.*

**Key words:** *Teachers’ Socioeconomic Benefits; Higher Education; classification and valuation criteria.*

## **Étude du Marché Salarial et les Bénéfices Socio-Économiques comme Stratégie de Gérance dans des Institutions D’éducation Supérieure**

### **Résumé**

*La présente recherche a eu comme but d’analyser les différences salariales et les bénéfices socio-économiques que les institutions d’éducation supérieure universitaires privés situés à «Los Altos Mirandinos» accordent à son personnel enseignant ayant comme base leur catégorie et dévouement. On est parti de la catégorisation des organisations participantes, pour postérieurement effectuer la caractérisation de son personnel et identifier les critères que chaque institution emploie quant à la classification des enseignants jusqu’à arriver à spécifier les subventions et les stimulants qui accordent à son personnel, où il est inclus depuis le salaire de base par heure, ayant comme fondement sa catégorie et dévouement, ainsi que la protection de travail qu’ont à sa faveur, le paiement par temps franc, facilités et reconnaissance à son effort individuel. Dans les bases théoriques on part de la conceptualisation des organisations et sa rationalité jusqu’à arriver à la conception d’universités comme organisation, la classification enseignante et l’assignation salariale, en tenant compte de divers aspects, en plus de considérer différents types subventions ou bénéfices socio-économiques. La recherche est développée comme une conception de domaine de type explicatif et reliait de domaine avec support documentaire bibliographique. La population a été confirmée par les institutions d’éducation supérieure privées (cinq) situées à «Los Altos Mirandinos», étant en même temps l’échantillon. La technique qui a été utilisée a été dûment l’enquête avec 47 articles, validée par des experts.*

**Mots clef :** *Bénéfices socio-économiques des enseignants; éducation supérieure ; critères de classification et d’évaluation.*

## **Introducción**

Cada organización, procura atraer, captar, desarrollar y mantener al mejor talento humano disponible en el mercado laboral, asunto este que corresponde a la gerencia. Para tal fin, recae en la gerencia el desarrollo y aplicación de una política que le garantice el logro, para lo cual apelará a sus propias estrategias en pos de lograr los mejores resultados.

No obstante, el escenario para superar los obstáculos, hoy por hoy, es globalizado, con elevado impacto tecnológico y mayor responsabilidad social, todo lo cual configura una competencia superior.

En este orden de ideas, todas las instituciones deben considerar para su supervivencia, desarrollo y evolución, el entorno circundante lo cual le permitiría avizorar su realidad e implementar decisiones de manera anticipada que le permitan afrontar sus nuevos contextos.

De esta realidad, no escapan las organizaciones educativas, donde el accionar de la gerencia educacional resulta determinante para el éxito de sus instituciones, lo que pasa por su estabilidad.

El elemento clave, capaz de salvaguardar y hacer prosperar a las organizaciones generando valor para sus accionistas, satisfaciendo las necesidades de sus clientes y medio ambiente, con lo cual legitima la existencia de las organizaciones, resulta en su equipo humano, pues son ellos la fuerza capaz de aprovechar las oportunidades y superar los escollos, además de hacer uso adecuado de las finanzas y tecnologías disponibles.

Sin embargo, cautivar y conservar al mejor talento humano, se afecta por la posibilidad cierta de satisfacer sus necesidades, pues de lo contrario se sentirán atraídos por otras empresas de la competencia que verdaderamente valoren su idoneidad.

Para ello, uno de los aspectos a considerar por cualquier organización, incluida la educativa, es la posibilidad de conocer con precisión qué realizan las instituciones con las que en la misma zona geográfica compite, siendo la herramienta ideal para tal fin, el estudio del mercado salarial y de beneficios socioeconómicos.

En la actualidad, disímiles organizaciones realizan serios esfuerzos por retener los mejores talentos disponibles, para lo cual han venido considerando aspectos como la calidad de vida.

En la calidad de vida, se incluyen una serie de aspectos que permiten a los trabajadores satisfacer múltiples necesidades entre ellas las fisiológicas y de seguridad, hasta las motivacionales o de reconocimiento. De ahí que no se considera tan sólo aspectos como el salario sino un paquete de beneficios: recreación y esparcimiento entre otras consideraciones.

Precisamente, con esta investigación, se analiza lo que en esta materia viene realizando la gerencia educacional en las instituciones de educación superior privadas, de manera específica las ubicadas en los Altos Mirandinos, para así, examinar las diferencias salariales y de beneficios socioeconómicos que cada una de ellas ofrece a su personal docente.

En consecuencia, se propuso, a tales fines, los objetivos específicos siguientes:

1. Identificar la realidad de cada institución de educación superior privada con asiento en los Altos Mirandinos, según sus aspectos sociológicos.
2. Categorizar al personal docente que labora en las instituciones de educación superior privadas ubicadas en los Altos Mirandinos.
3. Identificar los criterios empleados por las instituciones de educación superior privadas ubicadas en los Altos Mirandinos para la clasificación del personal docente y los criterios para su asignación salarial por hora.
4. Determinar los beneficios socioeconómicos que cada institución de educación superior privada ubicada en los Altos Mirandinos le asigna a su personal docente.
5. Presentar las diferencias socioeconómicas que conceden las instituciones de educación superior ubicadas en los Altos Mirandinos a su personal docente conforme a su categoría y dedicación.

En resumen, con esta investigación se procuró: identificar la realidad organizacional, categorizar al personal docente de las instituciones

participantes, conocer los criterios que cada una de ellas emplean en la clasificación del personal docente para la asignación salarial y determinar los beneficios socioeconómicos que brindan, todo ello a fin de mostrar las diferencias existentes en cuanto a los salarios y demás beneficios socioeconómicos.

## **Las organizaciones**

Se les concibe como la suma de voluntades que mediante el uso y aprovechamiento de los recursos disponibles, se proponen conquistar uno o varios objetivos superiores, para así procurar satisfacer las necesidades sociales que la habrían de generar su razón de ser, mantenerse en el tiempo, ser competitivas, además de permitir a sus participantes, su desarrollo y el logro de sus objetivos individuales.

En este orden de ideas, Chiavenato (2002), al referirse a las organizaciones, las define como: “un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella” (p. 7).

De lo citado se desprende como elemento común a toda organización al talento humano, único árbitro capaz de innovar y aprovechar los recursos financieros y materiales, así como las oportunidades internas y externas en pos de los objetivos que se procuran alcanzar y que justifican su existencia.

En consecuencia, las organizaciones como entes sociales mantienen una vinculación estrecha con su medio ambiente circundante del cual procuran los insumos necesarios para, posterior a sus procesos productivos, remitir sus resultados a ese medio ambiente, definidas entonces, como sistema abierto en torno a lo cual Katz y Kahn (1970) citados por De Faria (2005) indican:

La teoría del sistema abierto le da énfasis a la relación íntima entre la estructura social y el medio que la apoya porque sin insumos continuados la estructura se desmoronaría en breve. De aquí que se encuentre una base crítica para identificar sistemas sociales a través de sus relaciones con las fuentes de energía para su manutención. (p. 15)

En los sistemas abiertos, las organizaciones se ven afectadas por las demandas y/o presiones de su medio ambiente, lo que las obliga al aprovechamiento óptimo de los recursos. En el caso del subsector de educación superior, según afirmara Áñez (2006) en el Encuentro Regional de Asociaciones de Universidades y Consejos de Rectores, el sector universitario en Venezuela ha registrado una expansión matricular, que según la rectora, podría alcanzar hasta el 600% en el 2006, con lo cual impone a las instituciones públicas y privadas, desarrollar sendas estrategias de manera de dar respuesta oportuna a la demanda, lo cual podrá atender en tanto y cuanto logre mantener su plantel profesoral.

Lo señalado por Áñez (ob. cit.) fue previamente avizorado por Drucker (2001), cuando sentenció que “la continuación de la educación profesional de adultos es la industria número 1 de los próximos 30 años, pero no de la forma tradicional” (p. 15).

Entre los múltiples enfoques o teorías administrativas, surge la situacional o contingencial, según la cual, ninguna organización es idéntica a otra aun cuando se dediquen a la misma actividad. En este sentido, Davis y Newstrom (2004) al referirse a la teoría situacional o contingencial señalan que: “Ya no existe una forma óptima. Cada situación debe analizarse con minuciosidad para determinar las variables significativas que operan, a fin de establecer los tipos de prácticas de eficacia máxima” (p. 16).

Cada organización ha de procurar la eficacia, la cual puede ser definida como la capacidad de alcanzar los objetivos y metas propuestos mediante el uso racional de los recursos disponibles en el tiempo preestablecido para ello.

En este sentido, la racionalidad es definida por Ivancevich, Lorenzi, Skimner y Crosby (1996) como el “enfoque lógico estructurado para la toma de decisiones” (p. 185). De manera que, sea cual sea la actividad a que se dedique una organización, habrá de requerir información oportuna y veraz para la toma de decisiones asertivas, ello con el fin de poder lograr consecuencias adecuadas que le permitan ser eficaz, todo lo cual pasa por la consideración y conocimiento de su medio ambiente o entorno.

En materia del talento humano, uno de los aspectos fundamentales a los efectos de atraer, captar y mantener a los más perspicaces, resulta en el sueldo y los beneficios salariales que oferta, para lo cual deberá tenerse en cuenta, entre otras variables determinantes, lo que en esta área realizan sus pares en regiones similares, situación específica al sector universitario.

## **Las universidades como organización**

Las instituciones de educación superior, al igual que cualquier otra organización, resulta en un entramado complicado que repercute en la sociedad, al tiempo que debe asumir una serie de retos que le permitan ofrecer procesos de enseñanza aprendizaje de calidad, en donde su talento humano es el eje central del proceso.

En este orden de ideas, Picón (1991), citado por Ollarves (2001), define a las universidades como “una organización social formal y como un sistema abierto y complejo que actúa sobre los actores sociales que lo conforman, quienes interactúan motivados por diferentes factores y logran las metas propuestas por la organización” (p. 71).

Acá se destaca, nuevamente, el rol fundamental del talento humano que según la misma Ollarves (ob. cit.) se ve inquietado por disímiles circunstancias que la gerencia educativa debe atender a los efectos de motivarle, exponiendo en tal sentido que:

...en el ejercicio de su rol profesional, el docente universitario se ve afectado por factores de distinta índole y para atender esas circunstancias y dar respuestas asertivas al entorno, es primordial generar estrategias de motivación, formación y desarrollo en el marco de las tres funciones clásicas. (p. 74)

Para llevar a cabo cualquier proceso motivacional, toca a la gerencia conocer la diversidad de sus miembros, de manera que su estrategia sea verdaderamente asertiva, lo cual deberá ir entrelazado con el conocimiento cierto y claro de su entorno, partiendo del hecho que las universidades son sistemas abiertos, acepción que se tomó así para los efectos de esta investigación, ella requiere entonces, acudir a su medio ambiente circundante a fin de conocer la realidad que la rodea en todas los planos, ello con miras a incidir en el ánimo de sus miembros.

Diversos estudiosos estiman que las recompensas, como una política salarial justa, debe responder a las expectativas de los miembros de cada organización. En este sentido, Ollarves (ob. cit.) puntualiza en torno al docente universitario que:

Se deduce que los docentes universitarios se comportan en un campo psicológico orientado hacia la reducción de conflictos contextuales, pues están expuestos a factores internos y externos que influyen en su comportamiento individual, dentro de una dinámica cultural *sui generis* que depende de cada instituto de Educación Superior pues se distinguen, por un lado, por sus propios patrones de comportamiento, valores, objetivos, políticas, condiciones de trabajo, puesto de trabajo, estructura organizativa, entre otros relativos a la visión histórica institucional; y por el otro por el conjunto de percepciones, necesidades, expectativas, motivaciones, actitudes y competencias que son de carácter individual pero que son determinantes en el fortalecimiento o no de la cultura organizativa a la cual pertenece. (p. 75)

De lo referido anteriormente, se reafirma la necesidad y obligación de la gerencia educacional en conocer cuál es su propia realidad y cotejarla con su contexto, lo cual le potenciará en las resoluciones que aplique en su institución.

Entre las visiones de los elementos motivacionales, Maslow (1908 - 1970), citado por Werther y Davis (1996), presentó su teoría de la jerarquía de necesidades, según la cual los motivadores del comportamiento resultan en las necesidades, que a decir del propio Maslow, si las necesidades fisiológicas y de seguridad no son satisfechas, las personas no se preocuparían en satisfacer las sociales de reconocimiento y realización.

En este mismo orden de ideas, Herzberg (1964), igualmente mencionado por Werther y Davis (ob. cit.), orientó su teoría de los dos factores en fuentes de satisfacción e insatisfacción. En tal sentido, este teórico expone que todas las actividades de la organización pueden generar motivación (satisfacción), incluyendo entre estas al logro, reconocimiento, la promoción, el trabajo en sí mismo y la responsabilidad.



Herzberg destaca que igualmente existen factores higiénicos que generan insatisfacción, en los que incluye las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo, además del salario, indicando que no motivan sino que por el contrario, desmotivan al trabajador cuando estos no son adecuados.

En resumen, se podría indicar que el salario *per se*, tan solo permite satisfacer las necesidades fisiológicas y de seguridad, según el enfoque de Maslow, lo que Herzberg estimó como meros factores higiénicos, siendo el sistema de recompensas y los beneficios socioeconómicos orientados a mejorar la calidad de vida, tenidos como elementos motivadores para Herzberg, permitiendo según Maslow la satisfacción de necesidades de reconocimiento y realización.

A manera ilustrativa, se presenta en el Cuadro N° 1 denominado teorías motivacionales, realizado por el Banco de Madrid (2001), ello con el fin de precisar los conceptos anteriormente considerados:

**Cuadro N° 1**  
**Las teorías motivacionales**

Mix de Compensaciones	Satisfacción Maslow	Elementos de Herzberg
Integración armónica	Necesidades de realización personal	Motivador
Sistema de reconocimiento	Necesidades de reconocimiento	
Promoción y desarrollo		
Beneficios sociales		
Salario variable a corto y largo plazo		Básicamente higiénicos (aunque algunos beneficios pueden ser motivadores)
Sistema de prevención	Necesidades de seguridad	Higiénicos
Salario fijo	Necesidades fisiológicas	

*Fuente: Banco de Madrid (2001). Adaptación propia*

A los fines de esta investigación y, de manera de conocer la realidad demográfica y profesional del cuerpo docente de cada institución universitaria privada participante en este esfuerzo investigativo, se indagó sobre aspectos propios de la tipología de su personal docente,

incluyéndose semblanzas como: sexo del personal docente, estado civil, edad promedio, número de hijos, formación académica y docente, y su forma de ingreso o captación de los profesores que actualmente forman parte de la plantilla académica, información base para la toma de decisiones en la estrategia gerencial.

## **Estrategia gerencial**

El progreso de la gerencia, como el de las organizaciones, ha resultado verdaderamente significativo al conjugar diversos factores y elementos dinámicos e interactivos, pasando de gerenciar cosas a gerenciar personas y más recientemente talentos, lo que lleva implícito la evolución de los modelos administrativos empleados.

Según expone Chung y Megginson (1981), Citados por Alvarado (1990), existen dos enfoques fundamentales en los que se centra la gerencia: “desde el punto de vista normativo, que especifica lo que se espera que haga el gerente, y desde el punto de vista descriptivo que analiza lo que realmente hace un gerente” (p. 25).

En el aspecto normativo, los gerentes se centran en semblanzas como planificación, organización, coordinación y control, lo que se espera que realmente realicen, en tanto que el descriptivo atiende la realidad gerencial, es decir, los medios por los cuales consolidan los procesos administrativos entre las que se pueden incluir: las relaciones interpersonales, el manejo adecuado de información y consecuentemente, la toma de decisiones.

De lo expuesto, se logra abstraer las habilidades y/o competencias propias de un gerente: la técnica, humana y conceptual. La primera de ellas, la técnica, incluye el conocimiento de los métodos para la realización de las tareas, en tanto que las humanas envuelven la posibilidad de interactuar y, por tanto, destaca la capacidad para trabajar en equipo, siendo la conceptual aquella que comprende la conjunción de los aspectos organizacionales como elementos interrelacionados.

Como consecuencia de la acción gerencial efectiva y eficaz, las organizaciones y en especial las educativas, determinan su éxito, sobre todo cuando éste se centra en las personas que las conforman.

De manera que en el campo educativo toca a la gerencia educacional desarrollar estrategias adecuadas que le permitan cautivar, adquirir y conservar a los mejores talentos disponibles, siendo un elemento que contribuye a tan importante labor el salario y los beneficios socioeconómicos que como contraprestación reciben los docentes, de manera de lograr la satisfacción de las necesidades personales, necesidades entre las que se incluyen desde las más básicas o elementales hasta las superiores.

Sin embargo, resulta preciso recordar que la estrategia debe emerger de los objetivos institucionales, de manera de atender los problemas organizacionales sin olvidar las oportunidades y amenazas del medio ambiente circundante, mediante el empleo de los recursos y capacidades de que dispone.

Es así como el estudio del mercado salarial brinda valiosa información al gerente que le potencia en la toma de decisiones, debiendo ser ello una herramienta que fortalece su estrategia gerencial y permita, entre otros aspectos, definir las asignaciones salariales.

## **Asignación salarial**

El trabajo en el mundo ha evolucionado no sólo en su forma sino también en su concepción, teniéndosele ahora como un hecho social que el Estado debe proteger. Así, el trabajo significa hacer algo o una acción con un motivo.

Los motivos que impulsan a los seres humanos a la realización de una acción laboral son bien disímiles. No obstante, uno de los principales impulsores, aun cuando no mero motivadores, es la recompensa o el salario que como contraprestación por los servicios prestados, debe cancelar un patrono a un trabajador.

Ahora bien, en el sector educativo la asignación salarial está atada a la categoría docente así como a la dedicación de éstos. De manera que su estimación se realiza a razón del valor de la hora académica, lo que sirve igualmente de medida para el pago de las horas administrativas de los docentes.

En consecuencia, se procuró determinar con esta investigación, si para la clasificación del personal docente y en consecuencia para

determinar su asignación salarial por hora, es tomada en cuenta su formación académica, su experiencia profesional y/o conocimientos, en las instituciones de educación superior privadas participantes en esta investigación, todo lo cual se ve afectado por su circunstancia económica particular, que como indica Briceño (2006):

Las empresas pagan lo que su estrategia de negocios le pide que pague. No existe ninguna compañía con sólida estructura de Recursos Humanos bien pagadora o no en términos absolutos. En términos relativos las empresas tienen un sistema de pago que trata de soportar un esquema de negocios. (p.11)

Así, cada institución debe tener en cuenta su propia realidad económica antes de definir sus salarios y demás beneficios.

## **Aspectos económicos**

La realidad económica de cada institución, puede constituirse en una ventaja o desventaja a la hora de determinar si se conceden un mayor o menor salario y el paquete de beneficios socioeconómicos respectivos.

En tal sentido, cada organización habrá de considerar cual es su propia realidad, lo que pasa por su posibilidad real de aumentar y/o proteger sus ingresos provenientes de su actividad económica, como lo afirma Guaregua (2006) “el sistema de compensación debe fundamentarse en la estructura organizacional, la valoración y jerarquización de los cargos, las referencias del mercado y *la capacidad presupuestaria de la organización*” (p. 16) (destacado nuestro).

Existen, en consecuencia, entre los aspectos considerados en esta investigación, la indagación de los ingresos económicos obtenidos en el ejercicio fiscal 2006, así como si se realizan las previsiones presupuestarias en materia de personal y su cuantía para el año 2007, que habrá de tener una incidencia significativa de aplicar los criterios técnicos administrativos propios de cada institución.

## **Criterios técnicos**

Además de las consideraciones dinerarias y como aspectos previos, existen métodos que permiten determinar de manera objetiva el valor inicial de cada cargo tanto a lo interno como a lo externo de la organización. A lo interno, se le conoce o denomina como principio de equidad, el cual consiste en determinar de manera objetiva, conforme a los aspectos intrínsecos y extrínsecos de cada cargo, la aportación que corresponderá realizar a quienes les toca desempeñarlo, con lo que se posibilita el principio según el cual se podrá acometer la premisa: a igual trabajo, igual remuneración.

A los fines de lograr la equidad interna, las instituciones de educación superior privadas tienen fundamentalmente la vía de la homologación con sus pares públicas, es decir, asignar los mismos niveles salariales que conforme a la categoría y dedicación establece el subsistema de educación superior público, luego de la clasificación y valoración.

## **Clasificación y valoración**

A tales efectos, se deberá entender como criterios técnicos la aplicación de metodología acorde con tales fines, como lo afirma la Comisión Nacional de la Productividad de España (s/f), citada por Morales y Velandia (1999), al definir la valoración como “un procedimiento sistemático utilizado para el estudio de los trabajos y la determinación de la importancia de cada uno de ellos, y su mérito en relación con los demás trabajos de la empresa” (p. 65).

Nótese que se hace referencia a los trabajos y no a los trabajadores, pues de lo que se trata es de tasar el valor base o inicial de cada cargo conforme a los aportes que su ocupante deberá realizar.

Al final, lo que se ensaya es precisar la equidad interna o consistencia interna de los salarios de cada cargo conforme a su contribución organizacional, como lo destacan Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2003): “así, dos puestos de trabajo con similares contribuciones a la organización y requerimientos al individuo, deberían tener asignada igual retribución” (p. 202).

A los efectos de esta investigación, se precisó entonces conocer si las instituciones objeto de estudio realizan o han realizado algún proceso de clasificación del personal docente con miras a determinar el valor inicial o salario base por hora que correspondería a cada profesor conforme a su categoría y clasificación, así como identificar la metodología empleada a tales fines, paso previo a los efectos de considerar posteriormente la competitividad salarial.

## **Competitividad salarial**

Se logra como consecuencia de la toma de decisiones asertivas en materia salarial y de beneficios socioeconómicos al adoptar un programa que se fundamenta en información válida y oportuna del comportamiento del mercado laboral.

Así, se tiene que la competitividad salarial gira en torno a asignaciones y recompensas que son capaces de retener a los mejores talentos humanos, es decir, que reduce la posibilidad de quienes forman parte del equipo de trabajo, procuren otros empleos con estipendios más atractivos.

Para la adecuada implementación de una política salarial, las organizaciones que sienten valía por su talento humano, procuran conocer lo que está ocurriendo en su entorno. Es por ello que el estudio del mercado laboral y/o salarial resulta en una herramienta útil.

En conexión a lo expuesto, Rimsky (2005) plantea que “la condición fundamental para establecer un buen programa de remuneraciones es conocer el o los mercados en la que la empresa compite” (p. 151). El conocimiento del mercado salarial permite a la organización: 1) actualizar los salarios; 2) conocer nuevas formas de recompensas y 3) el diseño de tabuladores salariales, entre otras acciones concretas, lo que permite desarrollar su propia estrategia e intensivos.

## **Subvenciones e incentivos**

La expresión subvención, a los efectos de esta investigación, contiene parte del paquete de beneficios socioeconómicos que las organizaciones ofertan a sus trabajadores a cambio de la labor que ejecuta e incluye el pago en efectivo como medidas que propenden

la protección del trabajador y su grupo familiar, permisos, gratificados, premios, facilidades y diversión, entre otros elementos.

En este orden de ideas, se destacan las asignaciones que corresponden al trabajador por la labor desempeñada y, como antes fuera expuesto, debe ser equitativa y proporcional a la labor que se realiza, es decir, a igual trabajo, igual remuneración.

Esta concepción de la asignación implica entonces el pago colectivo, es decir, que no incluye diferencia para labores idénticas. En la legislación laboral venezolana (1990) así como en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), se establece que para el importe del salario se deberá atender la cantidad y calidad del servicio, además de permitir la existencia digna al trabajador y a su grupo familiar.

Así se tiene que una política salarial se puede precisar como el conjunto de lineamientos que definen el modo de establecer las compensaciones dentro de la organización. En este sentido, Modey y Noe (1997) señalan que la compensación “se refiere a todo tipo de remuneraciones que perciben los individuos a cambio de su trabajo” (p. 358), también las compensaciones son clasificadas más adelante por estos autores en financieras y no financieras directas e indirectas.

En Venezuela, según Jiménez (2006), las empresas han iniciado un camino que propende la mejora de la calidad de vida de sus trabajadores haciendo esfuerzos importantes por incluir en sus condiciones laborales: “encuestas de clima organizacional, masajes, cursos de administración del tiempo y dinero, clases de bailoterapia, gimnasio y psicólogos entre otras” (p. 21). Destaca también este autor que “con las condiciones que tenemos, los beneficios flexibles, la eficiencia del pago neto y los beneficios de calidad de vida son la orientación de Recursos Humanos en los próximos años” (p. 20), además de incluir, entre otros aspectos, la retribución del rendimiento.

## **Retribución del rendimiento**

Resulta en la recompensa que, por el desempeño exitoso o destacado, reciben de manera individual los trabajadores o equipos de

trabajo que además de reconocer ese esfuerzo, resulta en una política remunerativa que procura estimular un comportamiento esperado en el mundo laboral. Gómez, Balkin y Cardy (1997) lo denominan como el sistema de retribución basado en el rendimiento, que definen en los siguientes términos:

Recompensan el rendimiento del empleado apoyándose en tres suposiciones:

1. Los empleados individuales y los equipos de trabajo se diferencian en su contribución a la empresa – no solamente en lo que hacen, sino también en lo bien que lo hacen.
2. Los resultados globales de la empresa dependen en gran medida del rendimiento de los individuos y de los grupos de la empresa.
3. Para atraer, retener y motivar a los mejores trabajadores y ser justo con el resto de los empleados, una empresa debe recompensar a todos sus empleados a función de su rendimiento (pp. 360-361).

La gratificación del mérito, en muchas organizaciones se incluye, según Jiménez (ob. cit.), en los pagos variables, para lo cual se toman en cuenta, bien sea por el cumplimiento de metas o el desempeño excepcional, que se mide conforme a las evaluaciones de la actuación ya realizada, para las que se establecen de manera previa los criterios a considerar.

Asimismo, se conoce si en el sector universitario privado de los Altos Mirandinos realiza la medición del mérito individual de sus docentes a fin de concederles reconocimiento exclusivo como una política remunerativa, información que se puede lograr mediante el estudio salarial.

## **Mercado salarial**

Una de las funciones que corresponde a la gerencia es el desarrollo de la estrategia remunerativa que, entre otras condiciones, debe ajustarse a la misión y visión de la organización de que se trate, debiendo ser al mismo tiempo un elemento clave para la atracción captación y mantenimiento del mejor talento humano disponible en el mercado laboral, como tantas veces se ha indicado.



De manera que, como eje fundamental a tales fines, se debe procurar conocer con elevado grado de certidumbre lo que ocurre en el mercado laboral. Así, las organizaciones acuden al estudio del mercado laboral y/o salarial, de manera de no pagar muy por encima o muy por debajo de lo que lo hacen las organizaciones pares. A tales fines, se aplica la encuesta salarial que Dessler (1994) define como “el estudio dirigido a determinar los niveles salariales prevalecientes” (p. 406).

Antes de realizar el estudio del mercado salarial, las organizaciones deben definir previamente por lo menos: 1) la zona geográfica en la que se desenvuelven; 2) reconocer a sus competidores, organizaciones que ofrecen los mismos productos y/o servicios, así como su tamaño y 3) clientela y capital. Como resultado o producto, la encuesta salarial, según afirman Morales y Velandia (ob. cit.) permite:

La determinación de las políticas de compensación y la aplicación de las mismas mediante programas amplios e integrados de administración de sueldos que se basan en una evaluación exacta de la posición de la organización dentro del mercado salarial, para ello se emplea habitualmente la encuesta salarial. (p. 354)

Así, con el estudio salarial la gerencia habrá de determinar cuáles rubros o conceptos deberán mejorar de manera inmediata o remota, a fin de mantener su talento humano, ello sin olvidar los niveles de motivación que pueden generar entre sus trabajadores.

## **Metodología**

El presente trabajo se enmarca en una investigación de tipo explicativa, pues conforme al problema planteado, se procura analizar las diferencias salariales y de beneficios socioeconómicos entre universidades privadas ubicadas en los Altos Mirandinos.

En ese mismo orden de ideas Hernández, Fernández y Baptista (2003) exponen que “la investigación explicativa pretende establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian” (p.

124). En consecuencia, sólo se vincula el problema con el fenómeno estudiado, el mercado salarial y la competitividad de las instituciones participantes.

Es así como conforme a los objetivos planteados, se indaga sobre la vinculación del mercado salarial versus la competitividad de cada institución participante, relacionando de manera pormenorizada los diversos beneficios y compensaciones que emplean para la gratificación de su personal docente.

## **Tipo y diseño de investigación**

Con base en el problema planteado, el diseño de la investigación es de campo, pues se toman los testimonios o datos de manera directa de los participantes, sin pretender manipular los mismos. La UPEL (2003) destaca a la investigación de campo en los siguientes términos:

Se entiende por Investigación de Campo, el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. (p. 9)

## **Población y muestra**

Para el caso en estudio, y dado que la población es reducida o finita por cuanto se tiene el conocimiento cierto sobre la totalidad de ésta, se consideraron todas las entidades o instituciones sujeto de estudio, que como destaca Ramírez (ob. cit.) “es aquella cuyos elementos son identificables por el investigador, por lo menos desde el punto de vista del conocimiento que se tiene sobre su cantidad total “(p. 92).

## **Técnicas e Instrumentos de recolección de datos**

La encuesta empleada, contentiva de 47 ítems, se estructuró en cuatro partes, pues así permite la recogida de data para atender cada una de las diferentes variables y dimensiones tratadas en los primeros

cuatro objetivos específicos, para seguidamente realizar el análisis respectivo, conforme al quinto objetivo.

Así, en su administración como cuestionario, se emplearon preguntas mixtas, es decir, abiertas y cerradas o dicotómicas, a las que siempre se le procuran una explicación (cualitativa y/o cuantitativa).

## **Resultados**

Mediante el análisis sistemático se presentan las derivaciones de la información recolectada, la cual es sometida al examen de cada variable considerada mediante el empleo de la estadística descriptiva que permite, según Hernández, Fernández y Baptista (ob. cit.) “describir los datos, los valores o las puntuaciones obtenidas para cada variable” (p. 496).

Así, cada parte cuantitativa permite de manera detallada brindar la información, accediendo posteriormente a realizar las conclusiones y recomendaciones conforme a los objetivos propuestos.

Cada respuesta obtenida, posterior a la identificación de cada organización participante, sobre la cual el investigador realiza una exposición general de la misma, se presenta mediante cuadros los cálculos promedios, además de otras medidas sobre los datos obtenidos que así lo permiten, hasta llegar a su respectiva graficación.

Dado que el instrumento aplicado contó con cuatro partes claramente identificables, seguidamente se presenta cada una de ellas, teniéndose los siguientes códigos alfanuméricos IUAM1, IUAM2, IUAM3, IUAM4 y IUAM5, asignados conforme a la recepción correlativa de los datos por parte del investigador.

Es de destacar que de las cinco instituciones universitarias ubicadas en los Altos Mirandinos, una de ellas no aceptó su participación en la misma, lo cual resultó en un aparente revés que el investigador aprovecha a los fines del resguardo de la información obtenida por quienes sí se interesaron, con lo cual se complica la caracterización de quienes brindaron su colaboración.

En torno a la primera parte, identificación previa, el investigador presenta de manera general un breve análisis referente a los tópicos considerados en ella, sin olvidar el resguardo y confidencialidad que se debe a quienes en este esfuerzo investigativo participan.

Así, en primera instancia se conoció que estas casas de estudio en su mayoría se comportan como extensión o núcleo de las principales con asiento en diversas zonas geográficas del país, siendo su antigüedad promedio en los Altos mirandinos de 9 años, oscilando entre 5 y 12 años de funcionamiento. Entre ellas, actualmente se mantiene una matrícula aproximada de diez mil (10.000) estudiantes activos.

En otro orden de ideas, todas cuentan con sitios Web que pueden evidentemente potenciar su desarrollo si éste es debidamente aprovechado, siendo el último aumento salarial concedido en mayo de 2007, el cual oscila en un 20%, indicando como fecha probable del próximo aumento en mayo de 2008. Ninguna de ellas cuenta con contrato colectivo.

De manera general, se presenta ahora en los Cuadros N° 2 y N° 3, un resumen general de la situación de las instituciones participantes en este esfuerzo investigativo.

**Cuadro N° 2**  
**Descripción general de las instituciones de educación superior con asiento en los Altos Mirandinos**

Personal Docente Total	380	Paridad en el sexo
Edad promedio	41- 45	Años
Licenciado	205	53,95%
Postgrado	174	45,79%
Formación docente	249	65,53%
Ingreso	Análisis de Credenciales	
Categoría Docente Instructor	247	65%
Dedicación / Tiempo Convencional	281	73,95%
Antigüedad Promedio	02 – 05	Años
Contrato	P/semestre	

**Cuadro N° 3**  
**Categorización del personal docente por institución**

Institución	Formación		Experiencia		Conocimiento		Ing. Ec.		Clasificación		Métodos	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
IUAM1		X		X		X		X		X		X
IUAM2		X		X		X		X		X		X
IUAM3		X		X	X			X	X		Ley	
IUAM4	X		X		X		X		X		No indica	

Acá se aprecian los criterios empleados por las instituciones de educación superior participantes, destacándose de manera especial el caso de IUAM4, que indica considerar la formación académica, experiencia y conocimientos a la hora de contratar a su personal, factores éstos tomados en cuenta para efectos de su clasificación respectiva. No obstante, al apreciar lo paritario de los salarios y demás beneficios otorgados, se ubica a esta organización en el promedio, lo que evidencia un desequilibrio salarial.

Con respecto a los resultados obtenidos en cuanto al estudio de mercado salarial, ninguna de las instituciones ha considerado con antelación este tipo de esfuerzo, desconociendo, en consecuencia, qué están realizando sus pares en política salarial y de beneficios socioeconómicos, por lo que se infiere que ello resulta en un elemento que insta a los docentes a procurar otras fuentes de empleo, lo que evidentemente contribuye con el aumento de los niveles de rotación de personal, pérdida de esfuerzos y de prestigio institucional.

Se aprecia similares condiciones sobre la medida de ubicación salarial, lo que impidió presentar resultados estadísticos como percentil y cuartiles. Así se tiene que los salarios por hora oscilan entre 7.500,00 y 15.000,00 Bs. Se destaca el caso de las organizaciones identificadas con los códigos alfanuméricos IUAM3 y IUAM4, que otorgan la mayor cantidad dineraria por hora. Otros beneficios socioeconómicos se encuentran circunscritos a los establecidos en la normativa legal de manera exclusiva, siendo cancelados en caso de bonos vacacionales por las instituciones IUAM1 y IUAM2. Lo anterior está reflejado en el Cuadro N° 4:

**Cuadro N° 4**  
**Medidas de ubicación salarial**

Eventos	Salarios	Cantidad de Puestos	Total Sal. P/Puestos	Dif. del Promedio	Cuadrado de la Diferencia
IUAM1	8.750	247	2.161.250	5.000	25.000.000
IUAM2	11.250	38	427.500	2.500	6.250.000
IUAM4	13.750	43	591.250	0	0
IUAM3	16.250	36	585.000	2.500	6.250.000
IUAM3	18.750	16	300.000	5.000	25.000.000
Totales	68.750	380	4.065.000		62.500.000

Promedio: 13.750	Promedio ponderado: 10.697,37
Mediana: 13.750 (3)	Dispersión: 10.000
Percentil: 0,6 / 3,6 = 10.000	Cuartil: 1,5 / 4,5 = 10.000
Desviación Estándar: 3.535	Desviación Estándar Media: 3952

## Conclusiones y recomendaciones

Conforme a la información recogida, se corrobora lo homogéneo de las instituciones de educación superior privadas ubicadas en los Altos Mirandinos, cumpliendo con las características esenciales a los fines de este estudio, así como para ulteriores investigaciones en esta u otra línea.

Como ya fuera expuesto, estas organizaciones además de ser afines al que hacer educativo, se desenvuelven con similares características y estructuras en la misma zona geográfica delimitada por el investigador.

En cuanto a la caracterización y escalafón, incluido en el objetivo específico dos (caracterización del personal docente), se pudo conocer que en materia al indicador sexo, los docentes que presentan servicios en las instituciones objeto de estudio son similares, no contándose con información precisa a los fines de ubicar aspectos como estado civil y número de hijos, lo cual revela además el escaso manejo de la información, la poca valía dada a los docentes, pues ello resulta en una data vital a fin de definir cualquier política salarial y de beneficios socioeconómicos que se estime conveniente implementar.

Asimismo, se debe destacar la cantidad de trescientos ochenta (380) profesionales dedicados a la labor docente en estas organizaciones, quienes ingresan por vía de concurso o estudio de credenciales en la que se toma en cuenta la Formación y Experiencia Académica, teniendo doscientos cuarenta y nueve de ellos con formación docente.

Los docentes adscritos a estas instituciones poseen categoría de instructor (65%), siendo en su mayoría contratados por tiempo determinado (semestre/año) para una dedicación preponderante de tiempo convencional, siendo reservados los contratos anuales y la condición de fijo para quienes ejercen cargos de autoridades académicas y/o administrativas.

En lo concerniente al tercer objetivo específico, criterios para la clasificación del personal, se pudo apreciar que las organizaciones preponderantemente toman en cuenta el nivel de formación y experiencia a los efectos de ingreso y no para la respectiva clasificación, de manera que se podrá ubicar a docentes con una misma categoría a pesar de tener diversos niveles de formación, diferentes tiempos de experiencia y disímiles niveles de conocimientos específicos.

En lo correspondiente a las posibilidades financieras, todas se reservaron los montos de ingreso y presupuesto, indicando en este último caso que los mismos están sujetos a los ingresos, incluso para definir los niveles de recompensa, lo que el investigador considera por lo menos inoportuno, dado que si se conviene un pago producto de un elevado ingreso durante un año o semestre, no necesariamente ese mismo nivel de ingreso se mantendría para periodos subsecuentes. De ello ser así, causaría por lo menos, sin realizar consideraciones de orden legal, en una situación que por lo menos enrarecería el clima organizacional.

En cuanto a los criterios técnicos para la clasificación del personal (equidad interna), esta no se aprecia a ciencia cierta a pesar de las respuestas ofrecidas en algunos casos, pues si resulta cierto la participación de profesionales que realizan actividades académicas en instituciones públicas donde sí se realiza clasificación o categorización conforme a la ley, ello no es tomado en cuenta sino para

el personal directivo y de jefatura de algunas unidades académicas – administrativas.

Todos los establecimientos coincidieron en lo que respecta al estudio de mercado salarial, ya que de manera unánime indicaron haber participado en estudio similar anteriormente, resultando en una posibilidad real para posteriores investigaciones.

Respecto al objetivo específico cuarto, referido a los beneficios socioeconómicos, se aprecia similares condiciones, lo que impidió presentar resultados estadísticos como percentil y cuartiles, así se tiene que los salarios por hora oscilan entre 7.500,00 y 15.000,00 Bs., siendo destacado los casos de las organizaciones identificadas con los códigos alfanuméricos IUAM3 y IUAM4, quienes otorgan la mayor cantidad dineraria por hora.

En lo que tiene que ver con aspectos de protección, es decir seguro social y similar, éstos en algunos casos están reservados a los profesores que poseen una mayor dedicación horaria. En este punto en específico, se dedican a cumplir con las obligaciones de orden legal, con lo cual queda evidenciado lo concerniente a la seguridad social del grueso de la población docente.

El pago por tiempo libre y vacaciones es sólo reconocido por las instituciones identificadas como IUAM1 y IUAM4, ello conforme a la Ley como antes fuera apuntado, destacando la primera de ellas el pago de prestaciones semestrales, en tanto que la segunda se estima a razón de los ingresos.

Con respecto a las facilidades, viene dada no como una política de las organizaciones sino como el aprovechamiento de instalaciones y recursos necesarios para su funcionamiento y pensados sólo para los estudiantes.

Mención especial se debe realizar sobre la institución IAUM4, que procura medios que le permitan la adquisición mediante el financiamiento, de textos y otros bienes afines a la labor docente. Por último, sobre el reconocimiento de la labor, sólo se aplican evaluaciones de desempeño a los fines de determinar la renovación o no de la contratación del profesor.



## **Recomendaciones**

Conforme se presentan las conclusiones, se procede ahora a exponer las recomendaciones pertinentes por cada objetivo, debiendo en primera instancia, sugerir el aprovechamiento de los puntos convergentes y desarrollar alianzas que le permitan a todas estas instituciones de educación superior privadas e incluso con las públicas de la zona, potenciar sus fortalezas en áreas como la investigativa, extensión, producción y deportivas, por sólo citar algunas.

Sobre las características del talento humano y como parte de lo anteriormente plasmado, conviene la revisión de las posibilidades de capacitación mutua, además de la consolidación de criterios propios y ajustados a las normas a los efectos de la categorización de los docentes, ello con miras a propiciar el desarrollo del talento humano en la academia, aplicando razones técnicas entre las que se incluya la formación profesional, experticia y conocimientos o competencias.

Igualmente, se sugiere sincerar los contratos suscritos con los docentes, ello sin olvidar la posibilidad de brindar, conforme a su propia realidad económica, la estabilidad como medida de reconocimiento, lo cual debe ser un hecho cierto y concreto que se transforme en una política institucional.

Asimismo, se sugiere promover estudios similares y periódicos a los fines de monitorear el mercado laboral, como forma de iniciar acciones concretas orientadas en filosofías como ganar-ganar.

Por último, se estima conveniente aprovechar e instituir subvenciones e incentivos que permitan a sus trabajadores académicos contar con protección y estímulos que refuercen una actitud positiva, al tiempo de satisfacer necesidades superiores o motivacionales, mejorando con ello la calidad de vida de sus equipos de trabajo, lo cual debería ser instituido como una conducta organizacional.

## **Referencias**

Alvarado, J. (1990). El gerente de las organizaciones del futuro. Caracas: Universidad Pedagógica Experimental Libertador/Vicerrectorado de Investigación y Postgrado.

- Banco de Madrid. (2001). *Salario emocional. Cómo atraer y retener el talento*. [Documento en línea] disponible en: <http://www.bancomadrid.com/bm/es/publico/AulaBM/biblioteca/> [Consulta: Marzo 7, 2007].
- Briceño, R. (2006). *Pago variable como estrategia. Gestión humana. Asociación venezolana de gestión humana*. Ponencia presentada en Escenarios 2006, Caracas.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Santafé de Bogotá: McGraw Hill.
- Congreso Nacional. (1990). *Ley orgánica del trabajo*. Gaceta oficial. Caracas, Venezuela.
- Dessler, G. (1994). *Administración de personal*. México: Prentice Hall.
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. y Schuler, R. (2003). *La gestión de los recursos humanos. Preparando profesionales para el siglo XXI*. Madrid: McGraw Hill.
- Gómez, L., Balkin, D. y Cardy, R. (1997). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- Guaregua, I. (2006). *Compensación vinculada a resultados. Gestión humana. Asociación venezolana de gestión humana*. Ponencia presentada en Escenarios 2006, Caracas.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Ivancevich, J., Lorenzi P., Skimner S. y Crosby, P. (1996). *Gestión, calidad y competitividad*. Madrid: Clamadi SL.
- Jiménez, A. (2006). *Los venezolanos valoran planes de la calidad de vida. Gestión humana*. Ponencia presentada en Escenarios 2006, Caracas.
- Martínez, M. (2004). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. México: Trillas.
- Méndez, C. (2004). *Metodología. Diseño y desarrollo del proceso e investigación*. Santafé de Bogotá: McGraw Hill.
- Mondey, W. y Noe, R. (1997). *Administración de recursos humanos*. México: Prentice Hall.
- Morales, J. y Velandía, N. (1999). *Salarios. Estrategia y sistema salarial o de compensación*. Santafé de Bogotá: McGraw Hill.
- Ollarves, Y. (2001). Importancia de la cultura organizacional en el sector universitario. *Sinopsis Educativa* (1), pp. 33-47.
- Ramírez, T. (1999). *Cómo hacer un proyecto de investigación*. Caracas: Panapo.
- Rimsky, T. (2005). *Administración de la remuneración total. Nuevos sistemas de pagos al personal*. México: McGraw Hill.
- Wether, W. y Davis, K. (1996). *Administración de personal y recursos humanos*. México: McGraw Hill.