



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES  
MENCIÓN: COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS

TRABAJO DE GRADO

INFLUENCIA DE LOS SISTEMAS DE COMPENSACIÓN TOTAL PARA QUE  
EMPRESAS DEL SECTOR FARMACÉUTICO SEAN CATALOGADAS  
COMO EXITOSAS.

Tesista: Rondón Ocanto, Gabriela

Tesista: Schmitz Sepúlveda, Jessica

Tutor: Guerrero López, Thairí

Caracas, 8 de Octubre de 2007

## DEDICATORIA

A mi familia y en especial a todas mis madres (Luisa, Zula y Pepa), a mi papá y a mi Irre, por estar ahí siempre para mí.

Gaby.

Quisiera dedicar la realización de este gran proyecto a toda mi familia, ya que siempre ha sido un pilar fundamental para lograr mis sueños y poder alcanzar las metas que me propongo.

Jessi.

## AGRADECIMIENTOS

A Dios, a todas aquellas personas que de una u otra forma creyeron en mí e hicieron esto posible (tía Pepa Te Amo!!), y por último pero no menos importante a Jessi por ser y estar, gracias por existir, nada de esto sería sin ti. Besitos amii!

Gaby.

A Dios, a mi familia... por siempre apoyarme en los momentos difíciles y acompañarme en la celebración de aquellos llenos de alegría.

A mi amiga y compañera de tesis, gracias por siempre armarte de paciencia y apoyarme en mis momentos de estrés. Enseñándome que con esfuerzo y dedicación todo se puede lograr, y sobre todo lograr a tiempo. Te quieroooo!

Quisiera agradecer especialmente a la familia de mi compañera de tesis, ya que durante la realización de este proyecto su casa fue prácticamente la mía.

Jessi.

A nuestra tutora Thairí Guerrero por su dedicación y apoyo, y a la firma de consultoría Pericás Guerrero & Asociados por permitirnos acercarnos a las empresas participantes en su nombre.

De igual forma queremos agradecer a las empresas participantes en nuestro estudio que nos brindaron su apoyo y confianza para el manejo de su información.

## INDICE GENERAL

DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTOS	
INDICE GENERAL	
INDICE DE FIGURAS Y CUADROS	
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	10
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	14
Objetivo general.....	14
Objetivo específico.....	14
II. MARCO TEÓRICO.....	15
UNIDAD I. Sistemas de compensación.....	15
UNIDAD II. Compensación total.....	19
UNIDAD III. Éxito empresarial.....	28
UNIDAD IV. Motivación y motivadores.....	33
UNIDAD V. Marco referencial.....	43
III. MARCO METODOLÓGICO.....	46
Tipo de estudio .....	46
Diseño de investigación .....	46
Operacionalización de las variables.....	46
Unidad de análisis.....	50
Población.....	50
Muestra.....	50
Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	51
IV. ANÁLISIS ESTADÍSTICO Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	53
V. CONCLUSIONES.....	94
VI. RECOMENDACIONES.....	96

VII. FACTIBILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	97
VIII. CONSIDERACIONES ÉTICAS.....	98
IX. REFERENCIAS BIBLIO-HEMEROGRÁFICAS Y ELECTRÓNICAS.....	99
X. ANEXOS.....	101

## ÍNDICE DE CUADROS, FIGURAS Y GRÁFICOS.

### CUADROS

Cuadro 1. Tabla de Datos	58
Cuadro 2. Porcentaje de información recogida por el análisis factorial	59
Cuadro 3. Contribuciones de las variables al factor (Indicador de Éxito)	59
Cuadro 4. Indicadores de éxito de las empresas	60
Cuadro 5. Indicadores de éxito ordenados de las empresas	61
Cuadro 6. Correlación punto biserial entre factor éxito y caja de ahorros	63
Cuadro 7. Correlación punto biserial entre factor éxito y fondo de ahorros	64
Cuadro 8. Correlación punto biserial entre factor éxito y otros bonos e incentivos	64
Cuadro 9. Correlación punto biserial entre factor éxito y comisiones de ventas	65
Cuadro 10. Correlación punto biserial entre factor éxito y días de disfrute de vacaciones	65
Cuadro 11. Correlación punto biserial entre factor éxito y chequeo médico	66
Cuadro 12. Correlación punto biserial entre factor éxito y el beneficio plan de alimentación	66
Cuadro 13. Correlación punto biserial entre factor éxito y préstamos para la adquisición de viviendas	67
Cuadro 14. Correlación punto biserial entre factor éxito y el pago de gastos de traslado	68
Cuadro 15. Correlación punto biserial entre factor éxito y seguro de viajes de negocios	68
Cuadro 16. Correlación punto biserial entre factor éxito y asignación de acción en club social	69
Cuadro 17. Correlación punto biserial entre factor éxito y plan de compra de acciones	69
Cuadro 18. Correlación punto biserial entre factor éxito y seguro de Accidentes	70
Cuadro 19. Correlación punto biserial entre factor éxito y el beneficio servicio de cafetería	70
Cuadro 20. Correlación punto biserial entre factor éxito y asignación de chofer	71

Cuadro 21. Correlación punto biserial entre factor éxito y plan de jubilación	72
Cuadro 22. Correlación punto biserial entre factor éxito y asignaciones no salariales	72
Cuadro 23. Correlación punto biserial entre factor éxito y prestación de antigüedad social	73
Cuadro 24. Correlación punto biserial entre factor éxito y préstamos para adquisición de vehículos	73
Cuadro 25. Correlación punto biserial entre factor éxito y plan de vehículo	74
Cuadro 26. Correlación punto biserial entre factor éxito y pagos en efectivo (resumen).	75
Cuadro 27. Correlación punto biserial entre factor éxito y beneficios (resumen)	75
Cuadro 28. Correlación punto biserial entre factor éxito y emolumentos (resumen)	76
Cuadro 29. Estadística descriptiva del Índice de Motivación	77
Cuadro 30. Correlación punto biserial entre motivación y caja de ahorros	78
Cuadro 31. Correlación punto biserial entre motivación y fondo de ahorros	79
Cuadro 32. Correlación punto biserial entre motivación y otros bonos e incentivos	79
Cuadro 33. Correlación punto biserial entre motivación y comisiones de ventas	80
Cuadro 34. Correlación punto biserial entre motivación y días de disfrute de vacaciones	80
Cuadro 35. Correlación punto biserial entre motivación y el beneficio chequeo médico	81
Cuadro 36. Correlación punto biserial entre motivación y plan de alimentación	82
Cuadro 37. Correlación punto biserial entre motivación y préstamos para adquisición de vivienda	82
Cuadro 38. Correlación punto biserial entre motivación y pago de gastos de traslado	83
Cuadro 39. Correlación punto biserial entre motivación y seguro de viajes de negocios	83
Cuadro 40. Correlación punto biserial entre motivación y asignación de acción en club social	84
Cuadro 41. Correlación punto biserial entre motivación y plan de compra de acciones	84
Cuadro 42. Correlación punto biserial entre motivación y seguro de accidentes	85
Cuadro 43. Correlación punto biserial entre motivación y servicio de cafetería	86
Cuadro 44. Correlación punto biserial entre motivación y Asignación de Chofer	86
Cuadro 45. Correlación punto biserial entre motivación y plan de jubilación	87
Cuadro 46. Correlación punto biserial entre motivación y asignaciones no salariales	87
Cuadro 47. Correlación punto biserial entre motivación y prestación de antigüedad	88

social

Cuadro 48. Correlación punto biserial entre motivación y préstamos para adquisición de vehículo	88
Cuadro 49. Correlación punto biserial entre motivación y Plan de Vehículo	89
Cuadro 50. Correlación punto biserial entre motivación y pagos en efectivo (resumen).	90
Cuadro 51. Correlación punto biserial entre motivación y beneficios (resumen)	91
Cuadro 52. Correlación punto biserial entre motivación y emolumentos (resumen)	91
Cuadro 53. Tabla de Datos	92
Cuadro 54. Correlación de Pearson entre motivación y salarios, ventas estimadas y número de beneficios, emolumentos y pagos en efectivo	93

## FIGURAS

Figura 1. Formas de Compensación Financiera.	21
Figura 2. Contribución del sistema de compensaciones al cumplimiento de los objetivos empresariales	27
Figura 3. Marco de criterios del Premio Baldrige	32
Figura 4. Diferencia entre motivación y satisfacción	34
Figura 5. Jerarquía de las necesidades de Maslow	38
Figura 6. Teoría de Dos Factores de Herzberg	39
Figura 7. Modelo de motivación de Porter y Lawler	41
Figura 8. Teoría de la equidad	42

## GRÁFICOS

Gráfico 1. Indicadores de éxito ordenados de las empresas	61
Gráfico 2. Histograma del Índice de Motivación	77



## RESUMEN

El objetivo general de la investigación es identificar y analizar las relaciones significativas que existen entre los sistemas de compensación total y el éxito de las empresas del sector farmacéutico pertenecientes al área Metropolitana de Caracas en el año 2007.

Para llevar a cabo la recolección de los datos, se dispuso de la base de datos de una prestigiosa firma de consultoría especializada en el área de compensación y beneficios, esto para recopilar la información salarial. Adicionalmente, se realizaron contactos electrónicos (email e internet) y telefónicos con las empresas objeto de estudio, para solicitar información sobre el indicador de mercado (volumen de ventas estimados), el índice motivacional y el indicador de costos de personal (pagos totales estimados). Tomamos una muestra no probabilística de las empresas del sector farmacéutico afiliadas a la Cámara Venezolana del Medicamento, localizadas en el área Metropolitana de Caracas.

Entre los aportes que se esperan en los resultados de la presente investigación se encuentran: la ampliación de información empírica en cuanto a la relación entre los sistemas de compensación (paquete de remuneración total que reciben los empleados) y el éxito organizacional en las empresas venezolanas pertenecientes al sector farmacéutico, la generación de información actualizada y confiable que pueda ser utilizada como fuente de consulta y servir como base para estudios futuros que contribuyan al progreso y desarrollo del mismo.

## I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El tema de los sistemas de compensación y la administración de Recursos Humanos, en una coyuntura tan difícil como incierta y cambiante como la que se ha estado viviendo últimamente en el mundo, es de gran importancia para la sobrevivencia de las empresas y, en particular, para los niveles mas altos de dirección y estrategia, que tienen la máxima responsabilidad en la gestión empresarial.

Para lograr la sobrevivencia de una empresa en un ambiente competitivo se debe contar con los indicadores que orienten la gestión para lograr el éxito, los cuales no deben verse de forma aislada ya que se encuentran íntimamente relacionados con diversos factores tanto del entorno organizacional, como de características internas de la empresa que lo condicionan, uno de los factores internos es la remuneración que reciben los trabajadores. Dicha influencia se ve expresada en los niveles de estructuras salariales de una manera directa. De esta forma, los empleados deben recibir un salario justo por su contribución productiva. Cuando las compensaciones son demasiado bajas es probable que se presente una desmotivación de personal, así como otros problemas. Por otra parte, si el pago que reciben los trabajadores es excesivamente alto, la compañía podría ver debilitada su capacidad de competir. (Werther, 1995).

La relación antes enunciada, como lo describe Granell (1994), parece ser ampliamente reconocida por el personal directivo de las empresas. En un estudio realizado en la década de los 90 en organizaciones venezolanas, se estableció que tanto presidentes como gerentes de recursos humanos, identifican el área de compensación como crítica para la gestión de estos recursos, lo que es vital para lograr la competitividad y el éxito de una empresa.

Esta compensación otorgada a los empleados puede ser detallada de acuerdo con una clasificación que distingue entre elementos directos e indirectos que la componen. El elemento

directo, consta de aquellos pagos realizados en términos financieros o monetarios (remuneración base, incrementos por mérito e incentivos), y el elemento indirecto, constituido por todos aquellos beneficios y servicios otorgados por la empresa (pólizas de seguros de vida y de salud, etc.) (Milkovich, 1999).

Las empresas deben establecer un entorno en el que los individuos puedan cumplir metas grupales con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales e insatisfacción personal o en el que puedan alcanzar en la medida de lo posible una meta deseada con recursos disponibles (Koontz, Weihrich, 1998).

La administración moderna de compensaciones reconoce que las prestaciones constituyen un elemento muy importante en cualquier sistema de compensación y deben corresponder a la productividad del empleado para que la compañía conserve sus empleados y continúe siendo competitiva. (Werther, et al., 1995).

Estas prestaciones han venido aumentando no solo en su valor individual sino en la diversidad de conceptos que abarcan, de manera que se pasó de los servicios médicos, descansos remunerados y planes de jubilación a una multiplicidad de servicios que cubren todo lo imaginable. Por otra parte, las prestaciones más tradicionales también han sufrido modificaciones sustanciales; por ejemplo, debido a los costos de salud la tendencia es a disminuir la financiación por parte de la empresa en la cobertura médica total de sus empleados y familiares, aumentando la participación del empleado en los pagos, de modo que comparta costos en una proporción mayor. (Morales, Velandia, 2004)

Por otra parte, los beneficios han tomado una gran importancia y popularidad en los últimos años, lo cual se verifica fácilmente al analizar el porcentaje que le corresponde en la inversión por servicios personales y la diversidad de beneficios y prestaciones que hoy se otorgan. (Morales et al., 2004).

En una situación como la actual -de agitación política y comercial- los directivos de las organizaciones enfrentan grandes retos personales y profesionales, por eso deben revisarse

muchos fundamentos de las prácticas empresariales, especialmente los sistemas de compensación, ya que no se puede desconocer su importancia para la gestión de cualquier organización. (Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1999).

La Industria Farmacéutica Venezolana no escapa de esta situación variable, liderizada por distintos factores como: la fijación de precios, el control cambiario, la inflación y otro conjunto de indicadores que según su comportamiento quebrantan en mayor o menor grado el progreso de la misma, sobretodo tomando en cuenta que los principales inputs como la materia prima e insumos que son necesarios para producir son importados. Esto ha desencadenado que en la actualidad la industria farmacéutica intente en la medida de lo posible reducir costos, pero sin olvidarse de garantizar a los empleados remuneraciones competitivas y motivación, factores que permiten en gran medida la retención del personal, según información proporcionada por la Cámara Venezolana del Medicamento.

En vista de lo anteriormente expuesto se decidió determinar cuales de los elementos que componen los sistemas de compensación total (pagos en efectivo, beneficios y emolumentos) influyen sobre el éxito empresarial, enfocando este último desde varias perspectivas; por una parte, el aspecto motivacional que rige el comportamiento de los empleados, por otra, el indicador de mercado (volumen de ventas estimadas) y, el indicador de costos (pagos totales estimados) para así conocer su comportamiento y establecer la relación entre ellos.

Partiendo del hecho de que aquellos empleados que ocupan altos cargos jerárquicos dentro de la estructura (directores y gerentes) de forma determinante en el éxito de las empresas, debido a su nivel de compromiso, experiencia, responsabilidad, alcance y autonomía a la hora de tomar decisiones, se ha considerado importante señalar que se considera pertinente hacer una distinción de los salarios por grupos de empleados, dando como resultado dos grandes bloques: directores y gerentes, y resto de los empleados.

Para la realización de esta investigación se tomó una muestra de empresas pertenecientes a la Cámara Venezolana del Medicamento (CAVEME), institución que hoy en

día es una unidad dinámica de inteligencia estratégica del sector farmacéutico venezolano que respeta los derechos de propiedad intelectual, nacidos de la innovación generada por la investigación y el desarrollo científico y tecnológico. (CAVEME, 2007)

Parte de la información necesaria para realizar esta investigación se obtuvo mediante un estudio realizado por una acreditada firma de consultoría del área de compensación. De igual forma se necesitó el contacto directo con cada una de las empresas que componen la muestra para el suministro de algunos datos importantes, permitiendo de esta manera alcanzar nuestros objetivos y aumentar los conocimientos que existen en cuanto a la influencia que tienen las prácticas de compensación sobre el éxito alcanzado por empresas pertenecientes al sector farmacéutico, generando a su vez información actualizada de datos poco utilizados, tratando así de hacer una aproximación a la realidad.

El propósito es aportar una fuente y registro confiable que se pueda utilizar al momento de planificar, programar, etc., dejando un histórico que sirva como base de consulta y como inicio de futuras investigaciones.

Para finalizar y tomando en cuenta todo lo anteriormente expuesto el estudio se plantea la siguiente interrogante:

¿Cual es el grado de influencia de los distintos sistemas de compensación total para que empresas del sector farmacéutico ubicadas en el área Metropolitana de Caracas puedan ser catalogadas como exitosas en el año 2007?

## OBJETIVOS

### General:

Identificar y analizar las relaciones significativas que existen entre los sistemas de compensación total y el éxito de las empresas del sector farmacéutico pertenecientes al área Metropolitana de Caracas en el año 2007.

### Específicos:

1. Identificar y diferenciar entre las empresas consideradas como exitosas y no exitosas pertenecientes al Sector Farmacéutico del área Metropolitana de Caracas.
2. Conocer y analizar los índices de motivación aportados por las empresas participantes del estudio.
3. Analizar el impacto que tienen los sistemas de compensación total sobre la motivación de los empleados y sobre el éxito de las empresas.

## II. MARCO TEÓRICO

### UNIDAD I: SISTEMAS DE COMPENSACION

#### 1.- Evolución histórica de la compensación.

La compensación (dar y recibir) es un hecho natural que siempre ha estado ligado a la existencia del ser humano. Ante un acto personal, espiritual, económico o empresarial surgirá una compensación: salvación, felicidad, satisfacción y utilidad. Como algo natural ligado a la historia de la humanidad y de la sociedad, el dar y el recibir son fundamentos del equilibrio, la justicia, la equidad y la reciprocidad. (Morales, et al., 2004)

Bajo este ambiente, las compensaciones se manifiestan en hechos de naturaleza espiritual, satisfacciones personales, reconocimientos o en retribuciones, ya sea en dinero o en especie. Un hecho muy importante en la vida del hombre, y lógicamente en la de las compensaciones, fue el de descubrir o inventar las herramientas, ya fuese para la caza o para defenderse de animales mas fuertes que él. Esto lo llevó a un cambio de vida radical: “a vivir en la tierra”, lo cual implicaba otras actividades adicionales, tales como cultivar y mantenerse, domesticar animales para mantener familias “propias” o clanes que no solo permitieron su actividad sino su supervivencia. Estas actividades en la tierra dieron lugar a las primeras haciendas, originando el trueque. El trueque era solo el intercambio de unos productos por otros, especialmente por los denominados productos de “pan coger”, pues la producción se daba única y exclusivamente para la subsistencia. (Morales, et al., 2004)

“El vivir en la tierra implicaba defender y defenderse; en otras palabras cuidar lo que se tenía. Con las nuevas relaciones elaboradas surge la “guerra”, la cual implicó violencia, hombres desocupados, fuerza de trabajo no utilizada. Para poder compensar a estas personas surge un valor simbólico, “la moneda”, como contraprestación al servicio prestado. Por tanto, podemos afirmar que la compensación apareció como pago a un servicio prestado. A la par de la guerra surgió el servicio doméstico, posteriormente las constructoras de mosquetes con su

estructura organizacional maestro, oficial, aprendiz, como una espina dorsal de nuestro aparato empresarial moderno, que sirvió como base para la elaboración de los sistemas modernos de compensación”. (Morales, et al., 2004).

En la actualidad, principalmente en las áreas urbanas, la totalidad o mayor parte de las compensaciones se reciben en dinero y a través de otros incentivos financieros y sociales.

## 2.- Definición:

La definición de compensación puede ser vista desde dos puntos de vista: Por el empleado y por el empresario. Según Morales y Velandia (2004): “Para el Empleado, es una retribución por el esfuerzo y la inversión que ha hecho en educación y en formación, también es la fuente principal de ingreso, por ello se constituye en un factor determinante de su bienestar económico y social”. En esencia se trata de una relación de intercambio, que contiene recompensas de carácter financiero o no financiero, las cuales pueden ser a su vez directas e indirectas. Para los empresarios estas compensaciones son costos de operaciones, que deben ser diseñadas y administradas de manera equitativa y justa entre los trabajadores. (Milcovich, citado por Morales et al., 2004).

## 3.- Importancia de los sistemas de compensación según Chiavenato (2000):

Es extremadamente importante la administración eficaz de la estructura de compensación de una organización, no solo por la influencia que los salarios producen en quien lo recibe, sino también en la compañía que los paga y sobre la sociedad donde la compañía esta localizada. Cada uno de estos tres grupos tiene intereses directos aunque diferentes sobre todas las compensaciones canceladas a los empleados.

- **Importancia para los empleados:**

- ✓ Los salarios representan la base del patrón de vida del empleado, de su comodidad, de los servicios y de las reservas financieras que proporciona para sí y para su familia.



- ✓ Los salarios percibidos presentan elevada influencia en el estatus del empleado en su comunidad; el estatus es evaluado por la ganancia material mas aún que por el tipo de trabajo, el cual algunas veces solo puede ser conocido por su superior. Dentro de la compañía el salario puede ser igualmente una fuente de status; ya que en comparación con los salarios percibidos por los demás empleados, sirve como una medida de importancia relativa que el cargo y su ocupante poseen para la compañía.
- ✓ La posibilidad de ganancias mas elevadas puede también motivar a los empleados a aumentar su valor, mejorando sus calificaciones personales y sus contribuciones a la compañía.

- **Importancia para la organización:**

Los salarios representan una significativa porción de los costos de producción. La participación en los costos totales de producción varía de acuerdo con el tipo de producción, de acuerdo con la tecnología utilizada, etc.

Los aumentos en los valores salariales son trasladados al consumidor o usuario que debe pagar productos y servicios más caros, lo que provoca a su vez una reducción en el volumen de las ventas. Si el costo de los salarios aumentados no es transferido al consumidor o usuario, debe ser compensado por una mayor eficiencia o por la reducción en el margen de lucro.

Es de vital importancia el mantenimiento de un sistema de compensación que no solo haga posible la maximización de la eficiencia de las ventas, sino también, proporcione a los accionistas un retorno adecuado de sus inversiones, al mismo tiempo que estimule el ingreso y la permanencia de los buenos empleados.

- **Importancia para la sociedad:**

Los salarios tienen importante efecto sobre los diversos grupos e instituciones dentro de la sociedad. Los salarios mas elevados proporcionan mayor poder adquisitivo, aumenta la prosperidad de la comunidad y promueven la expansión de los servicios. En la medida que los salarios aumentan hacen que los precios se vuelvan también mas elevados, lo que por otro

lado, sirve para reducir el patrón de vida de aquellos cuya renta no se incrementa en forma proporcional. Los precios elevados también pueden crear una reducción de la demanda de productos y servicios que los empleados generan, lo que causa una reducción en el número de cargos requeridos para producir aquellos productos y servicios. Si los salarios pueden ser compensados por una mayor productividad, y no por precios más elevados, entonces podrán efectivamente, contribuir al bienestar económico de la sociedad.

5.- Principales objetivos que procura una efectiva administración de los sistemas de compensación: (Wherter, et al., 1995)

- **Adquisición de personal calificado:** Las compensaciones deben ser suficientemente altas para atraer solicitantes. Debido al hecho de que las compañías compiten entre ellas en el mercado laboral, los niveles de compensación deben corresponder a las condiciones de oferta y demanda en dicho mercado. En ocasiones, se necesita un incentivo adicional, expresado en una tasa salarial más alta para atraer a solicitantes que trabajan en otras compañías.
- **Retener a los empleados actuales:** Cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumenta. Para prevenir este fenómeno, el nivel de compensación debe ser competitivo.
- **Garantizar la igualdad:** La administración de sueldos y salarios postula como un objetivo esencial lograr la igualdad interna así como la externa. La igualdad interna requiere que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos, expresado en la fórmula “igual retribución a igual función”. La igualdad externa significa que se cubre a los miembros de la organización una compensación similar a la que obtienen los empleados con funciones análogas en otras organizaciones.
- **Alentar al desempeño adecuado:** El pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades, para que el desempeño continúe siendo adecuado en el futuro. El

buen desempeño, la experiencia, la lealtad, las nuevas responsabilidades, pueden alentarse y reforzarse mediante una política adecuada de compensaciones.

- **Controlar los costos:** Un programa racional de compensación contribuye a que la organización obtenga y retenga su fuerza laboral a costos adecuados. Sin una estructura sistemática de sueldos y salarios, la organización puede encontrarse pagando en exceso o insuficientemente los esfuerzos de sus miembros.
- **Cumplir con las disposiciones legales:** Al igual que en otros aspectos de la administración de personal, la administración de sueldos y salarios se inscribe en un marco jurídico específico. Un sistema adecuado de compensaciones tiene en cuenta estos factores y se asegura de cumplir las disposiciones legales vigentes.
- **Mejorar la eficiencia administrativa:** Al procurar cumplir los objetivos de un programa efectivo de compensaciones, los especialistas en la administración de sueldos y salarios se esfuerzan por diseñar un sistema que se pueda administrar con eficiencia.

## UNIDAD II: COMPENSACION TOTAL

### 1.- Origen:

En un principio se reconocía que el trabajo desempeñado en el área de compensación y beneficios estaba basado en conseguir una fórmula que aplicaría a toda la población de la organización. Las estructuras salariales eran rígidas y estaban dentro de parámetros muy cerrados, los programas de beneficios eran de diseños únicos para todos los integrantes de la organización, en los cuales el trabajador debía adaptarse a los programas y planes pero no el caso contrario.

Con el pasar de los años las organizaciones se han visto en la necesidad de planear los factores a incluir en el sistema salarial, de coordinarlos, organizarlos, comunicarlos, aplicarlos, controlarlos y evaluarlos a nivel de la organización en general y de sus trabajadores; de esta manera se aprende a diseñar adecuada y estratégicamente los programas y planes de compensación y beneficios que podrían ubicar y mantener a las organizaciones en un nivel competitivo dentro del mercado que es un ambiente de constantes y rápidos cambios. (Morales, et al., 2004)

2.- Definiciones:

La Compensación Total es definida “como el paquete completo de recompensas y reconocimientos para el empleado, incluyendo todas las modalidades de beneficios, dinero, emolumentos, servicios y pagos en especie”. (A. C. A. Glossary, 1995)

“La Compensación Total es el valor de los pagos directos e indirectos dados al empleado”. (Dolan, Schuller, Valle, 1999).

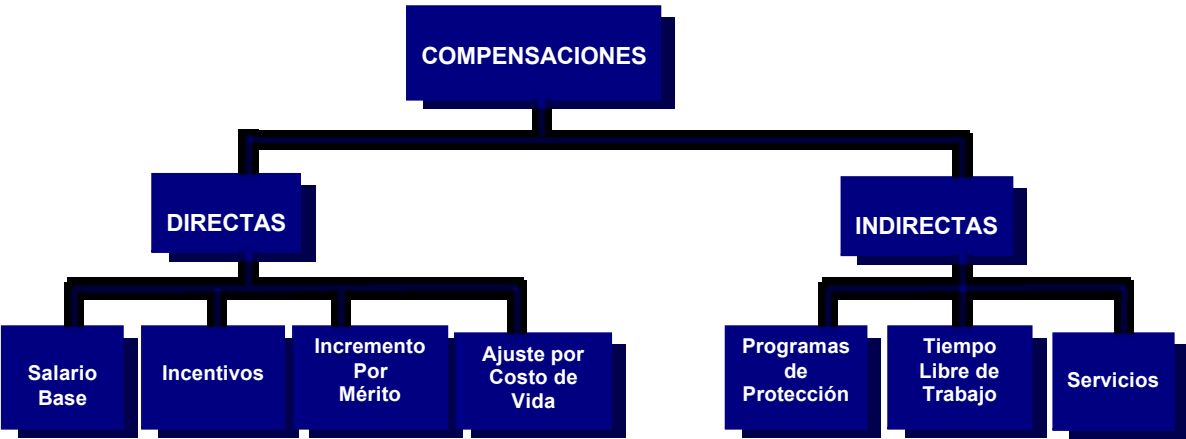


Figura 1. Formas de Compensación Financiera. (Morales, et al., 2004)

### 3.- Compensación total en efectivo:

La compensación total en efectivo son todos los pagos que un empleador le da a un empleado por los servicios prestados en la organización. De manera general comprende fundamentalmente tres elementos que son los pagos fijos, los pagos variables y los incentivos. (Morales, et al. 2004)

#### 3.1- Elementos que componen la compensación total:

- **Pagos fijos:** es la suma del salario básico anual mas otros pagos fijos en efectivo. Entre los que se encuentran principalmente:
  - ✓ **Salario básico mensual:** es la remuneración que mensualmente percibe un empleado por los servicios ofrecidos o prestados dentro de una organización.
  - ✓ **Bono vacacional:** es la remuneración que percibe un empleado por concepto de periodo vacacional, se trata de una retribución adicional concebida para contribuir al disfrute de las vacaciones.
  - ✓ **Asignaciones no salariales:** se refiere a los subsidios por ley que le corresponden al empleado a través de cupones. Por ejemplo: cesta ticket, ticket de restaurante, etc. y cualquier otro subsidio en efectivo.
  - ✓ **Fondos de ahorros:** son los aportes de la empresa y el empleado, a través de fondos de ahorro y fideicomisos.
  - ✓ **Caja de ahorros:** comprende todos los aportes realizados a la caja de ahorro por parte del empleador, que contribuyen monetariamente con el empleado.

- ✓ **Utilidades:** es la cantidad de días garantizados por la ley que se le otorgan a cada empleado, al final del ejercicio fiscal de la organización con motivo de la repartición de las utilidades generadas por la empresa.

Tanto el bono vacacional como las utilidades pueden presentar ciertas variaciones, específicamente en el número de días a otorgar a razón de pago, incluyendo los días garantizados y los adicionales.

- **Pagos variables:** son los pagos que están sujetos a evaluaciones para ponderar el valor financiero o no financiero, de lo que se debe pagar al empleado, de acuerdo con su desempeño y al logro de sus metas y objetivos dentro de la organización. Principalmente entre los pagos variables se encuentran:
  - ✓ **Comisiones:** se refiere a todos los pagos o remuneraciones que se le otorgan al empleado por el cumplimiento de metas, tienen relación directa con el desempeño del trabajador. Este pago normalmente se realiza con frecuencia mensual, pero puede variar según las políticas de cada organización.
  - ✓ **Bonos ejecutivos:** es una remuneración pagada al empleado por concepto del cumplimiento de metas, su otorgamiento suele tener una frecuencia anual, y es calculada principalmente por los resultados generales de la organización en conjunto con el desempeño individual de cada empleado.
  - ✓ **Otros bonos e incentivos:** son pagos “especiales” otorgados por niveles de producción, volúmenes de ventas, facturación, etc.
- **Beneficios:** también denominados compensaciones indirectas, es decir, que no son retribución propiamente dicha del servicio prestado, sino que solo se otorgan por pertenecer a la empresa o desempeñar un puesto de trabajo.
  - ✓ **Préstamos para la adquisición de vivienda:** es una cantidad de dinero otorgada por la organización al empleado, para facilitar la compra de vivienda.

También para estos préstamos con frecuencia la organización brinda comodidades de pago para solventar la deuda.

- ✓ **Seguro de vida:** es un beneficio que se le otorga al empleado, éste cuenta con un nivel de cobertura o suma asegurada en bolívares en caso de accidente o muerte, causada por enfermedad o de manera imprevista.
  
- ✓ **Plan de alimentación:** este beneficio se otorga principalmente bajo mecanismos como el cesta ticket, ticket restaurante, tarjeta electrónica (solo para el consumo de alimentos y productos de primera necesidad), comedor y cafetería.
  
- **Otros beneficios:** de igual manera son otorgados por pertenecer a la empresa o desempeñar un puesto de trabajo. Entre estos se encuentran:
  - ✓ Seguro H. C. M. (hospitalización, seguro y maternidad).
  - ✓ Seguro de accidentes.
  - ✓ Pensiones de jubilación o vejez.
  - ✓ Servicio de cafetería, etc.
  
- **Emolumentos:** es un conjunto de beneficios “extras” con que cuentan los empleados dentro de la organización, según su jerarquía o la posición que ocupan dentro de la estructura, así como por el desempeño que tienen dentro de la misma. Principalmente cuentan como emolumentos:
  - ✓ **Teléfono celular:** es un beneficio en el cual el empleado cuenta con un teléfono móvil, la mayoría de las organizaciones cubren ciertos gastos de las llamadas telefónicas realizadas.
  
  - ✓ **Préstamos personales:** es una cantidad de dinero otorgada por la organización al empleado, para solventar problemas de índole personal, en general para hacer frente a eventualidades que pueden ser calificadas como emergencias.

- ✓ **Plan de compra de acciones:** es la oportunidad que las organizaciones le dan al empleado para comprar acciones a un precio determinado en un momento dado, independientemente de su valor en el mercado.
- ✓ **Asignación de acciones en club social:** se le otorga al empleado la membresía a un club social, para su disfrute y el de su familia.
- ✓ **Pago de gastos de traslado:** la organización le proporciona al empleado cierta cantidad de dinero para los gastos de traslado. La remuneración puede variar según las políticas de cada organización.
- ✓ **Pago de viáticos:** se le otorga al empleado una remuneración por gastos ocasionados en el ejercicio de actividades laborales. Con frecuencia se aplica el mecanismo de reembolso de gastos.
- ✓ **Pago de estacionamiento:** es un beneficio otorgado al trabajador, en el cual la organización cubre los gastos de estacionamiento, exonerando completamente al trabajador de algún tipo de gasto.
- ✓ **Asignación de vehículo:** es cuando la empresa le proporciona al empleado un vehículo para su movilización en el ejercicio de actividades laborales.
- ✓ **Préstamos para adquisición de vehículo:** es una cantidad de dinero que otorga la organización al empleado por medio de un préstamo, para facilitar la compra de un vehículo. Con frecuencia la organización brinda comodidades de pago para solventar la deuda.
- ✓ **Plan de vehículo:** este emolumento es muy parecido al anterior, la diferencia significativa es que el empleado recibe un subsidio por parte de la empresa para



el pago del vehículo, el resto de este pago se realiza bajo mecanismos de financiamiento.

- ✓ **Pago por uso de vehículo propio:** este emolumento se otorga la mayoría de las veces para la fuerza de ventas, consiste en proporcionarle un pago a cada empleado por el uso de su vehículo, sólo para actividades laborales. El monto de este pago con frecuencia se calcula sobre el número de kilómetros recorridos.
- ✓ **Seguro de vehículo:** en este caso la empresa cubre la cuota o monto del seguro del vehículo del empleado. Siempre que esta no exceda de 10 ó 15% del valor total del vehículo.
- ✓ **Asignación de chofer:** este emolumento es otorgado con frecuencia a los cargos de dirección y alta gerencia, para facilitar el traslado de un lugar a otro.

En este caso los componentes de los distintos sistemas de compensación a considerar son: pagos en efectivo (pagos fijos y variables), beneficios y emolumentos otorgados a los empleados, ya que se desea tomar para el estudio la composición del paquete de remuneración total.

La figura a continuación contribuye a entender la visión general de la contribución del sistema de compensaciones al cumplimiento de los objetivos empresariales.

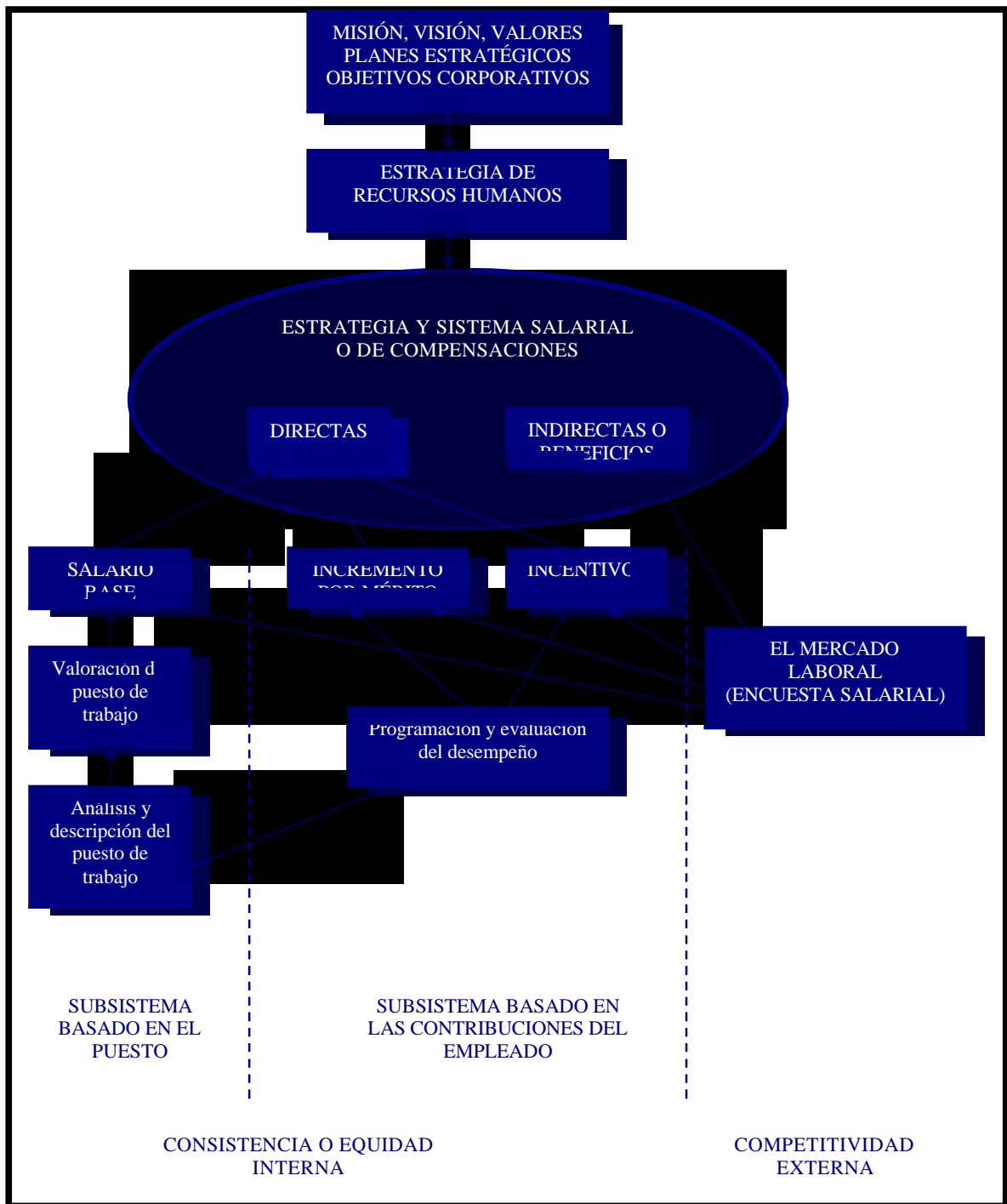


Figura 2. Contribución del sistema de compensaciones al cumplimiento de los objetivos empresariales. Fuente: Morales y Velandia (2004)

## UNIDAD III: ÉXITO EMPRESARIAL

### 1.- Definición.

En todas las sociedades, la rentabilidad es una medida importante de la excelencia de las empresas. Sin embargo, en ocasiones también se utilizan otros criterios, frecuentemente coincidentes con el desempeño financiero. En su libro *En busca de la excelencia*, Thomas Peters y Roberts Waterman identificaron 43 compañías que consideraron excelentes. En la selección de estas empresas exitosas se tomaron en cuenta factores como el crecimiento de activos y de capital, el rendimiento promedio del capital total y medidas similares. Interrogaron, asimismo, a expertos de diversas industrias acerca de la capacidad de innovación de las compañías. (Koontz, et al., 1998)

Los autores citados identificaron ocho características de las compañías de excelencia. Específicamente, estas empresas:

- Se orientaban a la acción.
- Se informaban acerca de las necesidades de sus clientes.
- Promovían la autonomía administrativa y el espíritu empresarial.
- Obtenían una alta productividad mediante la estrecha atención a las necesidades de su personal.
- Se regían por una filosofía basada a menudo en los valores de sus líderes
- Se concentraban en el área de actividad que conocían mejor.
- Poseían una estructura organizacional sencilla y escaso personal administrativo.
- Eran tanto centralizadas como descentralizadas, dependiendo de sus circunstancias.

Existe otra manera de concebir el objetivo de todas las Gerencias de Recursos Humanos y es la de afirmar que se debe ser productivo. Hoy día, gobiernos, industrias

privadas y universidades del mundo entero reconocen la urgente necesidad de mejorar la productividad. (Koontz, et al., 1998)

Las compañías de éxito generan un superávit a través de sus operaciones productivas. Aunque aún no se obtiene consenso sobre el significado preciso del término productividad, se define como la relación productos – insumos en un periodo específico con la debida consideración de calidad. (Koontz, et al., 1998)

Esto puede expresarse de la siguiente manera:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Productos}}{\text{Insumos}} \quad (\text{en un periodo específico y considerando la calidad})$$

Esta fórmula indica que la productividad puede elevarse 1) incrementando los productos con los mismos insumos, 2) reduciendo los insumos pero manteniendo los mismos productos o 3) incrementando los productos y reduciendo los insumos para obtener un cambio favorable en la relación entre ellos. Las compañías hacen uso de varios tipos de insumos, como fuerza de trabajo, materiales y capital. La productividad de factor total combina varios insumos para obtener un insumo compuesto. (Koontz, et al., 1998)

La productividad implica eficacia y eficiencia en el desempeño individual y organizacional, la eficacia es el cumplimiento de los objetivos. La eficiencia es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos. Es imposible que las empresas conozcan si son productivas a menos que primero visualicen sus metas y las de la organización. (Koontz, et al., 1998)

A la hora de evaluar el éxito de las compañías hay que considerar otro factor importante, la administración de calidad. En los últimos años se ha convertido en un arma estratégica en el mercado global. Puede creerse que la calidad es un fenómeno reciente, pero en realidad es que ya en los años 50 varios expertos en la materia intentaron introducir estas teorías en las distintas empresas. Los tres pioneros en esta área son Deming, Juran y Crosby, cada uno de los cuales adoptó una perspectiva distinta de calidad, pero con el tiempo éstas

contribuyeron a fijar una misma dirección; en el caso de Deming, la calidad significaba ofrecer a bajos costos productos y servicios que satisficieran a los clientes, implicabais mismo un compromiso con la innovación y las mejoras continuas. Para Juran, uno de los elementos clave de la definición de la calidad es la “adecuación de uso” de un producto. Por su parte, Crosby explica la calidad desde una perspectiva ingenieril como el cumplimiento de normas y requerimientos precisos, su lema es “hacerlo bien a la primera vez y conseguir cero defectos”. Los tres expertos consideran a la estadística como un instrumento muy valioso para la medición de calidad, aunque quizás sea Deming quien más se conoce por su insistencia en el análisis estadístico. (Koontz, et al., 1998)

Los factores considerados como piezas claves para conseguir el éxito empresarial son la comunicación interactiva sobre la producción, los resultados de calidad y la eficiencia de producción., dependiendo del tipo de empresa de que se trate, sus dimensiones, su estrategia y su etapa de desarrollo. (Koontz, et al., 1998)

Tomando en cuenta los factores antes mencionados, se originan siete criterios a la hora de catalogar una compañía como exitosa:

1. La categoría del liderazgo: supone de parte de los altos ejecutivos la orientación, fortalecimiento y mantenimiento del liderazgo necesario para un elevado desempeño. Este criterio también demanda liderazgo en la creación de una organización y sistema administrativo eficaces, así como la asunción comprobada de responsabilidad social y ciudadanía empresarial.
2. En cuanto a información y análisis, se examinan la eficacia y uso por la compañía de información administrativa (financiera y no financiera). Esto implica no sólo el análisis de los datos de la compañía, sino también el análisis de la competencia y el benchmarking, para comparar su desempeño con el de las mejores empresas.

3. La planeación estratégica incluye también la planeación empresarial con énfasis en la conversión de planes de requerimiento del cliente y operativos. La planeación debe estar regida por el cliente y la mejora operativa.
4. La categoría de desarrollo y administración de recursos humanos incluye criterios sobre todos los aspectos esenciales de los recursos humanos.
5. La administración de procesos, se refiere a todos los más importantes procesos de trabajo, como diseño, introducción, producción y entrega o prestación de servicios o productos. Incluye asimismo criterios sobre servicios de apoyo y desempeño de los proveedores.
6. Las organizaciones se orientan a la obtención de resultados. Se refiere a resultados de calidad en productos y servicios, así como operativos y financieros de la compañía. Incluye también resultados del desempeño de los recursos humanos y proveedores.
7. La última categoría se refiere a la atención y satisfacción del cliente. Específicamente, los criterios de esta categoría exigen excelencia de conocimiento de los clientes y el mercado, en las relaciones con los clientes y en la determinación de resultados de satisfacción del cliente en comparación con los competidores.

Marco de criterios del Premio Baldrige.

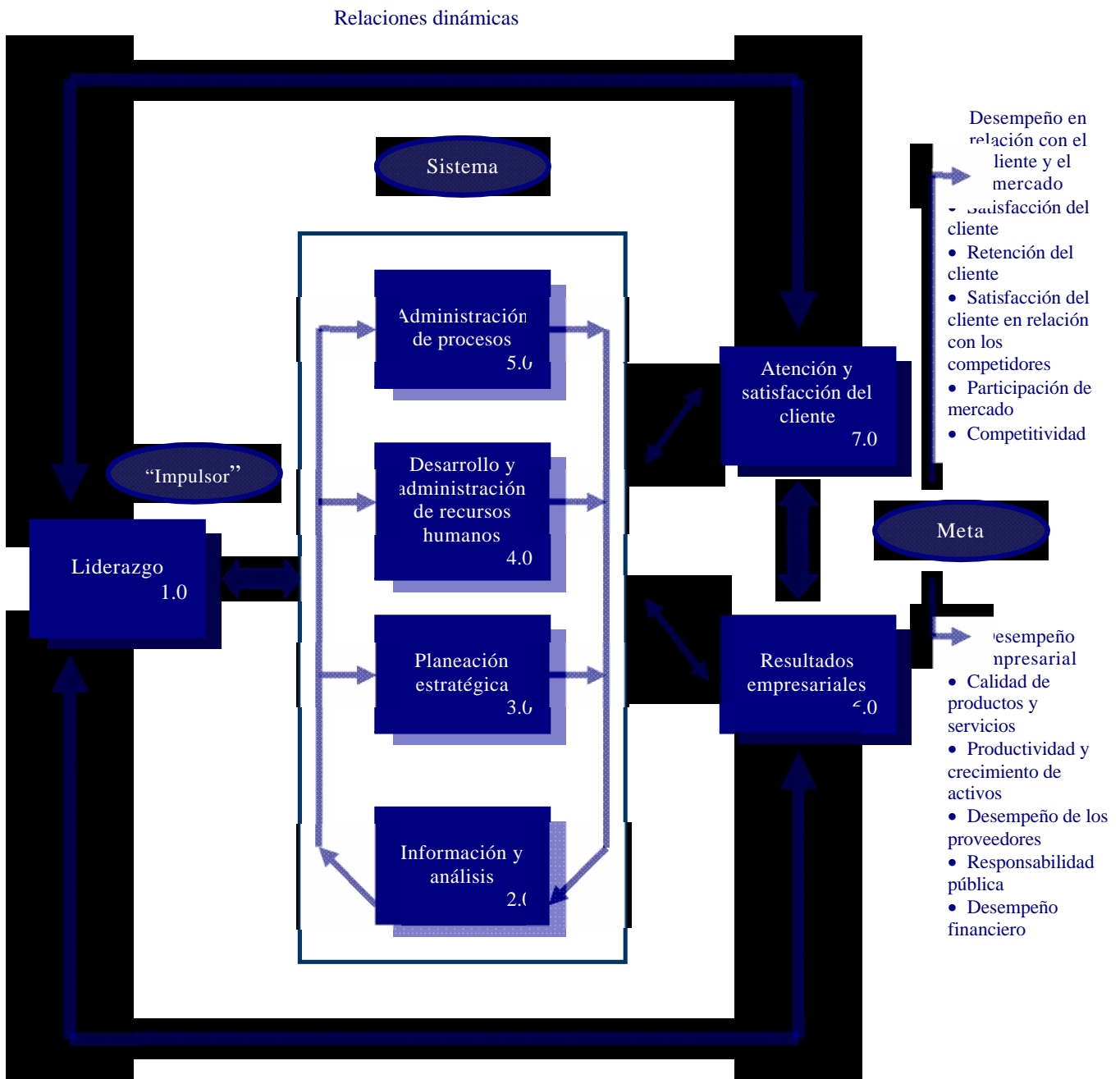


Figura 3. Fuente: Koontz, et al. (1998)

## UNIDAD IV: MOTIVACIÓN Y MOTIVADORES

Las motivaciones humanas se basan en necesidades, ya sea consciente o inconsciente experimentadas. Algunas de ellas son necesidades primarias, como los requerimientos fisiológicos de agua, aire, alimentos, sueño y abrigo. Otras pueden considerarse secundarias, como la autoestima, el estatus, la asociación con los demás, el afecto, la generosidad, la realización y la afirmación personal. Naturalmente estas necesidades varían en intensidad y en el transcurso del tiempo entre diferentes individuos.

### 1.- Definición:

La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. (Koontz, et al., 1998)

Los motivadores son cosas que inducen al individuo a alcanzar un alto desempeño. (Koontz, et al., 1998)

### 2. – Diferencias entre motivación y motivadores:

Mientras que las motivaciones son reflejos de deseos, los motivadores son las recompensas o incentivos ya identificados que intensifican el impulso a satisfacer deseos. Son también los medios por los cuales es posible conciliar necesidades contrapuestas o destacar una necesidad para darle prioridad sobre otra. (Koontz, et al., 1998)

### 3.- Diferencia entre motivación y satisfacción:

La motivación se refiere al impulso y esfuerzo por satisfacer un deseo o meta. La satisfacción se refiere al gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido un deseo. En



otras palabras, la motivación implica un impulso hacia un resultado, mientras que la satisfacción es el resultado ya experimentado. (Koontz, et al., 1998)

Una persona podría disfrutar de una alta satisfacción en su trabajo, pero contar al mismo tiempo con un bajo nivel de motivación para la realización o viceversa. Comprensiblemente, cabe la posibilidad de que personas altamente motivadas, pero con escasa satisfacción laboral, busquen otro empleo. Del mismo modo, las personas que consideran satisfactorio el puesto que ocupan, pero a las que se les paga sustancialmente menos de lo que desean o creen merecer, probablemente prefieran buscar un nuevo empleo. (Koontz, et al., 1998)

Diferencia entre motivación y satisfacción.



La motivación es el impulso a satisfacer un deseo (obtener un resultado); la satisfacción se experimenta una vez obtenido el resultado.

Figura 4. Fuente: Koontz, et al. (1998)

#### 4.- Teorías de la Motivación:

##### 4. 1.- Un antiguo modelo conductual: la Teoría X y la Teoría de Y de McGregor

En dos grupos de supuestos elaborados por Douglas McGregor y conocidos como “teoría X” y “Teoría Y” quedó expresada una visión particular de la naturaleza de los seres humanos. El punto de partida de la administración, señala McGregor, debe ser la pregunta básica de cómo se ve así misma la compañía en relación con las demás. Este punto de vista requiere de ciertas reflexiones sobre la percepción de la naturaleza humana. La teoría X y la teoría Y son dos conjuntos de supuestos sobre la naturaleza de la gente. (Koontz, et al., 1998)

##### Supuestos de la Teoría X:

Los supuestos “tradicionales”, de acuerdo con McGregor, acerca de la naturaleza humana fueron recogidos en la teoría X, en estos términos:

1. Los seres humanos promedio poseen un disgusto inherente por el trabajo y lo evitarán tanto como sea posible.
2. Dada esta característica humana de disgusto por el trabajo la mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que empuen los esfuerzos necesarios para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
3. Los seres humanos promedio prefieren que se les dirija, desean evitar toda responsabilidad, poseen una ambición relativamente limitada y, por encima de todo, ansían seguridad.

##### Supuestos de la teoría Y:

McGregor estableció los supuestos de la teoría Y de la siguiente manera:

1. La inversión de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso.

2. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para producir esfuerzos dirigidos al cumplimiento de objetivos organizacionales, las personas ejercen autodirección y autocontrol a favor de los objetivos con los que se comprometen.
3. El grado de compromiso de los objetivos está en proporción con la importancia de las recompensas asociadas con su cumplimiento.
4. En las condiciones adecuadas, los seres humanos promedio aprenden no solo a aceptar responsabilidades sino también a buscarlas.
5. La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales se halla amplia, no estrechamente, distribuida en la población.
6. En las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades naturales de los seres humanos promedio se utilizan solo parcialmente. (Koontz, et al., 1998)

Es evidente que estos dos conjuntos de supuestos difieren esencialmente entre sí. La teoría X es pesimista, estática y rígida. De acuerdo con ella, el control es fundamentalmente externo, es decir, el superior lo impone al subordinado. Por el contrario, la teoría Y es optimista, dinámica y flexible, con el acento puesto en la autodirección y en la integración de las necesidades individuales a las demandas organizacionales. (Koontz, et al., 1998)

#### 4. 2.- Teoría de la jerarquía de las necesidades:

Esta teoría es una de las más conocidas sobre la motivación. Fue propuesta por el psicólogo Abraham Maslow, quien concibió las necesidades humanas bajo la forma de una jerarquía, la cual va de abajo hacia arriba, y concluyó que una vez satisfecha una serie de necesidades, éstas dejan de fungir como motivadores. (Koontz, et al., 1998)

## Jerarquía de las necesidades:

Las necesidades humanas básicas que Maslow colocó en orden ascendente de importancia, son las siguientes:

1. **Necesidades Fisiológicas:** son las necesidades básicas para el sustento de la vida humana, tales como alimento, agua, calor, abrigo y sueño. Según Maslow, en tanto estas necesidades no sean satisfechas en el grado indispensable para la conservación de la vida, las demás no motivarán a los individuos.
2. **Necesidades de Seguridad:** son las necesidades de librarse de riesgos físicos y del temor de perder el trabajo, la propiedad, los alimentos o el abrigo.
3. **Necesidades de Asociación o Aceptación:** en tanto que seres sociales, los individuos experimentan la necesidad de pertenencia, de ser aceptados por los demás.
4. **Necesidades de Estimación:** de acuerdo con Maslow una vez que las personas satisfacen sus necesidades de pertenencia, tienden a desear la estimación, tanto propia como de los demás. Este tipo de necesidad produce satisfacciones como poder, prestigio, categoría y seguridad en uno mismo.
5. **Necesidad de Autorrealización:** Maslow consideró a ésta como la necesidad más alta de su jerarquía. Se trata del deseo de llegar a ser lo que se es capaz de ser; de optimizar el propio potencial y de realizar algo valioso. (Koontz, et al., 1998)

Jerarquía de las necesidades de Maslow.

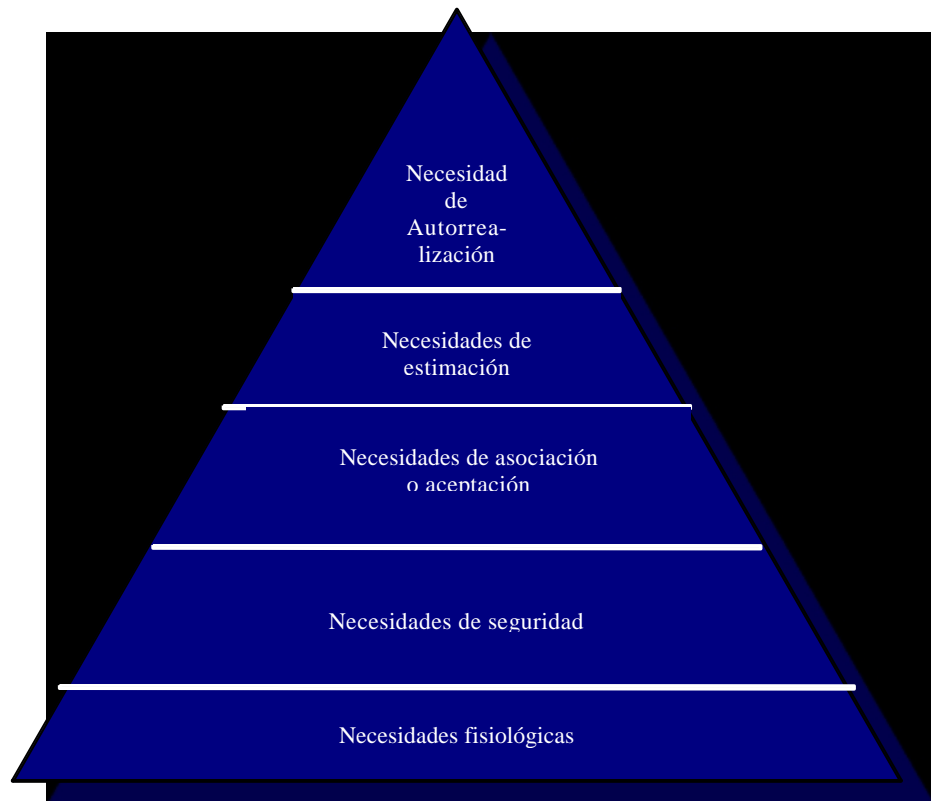


Figura 5. Fuente: Koontz, et al. (1998)

#### 4. 3.- El enfoque de motivación – higiene de la motivación:

El enfoque de las necesidades de Maslow, anteriormente descrito, fue ampliamente reformado por Frederick Herzberg, formulando en su investigación una teoría de dos factores de la motivación. Por una parte se encontraría un grupo de necesidades relacionadas con políticas y administración de la empresa, condiciones de trabajo, salario y seguridad en el empleo, entre otras. Estos elementos fueron determinados por Herzberg como insatisfactores (no motivadores), es decir, estos factores no motivarán a las personas en una organización, pero deben estar presentes porque de lo contrario surgirá insatisfacción. Denominó a estos factores de mantenimiento, higiene o contexto de trabajo. (Koontz, et al, 1998)

En el segundo grupo, Herzberg incluyó ciertos elementos llamados satisfactores, son los verdaderos motivadores, ya que pueden producir sensaciones de satisfacción; todos ellos relacionados con el contenido del trabajo. Entre estos elementos se encuentran el logro, el crecimiento laboral y el reconocimiento, entre otros.

Teoría de Dos Factores de Herzberg.

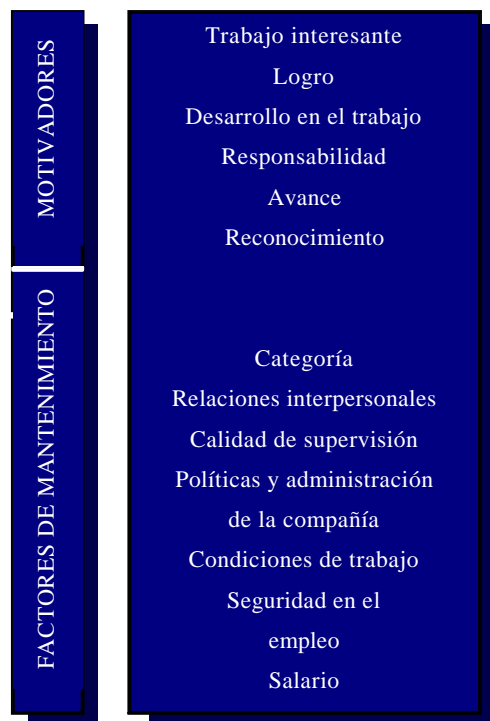


Figura 6. Fuente: Koontz, et al. (1998)

#### 4. 4.- Teoría motivacional de la expectativa:

El psicólogo Víctor Vroom sostuvo que la gente se sentirá motivada a realizar cosas a favor del cumplimiento de una meta si está convencida del valor de ésta y si comprueba que sus acciones contribuirán efectivamente a alcanzarla. (Koontz, et al, 1998).

Más concretamente, esta teoría señala que la motivación es producto del valor que un individuo atribuye anticipadamente a una meta y de la posibilidad de que efectivamente la vea cumplida. En términos de Vroom su teoría podría ser formulada de la siguiente forma:

$$\text{Fuerza} = \text{valencia} \times \text{expectativa}$$

Donde fuerza viene dada por la intensidad de la motivación de una persona que resulta de una valencia como la intensidad de la preferencia del individuo por un resultado y expectativa como la probabilidad de que cierta acción en particular lleve al resultado deseado.

En esta teoría se reconoce la importancia de distintas motivaciones individuales y necesidades. Debido a esto, adopta una apariencia más realista, alejándose así de las características simplistas de teorías como las de Maslow y Herzberg.

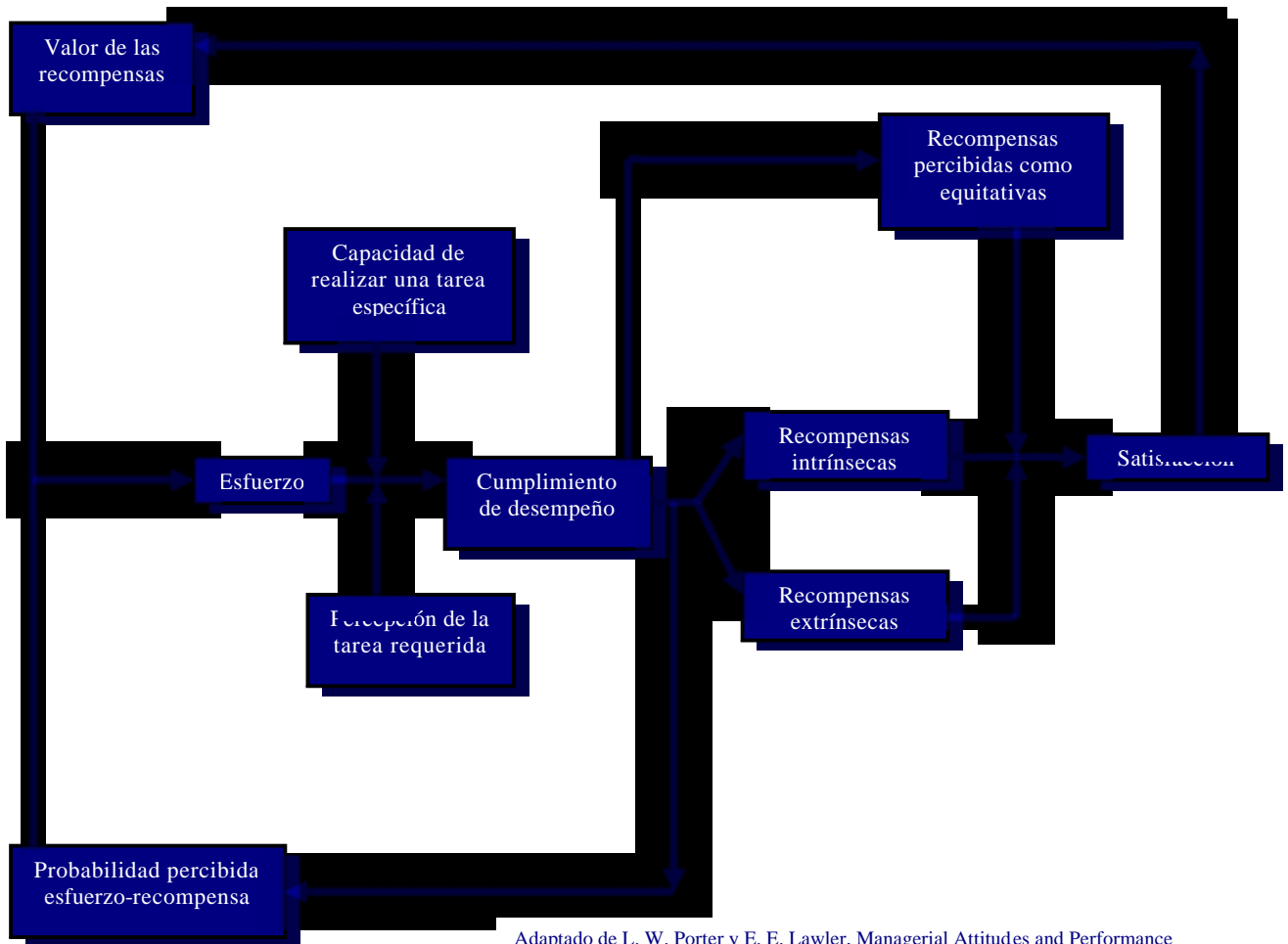
#### 4. 5.- Modelo de Porter y Lawler:

Este modelo, aunque basado en gran parte en la teoría de la expectativa, es sustancialmente más completo en cuanto a la motivación. Sostiene que... "la cantidad del esfuerzo (intensidad de la motivación y energía empeñadas), depende del valor de una recompensa más la cantidad de energía que una persona cree requerir y la probabilidad de recibir la recompensa" (Koontz, et al, 1998).

Tanto el esfuerzo percibido como la probabilidad de obtener realmente una recompensa se ven influidas por el historial del desempeño real. El desempeño real en una labor (ejecución de tareas o cumplimiento de metas) está determinado principalmente por el esfuerzo invertido; también se ve influenciado en gran medida por la capacidad (conocimientos y habilidades) de un individuo para realizar la labor y, por su percepción de la tarea requerida (el grado en que una persona comprende las metas, actividades requeridas y otros elementos de una tarea).

En la figura a continuación se presenta una versión abreviada de este modelo.

Modelo de motivación de Porter y Lawler



Adaptado de L. W. Porter y E. E. Lawler, *Managerial Attitudes and Performance* (Homewood, III.; Richard D. Irwin, Inc, 1968), p.165.

Figura 7. Fuente: Koontz, et al. (1998)

#### 4. 6.- Teoría de la equidad:

Un elemento significativo en el tema de la motivación es si los empleados perciben como justa o no la estructura de recompensas. La teoría de la equidad proporciona uno de los medios para abordar este asunto; refiriéndose así a los juicios subjetivos de los individuos



acerca de lo justo de la recompensa obtenida en relación con los insumos (como esfuerzo, experiencia y nivel de estudios, entre otros).

Los aspectos esenciales de esta teoría se pueden describir de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Resultados de una persona}}{\text{Insumos de una persona}} = \frac{\text{Resultados de otra persona}}{\text{Insumos de otra persona}}$$

Debe haber equilibrio entre la relación resultados/insumos de una persona y de la otra.

Si las personas consideran que se les ha recompensado inequitativamente, pueden sentirse insatisfechas, reducir la cantidad y/o calidad de su producción o abandonar la organización. Por el contrario, si perciben esta recompensa como justa, es probable que conserven el mismo nivel de producción. Por otra parte, si consideran excesiva la recompensa, quizás trabajen más arduamente, aunque también existe la posibilidad de que se desanimen. Todas estas situaciones se resumen a continuación:

#### Teoría de la equidad

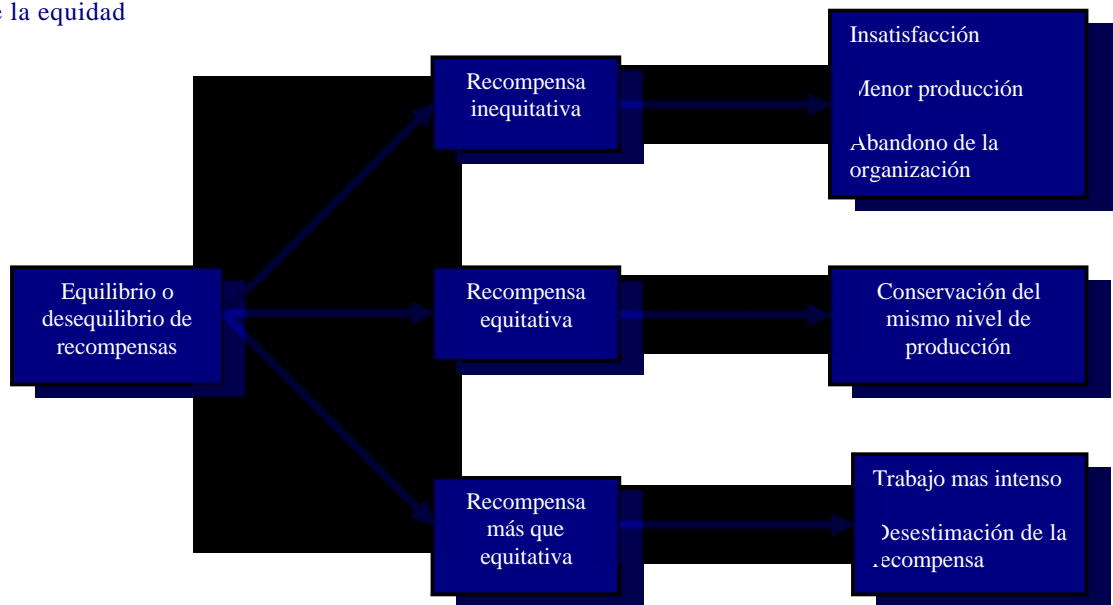


Figura 8. Fuente: Koontz, et al. (1998)

## UNIDAD V: MARCO REFERENCIAL

- **Sector Farmacéutico:** este sector básicamente se encarga de la fabricación y preparación de productos químicos medicinales para prevenir y tratar enfermedades. Algunas de estas organizaciones elaboran productos químicos farmacéuticos a granel (producción primaria), y todas ellas los preparan para uso médico, utilizando procedimientos conocidos colectivamente como producción secundaria. Entre los procesos de producción secundaria, altamente automatizados, se encuentran la elaboración de fármacos dosificados, como cápsulas, pastillas o sobres, óvulos, supositorios y soluciones para inyección.

Un gran número de estas compañías realizan tareas de investigación y desarrollo (I+D) con el propósito de introducir nuevos tratamientos mejorados. En algunos países, cada etapa de las pruebas de nuevos fármacos con animales domésticos (de granja o de laboratorio) o con seres humanos debe recibir la autorización de los organismos reguladores nacionales. En otros países se puede obtener el permiso para distribuir un fármaco presentando la autorización del país de origen.

En su mayoría, las organizaciones del sector farmacéutico son de carácter internacional y tienen filiales en muchos países. La Industria Farmacéutica en Venezuela está representada por diversas empresas, tanto de carácter internacional como de carácter nacional, y éstas últimas cuentan con diferentes representantes aunque siempre bajo la modalidad de cámaras o asociaciones.

- **Cámara Venezolana del Medicamento (CAVEME):** Nació en 1989 como una institución sin fines de lucro, con la finalidad de promover los derechos de propiedad intelectual relativos al sector farmacéutico venezolano.

CAVEME es miembro a nivel internacional de la Federación Latinoamericana de la Industria Farmacéutica (Fifarma) y de la Federación Internacional de la Industria del Medicamento.

A lo largo de su trayectoria ha planteado la necesidad de fortalecer la libertad de empresa, mercado y precios, y ha participado técnicamente en la formulación de las regulaciones sanitarias, en la elaboración del marco legal que rodea al medicamento y ha asesorado en la formulación de políticas públicas relativas al sector.

CAVEME ha servido de lugar de encuentro e intercambio de información, conocimiento y experiencias entre los asociados, con el fin de elevar el nivel de Calidad, Eficacia y Consistencia de la industria química farmacéutica del país.

CAVEME es hoy en día una unidad dinámica de inteligencia estratégica del sector farmacéutico venezolano que respeta los derechos de propiedad intelectual, nacidos de la innovación generada por la investigación y el desarrollo científico y tecnológico. (CAVEME, 2007)

**MISIÓN:** Representar los intereses colectivos de los asociados, frente al entorno económico, político, social y jurídico del país así como servir y apoyar a sus empresas en la consecución de sus objetivos.

**VISIÓN:** Ser una asociación de suplidores de medicamentos de investigación, desarrollo y alta calidad, pilares del mejoramiento de la salud en Venezuela, resultante de un esfuerzo de investigación continua, que debe ser eficazmente protegido por la ley.

**VALORES:**

1. Vocación de servicio: de manera que sus asociados se sientan asistidos por la Cámara, y se desarrolle una efectiva cooperación entre ellos y con los entes relacionados con la industria del medicamento.

2. Liderazgo: CAVEME se convertirá en el punto de referencia por excelencia en el sector del medicamento.
3. Apego y defensa: de los principios universales de la industria de investigación y desarrollo en el sector farmacéutico.
4. Integridad y transparencia: las actuaciones públicas así como la información en que ésta se basa, será de fuente válida, confiable y estable.
5. Integración: se dará énfasis muy especial en que las empresas que conforman la Cámara desarrollen una visión común y compartida sobre los temas claves, y tanto sus contribuciones, como los beneficios devengados de su asociación sea equitativa. (CAVEME, 2007)

### III. MARCO METODOLÓGICO

#### TIPO DE ESTUDIO.

De acuerdo con las características elegidas para el levantamiento y análisis de datos previstos para el estudio, éste corresponde a lo que Hernández (1991) denomina estudio correlacional, ya que, se tiene previsto utilizar técnicas estadísticas que permitan establecer el grado de relación que existe entre dos o más variables. En este caso, las variables para las que se verificará el grado de correlación son los componentes de los sistemas de compensación total y el éxito organizacional, considerando este último desde varias perspectivas como factores motivadores de los empleados, indicador de mercado (volumen de ventas estimadas) e indicador de costos (pagos totales realizados a los empleados).

#### DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.

Para el diseño de investigación de este estudio, se escogió el transeccional correlacional, ya que, ha sido descrito por Hernández (1991) como aquel que mejor contribuye a indagar la relación entre dos o más variables en un tiempo determinado, según el cual se medirán las variables para cada una de las unidades de análisis en un mismo período de tiempo para verificar si están correlacionados. En este caso no se pretende establecer relaciones causales entre las variables.

#### OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Definición Operacional	Indicadores	Ítems
Sistemas de Compensación Total	Conjunto de políticas, técnicas y objetivos de compensación traducidos en retribuciones financieras, prestaciones o beneficios tangibles que se otorgan a los empleados de una empresa.	Diversidad	Conjunto de retribuciones, prestaciones y beneficios otorgados al conjunto o a una parte de los empleados, clasificados de acuerdo a las siguientes categorías: efectivo, beneficios y emolumentos.	Monto o existencia de compensaciones de cada tipo especificado aplicados en una empresa específica, contabilizados a partir de una lista de referencia para verificar la presencia o ausencia de las diferentes categorías de compensación.	<p>Efectivo</p> <p><u>Pagos Fijos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Salario Básico Mensual</li> <li>-Bono Vacacional</li> <li>-Utilidades</li> <li>-Asignaciones No Salariales</li> <li>-Caja de Ahorros</li> <li>-Fondo de Ahorros</li> </ul> <p><u>Pagos Variables</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Comisiones</li> <li>-Bonos Ejecutivos</li> <li>-Otros Bonos e Incentivos</li> </ul> <p><u>Otros</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Prestación de Antigüedad</li> <li>-Prestación de Antigüedad Social</li> </ul>
					<p>Beneficios</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Préstamos para Vivienda</li> <li>-Préstamos para Vehículo</li> <li>-Préstamos Personales</li> <li>-Seguro de HCM (HCM Básico y HCM de Exceso)</li> <li>-Seguro de Vida</li> <li>-Seguro de Accidentes</li> <li>-Plan de Jubilación</li> <li>-Plan de Alimentación</li> <li>-Servicio de Cafetería</li> </ul>

					<p>Emolumentos -Asignación de Vehículo -Préstamo para adquisición de Vehículo -Plan de Vehículo -Seguro de vehículo -Pago por uso de vehículo propio -Asignación de chofer -Seguro de viajes de negocios -Teléfono Celular -Plan de Compra de Acciones -Adquisición de acciones en Club Social -Pago de Gastos de Traslado -Pago Viáticos -Pago de Estacionamiento</p>
--	--	--	--	--	--

<p>Éxito Empresarial</p>	<p>Esta compuesto por:</p> <p>Motivación: Inducen al individuo a alcanzar un alto desempeño de forma efectiva, tienen que ver con el contenido del cargo y generan un efecto de satisfacción.</p>			<p>Índice estandarizado, otorgado por las empresas participantes del estudio.</p>	
--------------------------	---	--	--	---	--



	<p>Indicador de Mercado: elementos que permiten analizar el éxito de una organización en términos de intercambios con el entorno y a su vez comparar ésta con empresas similares.</p>	<p>Ventas Totales Estimadas</p>	<p>Es el volumen de ventas netas que las empresas estiman percibir en un año fiscal.</p>	<p>Monto en bolívares que se espera percibir en el año 2007</p>	
	<p>Indicador de Costos: son elementos que permiten analizar el éxito de una organización en cuanto a los recursos que destina a los distintos componentes de su estructura de costos.</p>	<p>Pagos Totales Estimados</p>	<p>Monto de los recursos destinados al pago de salarios estimado para un año fiscal.</p>	<p>Monto en bolívares que estima pagar por concepto de salarios en el año 2007</p>	

## UNIDAD DE ANÁLISIS.

En el presente estudio las unidades de análisis son las empresas en las que se medirán las variables. Específicamente en este estudio se trata de empresas privadas, instaladas en el Área Metropolitana de Caracas, y que pertenecen al sector farmacéutico.

## POBLACIÓN.

La población estudiada está conformada por empresas venezolanas pertenecientes al sector farmacéutico, de carácter privado, afiliadas a CAVEME y ubicadas en Caracas.

A fin de determinar las unidades que conforman la población se requirió tener un listado de todas las empresas venezolanas pertenecientes al sector farmacéutico y su localización. Esto con el propósito de acotar la población a las empresas ubicadas en el área Metropolitana de Caracas y afiliadas a la Cámara Venezolana del Medicamento (CAVEME), que en total son 27.

## MUESTRA.

De acuerdo a Hernández (1991) las modalidades de muestra pueden ser categorizadas en dos grandes ramas:

- **Muestra Probabilística:** En este caso todos los elementos de la población tienen una misma probabilidad de ser elegidos. Esto se logra definiendo las características de la población, el tamaño de la muestra y realizando una selección aleatoria de las unidades de análisis. Una de las ventajas más resaltante de este tipo de muestreo es que puede medirse el tamaño del error en las predicciones y generalidades que se realizan.
- **Muestra No-Probabilística:** también llamado muestreo dirigido, responde a un procedimiento distinto del aleatorio. La selección informal, y atiende a la conveniencia

del equipo de investigación. Para este tipo de muestra se selecciona sujetos “típicos” con la vaga esperanza de que sean casos representativos de una población determinada. Al ser no-probabilística, no se puede calcular el nivel de confianza o error con el que se hacen las estimaciones. No obstante, tiene dos grandes ventajas: no necesita la existencia de un marco de muestreo y su consecución resulta más económica y práctica que los muestreos probabilísticos.

Según lo explicado, el tipo de muestreo que se aplicó para seleccionar a las empresas farmacéuticas es de tipo no probabilístico. Esto porque aún cuando existe un marco de muestreo de las empresas farmacéuticas de la cámara, al hacer una selección aleatoria, con toda seguridad resultaría muy complicado garantizar la colaboración empresas seleccionadas, debido a su dinámico trabajo. Tomando en cuenta esta dificultad y tratándose de una población de pequeño tamaño, se optó por una estrategia de establecer contacto con cada una de las empresas y verificar su disposición para formar parte de la muestra.

De estos contactos se obtuvo como resultado que casi el 50% de las empresas aceptaran formar parte de la muestra, de manera que su tamaño de muestra definitivo es de 13 empresas.

## TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

Para llevar a cabo la investigación, la recolección de los datos se realizó de la siguiente manera:

En primer lugar, se contactó a las empresas pertenecientes a CAVEME vía correo electrónico, para solicitarles su colaboración y disposición a participar en el estudio. Una vez realizado el primer acercamiento, se recibió respuesta afirmativa de 13 empresas, que pasaron a componer la muestra.

Para la obtención de la información salarial actualizada, los beneficios, emolumentos y pagos en efectivo, volumen de ventas estimadas y de costos salariales por parte de las empresas, luego de la aprobación de las compañías y de la firma de consultoría de recursos

humanos Pericás, Guerrero & Asociados, ésta proporcionó la información de su base de datos, dado que ha realizado la Encuesta de Compensación y Beneficios del sector farmacéutico trasnacional durante nueve años consecutivos.

Para obtener el índice de motivación, se estableció contacto telefónico, ya que las empresas manejan un índice de motivación estandarizado para todos sus empleados (por pertenecer a una misma cámara). Sólo fue necesario solicitarles el índice motivacional, expresado en porcentaje.

Por todo lo anteriormente expuesto, no se requirió de la elaboración de ningún instrumento de recolección de datos, este estudio está realizado con información y/o datos secundarios.

## IV. ANÁLISIS ESTADÍSTICO Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

### ANÁLISIS ESTADÍSTICO

#### 1. Procesamiento de los datos recolectados.

Con el fin de alcanzar los objetivos específicos planteados en este estudio se realizó el análisis estadístico en 4 fases.

- En la primera fase se efectuó el análisis estadístico para la obtención de un indicador compuesto de éxito de cada una de las empresas participantes.
- En la segunda fase se realizará el estudio de la variable motivación.
- En la tercera fase se realizó un estudio de correlación entre las variable éxito y motivación con los pagos en efectivo, beneficios y emolumentos otorgados por las empresas farmacéuticas. Igual procesamiento se realizó con el índice de motivación y de los mismos indicadores de los componentes del sistema de compensación total.
- Finalmente, se estimó el coeficiente de correlación entre algunos componentes del éxito e índice de motivación.

#### 2. Resultados y análisis.

##### 2.1. Indicador de éxito de las empresas.

### 2.1.1. Consideraciones teóricas.

Para obtener este indicador se utilizó el método factorial de análisis de componentes principales.

Los métodos factoriales constituyen un conjunto de técnicas descriptivas que analizan simultáneamente la información proporcionada por gran número de variables o características. Estos métodos combinan las variables buscando elementos comunes y eliminan las redundancias. Así, convierten las variables iniciales en un pequeño número de variables artificiales o factores que explican un alto porcentaje de la información que contienen las variables iniciales.

El procedimiento común de los métodos factoriales parte de una tabla de datos métricas de  $p$  variables (columnas) medidas sobre  $p$  individuos (filas). Se obtienen representaciones gráficas, simplificadas de las relaciones entre los elementos de la tabla y sobre el gráfico se pueden estudiar las relaciones entre las filas, entre las columnas y entre filas y columnas.

El objetivo del análisis factorial de la tabla de datos es encontrar una representación simplificada de los individuos en un espacio de dimensión menor que el número de columnas (variables) inicial, generalmente 1, 2 ó 3. Éstas no son una selección de algunas variables iniciales, sino variables sintéticas, obtenidas como combinaciones lineales de las variables iniciales.

Estas variables sintéticas, llamadas factores se buscan de forma que la calidad de descripción de los individuos a través de ellos sea próxima a la obtenida con las variables originales, es decir, que las diferencias que existen entre los individuos captadas por las  $p$  variables se mantengan en gran parte con un número pequeño de factores. Cada factor se acompaña de la cantidad de información que recoge.

Un individuo descrito inicialmente por  $p$  variables se describe a través de unos pocos factores, acompañados de una medida de la calidad de representación y se puede representar gráficamente en planos combinando los factores de dos en dos.

Un factor no se puede medir directamente como las variables que se analizan, pero existe y se obtiene mediante la combinación de éstos. La importancia de los factores es decreciente. El primero explica más información que el segundo, éste que el tercero y así sucesivamente. Los resultados de los análisis proporcionan la cantidad de información recogida por cada factor. Generalmente se tiene en cuenta un número de factores que proporcionen el porcentaje de información que se considere suficiente en cada caso.

El Análisis de Componentes Principales (ACP) es un método de análisis factorial que tiene las siguientes características:

- La información que analiza es la matriz de correlaciones entre las variables.
- Las proximidades entre las variables se interpretan en términos de correlaciones. Dos variables muy correlacionadas positivamente se sitúan muy próximas. Dos variables muy correlacionadas negativamente están muy alejadas. Si son independientes su distancia es intermedia.
- La coordenada de una variable sobre un factor es su correlación con él.
- Cuanto más alejada esté una variable del origen en un plano factorial mayor es la calidad de representación de ese plano. Si figurara sobre una circunferencia de radio igual a la unidad se encontraría perfectamente representada.
- Los factores se interpretan en función de las variables con los que están más correlacionados.

- La proximidad entre dos individuos bien representados indica que son semejantes en el sentido de que toma valores próximos en el conjunto de las variables.
- La proximidad entre un individuo y una variable indica que este individuo toma en esta variable valores superiores a la media.
- La calidad de representación de un individuo sobre un factor se mide por su contribución relativa o su coseno cuadrado.
- El origen de coordenadas corresponde al individuo de tipo medio.

La interpretación del análisis permite:

- Estudiar las relaciones entre las variables a través de sus correlaciones.
- Conocer las semejanzas entre los individuos y detectar posibles grupos.
- Interpretar las variables sintéticas o factores a partir de sus correlaciones con las variables.
- Caracterizar los grupos de individuos por las variables y caracterizar los grupos de variables por individuos tipo.

#### 2.1.2. Cálculo de los indicadores.

Del total de las 13 empresas farmacéuticas de la muestra se dispone de la información de las siguientes variables:

1. Índice de Motivación.
2. Número de Directores y Gerentes.
3. Monto del Salario Total Anual de los Directores y Gerentes.
4. Número de Empleados Restantes.
5. Monto del Salario Total Anual de los Empleados Restantes.



6. Número de Beneficios, emolumentos y pagos en efectivo que otorga la empresa a sus empleados.
7. Montos de las Ventas Totales Estimadas.

La tabla de datos es entonces la siguiente:

Cuadro 1. Tabla de Datos

Empresas	Índice de Motivación	Número DyG	Monto Total Anual S.DyG (Bs.)	Número R.E	Monto Total Anual S.R.E(Bs.)	Núm. P.E, B, E	Volumen de Ventas Estimadas (Bs.)
A	0,96	19	2.736.609.381,00	39	2.709.451.169,00	23	139.999.999,85
B	0,9	26	3.480.099.166,00	43	2.322.933.128,00	25	75.250.000.000,00
C	0,82	13	1.378.106.843,00	31	976.318.861,00	24	34.979.397.050,00
D	0,86	9	1.756.666.971,00	15	1.111.124.319,00	25	150.500.000.000,00
E	0,87	24	3.855.789.338,00	39	2.179.306.051,00	20	86.148.780.000,00
F	0,95	32	4.870.888.203,00	56	3.198.484.337,00	26	430.000.000.000,00
G	0,92	25	5.055.618.177,00	46	2.853.065.396,00	24	254.536.350.000,00
H	0,79	5	584.847.148,00	5	255.515.596,00	25	20.855.000.000,00
I	0,91	29	4.411.098.740,00	52	2.681.924.538,00	25	172.000.000.000,00
J	0,93	37	6.153.613.803,00	50	3.243.381.137,00	27	285.305.000.000,00
K	0,87	20	2.890.747.216,00	31	1.847.799.965,00	24	68.800.000.000,00
L	0,89	45	7.185.833.671,00	51	2.893.577.924,00	28	333.250.000.000,00
M	0,82	20	3.010.133.031,00	47	2.864.620.202,00	27	346.967.441.653,00

S.D y G: Salario Directores y Gerentes; RE: Salario Resto de los Empleados; P.E, B, E: Pagos en Efectivo, Beneficios y Emolumentos

Es claro que en este caso los individuos son las 13 empresas farmacéuticas de la muestra, mientras que las variables son las 7 mencionadas anteriormente. Con esta tabla de datos se aplicó un ACP para determinar el principal factor que reduce los datos. Este factor será justamente el indicador de éxito de las empresas y estará definido fundamentalmente por algunas de las 7 variables.

Se aplicó el análisis y se obtuvo el siguiente resultado:

Cuadro 2. Porcentaje de información recogida por el análisis factorial

Varianza total explicada

Componente	Sumas de las saturaciones al cuadro de la extracción		
	Total	% Varianza	% acumulado
1	5,93	65,889	65,889

Modo de Extracción: Análisis de componentes principales

Análisis

Como se puede apreciar el factor calculado recoge el 65,889% de toda la información de la tabla de datos, es decir, pasamos de 7 variables a 1 nueva variable (factor) pero manteniendo un 65,889% de la información, valor que es bastante bueno para tratarse de un solo factor. A continuación se presentan las características de este factor:

Cuadro 3. Contribuciones de las variables al factor (Indicador de Éxito)

Matriz de Componentes

Variables	Componentes
	1
Número de Directores y Gerentes	0,945
Monto Total Anual destinado a salarios de Directores y Gerentes	0,927
Monto Total Anual destinado a salarios del Resto de los empleados	0,892
Resto de los empleos	0,890
Montos de Ventas Estimadas	0,768
Motivación	0,700
Número de Beneficios	0,478

Método de Extracción: Análisis de componentes extraídos

## Análisis

Como se puede apreciar, este factor que de ahora en adelante se denominará indicador de éxito se define fundamentalmente por 4 variables: Número de Directores y Gerentes, Monto Anual destinados a salarios de Directores y Gerentes, Monto Anual destinado a salarios Resto de los Empleados y Número de Resto de Empleados. La variable que menos contribución tiene al indicador de éxito es curiosamente la variable número de beneficios y emolumentos, por lo cual no se puede determinar si son aspectos que harían más o menos exitosa a una empresa farmacéutica. Los principales contribuyentes al éxito de una empresa farmacéutica es el Número de Directores, Gerentes y Resto de los Empleados y, Monto Total Anual destinados a salarios de Directores, Gerentes y Resto de los Empleados.

Es importante destacar que estas contribuciones son justamente las correlaciones entre cada una de las variables y el indicador de éxito que se calcula a continuación. Por eso es que se les llama contribuciones.

Se presenta a continuación el cálculo del indicador de éxito de cada una de las empresas. Este cálculo es el producto de una combinación lineal de los valores de cada empresa con las contribuciones que definen al factor (indicador de éxito). Los resultados son los siguientes:

Cuadro 4. Indicadores de éxito de las empresas

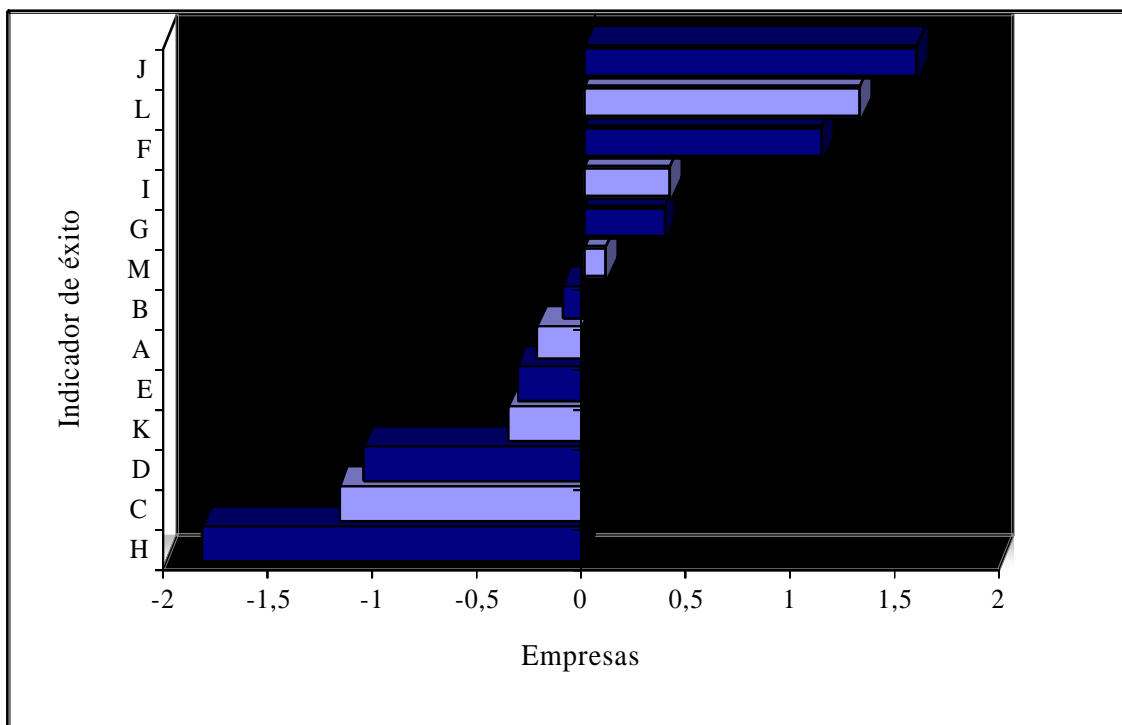
Empresa	Éxito
A	-0,21349
B	-0,09669
C	-1,16456
D	-1,04516
E	-0,31223
F	1,14472
G	0,39163
H	-1,81281
I	0,42267
J	1,60396
K	-0,35427
L	1,32671
M	0,10952

Este resultado se aprecia mejor de forma ordenada:

Cuadro 5. Indicadores de éxito ordenados de las empresas

Empresa	Éxito
H	-1,81281
C	-1,16456
D	-1,04516
K	-0,35427
E	-0,31223
A	-0,21349
B	-0,09669
M	0,10952
G	0,39163
I	0,42267
F	1,14472
L	1,32671
J	1,60396

Gráfico 1. Indicadores de éxito ordenados de las empresas



## Análisis

Como se puede apreciar en el cuadro y gráfico anterior las 3 empresas más exitosas son en orden las empresas J, L y F, mientras que las 3 empresas menos exitosas son en orden las empresas H, C y D. Nótese que las empresas que obtuvieron valores negativos del indicador de éxito son consideradas “no exitosas”

2.2. Correlación entre éxito y motivación con el otorgamiento de beneficios, emolumentos y pagos en efectivo.

2.2.1. Consideraciones teóricas.

El coeficiente de correlación de Pearson es el coeficiente utilizado comúnmente para medir la correlación entre 2 variables cuantitativas. Pero cuando una de las variables no es cuantitativa existen otros coeficientes para medir correlación. El coeficiente de correlación punto biserial es un coeficiente de correlación utilizado para medir la relación que existe entre una variable cuantitativa y una variable cualitativa dicotómica. Sean X la variable cuantitativa e Y la variable cualitativa dicotómica con atributos A y B. Supongamos que se selecciona una muestra de tamaño n. Luego el coeficiente de correlación punto biserial tiene la siguiente fórmula:

$$r_{\text{bis}} = \frac{|\bar{X}_A - \bar{X}_B|}{S} \sqrt{PQ} ; \text{ donde:}$$

P: Proporción de elementos que poseen el atributo A.

Q: Proporción de elementos que poseen el atributo B.

Este coeficiente, oscila entre -1 y 1. Se interpreta de la siguiente manera:

- Menor que 0,20: Correlación insignificante (muy poca relación)
- Entre 0,20 y 0,40: Correlación baja (relación muy débil)
- Entre 0,40 y 0,70: Correlación moderada (relación significativa)

- Entre 0,70 y 0,90: Correlación alta (relación fuerte)
- Entre 0,90 y 1,00: Correlación muy alta (relación casi perfecta)

### 2.2.2. Correlación punto biserial entre éxito y otorgamiento de beneficios, emolumentos y pagos en efectivo.

La correlación punto biserial es un instrumento apropiado para calcular y medir la correlación cuando una de las variables es dicotómica. En el caso de los indicadores analizados los valores son “1” presencia de la compensación y “0” ausencia de la misma.

Cuadro 6. Correlación punto biserial entre factor éxito y caja de ahorros

Éxito	Prom No	0,42
	Prom Si	-0,08
	S	1
	P (No lo da)	0,15
	Q (Si lo da)	0,85
	$r_{pbis}$	0,18

#### Análisis:

Como se puede apreciar en el cuadro anterior el coeficiente de correlación punto biserial entre los índices de éxito y la presencia del pago de caja de ahorros en las empresas es de 0,18, es decir, existe una correlación muy baja entre el índice de éxito y la presencia de este beneficio. Esto significa que la presencia o no de este pago en las empresas no hace diferencia en términos de éxito, es decir, el éxito es independiente de que la empresa otorgue o no caja de ahorros.

Cuadro 7. Correlación punto biserial entre factor éxito y fondo de ahorros

Éxito	Prom No	0,06
	Prom Si	-0,33
	S	1
	P (No lo da)	0,85
	Q (Si lo da)	0,15
	$r_{pbis}$	0,14

Análisis:

Como se puede apreciar en el cuadro anterior el coeficiente de correlación punto biserial entre los índices de éxito y la presencia del beneficio fondo de ahorros en las empresas es de 0,14, es decir, existe una correlación muy baja entre el índice de éxito y la presencia del mismo. Esto significa que la presencia o no de este pago en las empresas no hace diferencia en términos de éxito, es decir, el éxito es independiente de que la empresa otorgue o no fondo de ahorros.

Cuadro 8. Correlación punto biserial entre factor éxito y otros bonos e incentivos

Éxito	Prom No	-0,19
	Prom Si	0,16
	S	1
	P (No lo da)	0,46
	Q (Si lo da)	0,54
	$r_{pbis}$	0,18

Análisis:

Como se puede apreciar en el cuadro anterior el coeficiente de correlación punto biserial entre los índices de éxito y la presencia del pago de otros bonos e incentivos en las empresas es de 0,18, es decir, existe una correlación muy baja entre el índice de éxito y la presencia del mismo. Esto significa que la presencia o no de este pago en las empresas no hace

diferencia en términos de éxito, es decir, el éxito es independiente de que la empresa otorgue o no este pago.

Cuadro 9. Correlación punto biserial entre factor éxito y comisiones de ventas

Éxito	Prom No	-0,45
	Prom Si	0,14
	S	1
	P (No lo da)	0,23
	Q (Si lo da)	0,77
	$r_{pbis}$	0,25

Análisis:

Como se puede apreciar en el cuadro anterior el coeficiente de correlación punto biserial entre los índices de éxito y la presencia del pago en efectivo de comisiones de ventas en las empresas es de 0,25, es decir, existe una correlación baja entre el índice de éxito y la presencia de este pago. Esto significa que la presencia o no de este pago en las empresas no hace diferencia en términos de éxito, es decir, el éxito es independiente de que la empresa otorgue o no comisiones de ventas.

Cuadro 10. Correlación punto biserial entre factor éxito y días de disfrute de vacaciones

Éxito	Prom No	-0,31
	Prom Si	0,03
	S	1
	P (No lo da)	0,08
	Q (Si lo da)	0,92
	$r_{pbis}$	0,09



Análisis:

Como se puede apreciar en el cuadro anterior el coeficiente de correlación punto biserial entre los índices de éxito y la presencia del beneficio días de disfrute de vacaciones en las empresas es de 0,09, es decir, existe una correlación muy baja entre el índice de éxito y la presencia de este beneficio. Esto significa que la presencia o no de este pago en las empresas no hace diferencia en términos de éxito, es decir, el éxito es independiente de que la empresa otorgue o no días de disfrute de vacaciones.

Cuadro 11. Correlación punto biserial entre factor éxito y chequeo médico

Éxito	Prom No	0,25
	Prom Si	-0,07
	S	1
	P (No lo da)	0,23
	Q (Si lo da)	0,77
	$r_{pbis}$	0,13

Análisis:

Como se puede apreciar en el cuadro anterior el coeficiente de correlación punto biserial entre los índices de éxito y la presencia del beneficio chequeo médico en las empresas es de 0,13, es decir, existe una correlación muy baja entre el índice de éxito y la presencia de este beneficio. Esto significa que la presencia o no de este pago en las empresas no hace diferencia en términos de éxito, es decir, el éxito es independiente de que la empresa otorgue o no este beneficio.

Cuadro 12. Correlación punto biserial entre factor éxito y el beneficio plan de alimentación

Éxito	Prom No	-0,13
	Prom Si	0,28
	S	1
	P (No lo da)	0,69

	Q (Si lo da)	0,31
	$r_{pbis}$	0,19

Análisis:

Como se puede apreciar en el cuadro anterior el coeficiente de correlación punto biserial entre los índices de éxito y la presencia del beneficio plan de alimentación en las empresas es de 0,19, es decir, existe una correlación muy baja entre el índice de éxito y la presencia de este beneficio. Esto significa que la presencia o no de este pago en las empresas no hace diferencia en términos de éxito, es decir, el éxito es independiente de que la empresa otorgue o no plan de alimentación.

Cuadro 13. Correlación punto biserial entre factor éxito y préstamos para la adquisición de viviendas

Éxito	Prom No	0,16
	Prom Si	-0,36
	S	1
	P (No lo da)	0,69
	Q (Si lo da)	0,31
	$r_{pbis}$	0,24

Análisis:

Como se puede apreciar en el cuadro anterior el coeficiente de correlación punto biserial entre los índices de éxito y la presencia del beneficio préstamo para la adquisición de viviendas en las empresas es de 0,24, es decir, existe una correlación baja entre el índice de éxito y la presencia de este beneficio. Esto significa que la presencia o no de este pago en las empresas no hace diferencia en términos de éxito, es decir, el éxito es independiente de que la empresa otorgue o no este beneficio.

Cuadro 14. Correlación punto biserial entre factor éxito y el pago de gastos de traslado

Éxito	Prom No	-1,06
	Prom Si	0,32
	S	1
	P (No lo da)	0,23
	Q (Si lo da)	0,77
	$r_{pbis}$	0,58

Análisis:

Como se puede apreciar en el cuadro anterior el coeficiente de correlación punto biserial entre los índices de éxito y la presencia del pago de gastos de traslado en las empresas es de 0,58, es decir, existe una correlación moderada entre el índice de éxito y la presencia de este elemento. Esto significa que la presencia de este pago en las empresas está asociada al éxito de las mismas. Observando los promedios se aprecia que el éxito es un poco mayor en las empresas que sí ofrecen este pago.

Cuadro 15. Correlación punto biserial entre factor éxito y seguro de viajes de negocios

Éxito	Prom No	0,23
	Prom Si	-0,27
	S	1
	P (No lo da)	0,54
	Q (Si lo da)	0,46
	$r_{pbis}$	0,25

Análisis:

Como se puede apreciar en el cuadro anterior el coeficiente de correlación punto biserial entre los índices de éxito y la presencia del seguro de viajes de negocios en las empresas es de 0,25, es decir, existe una correlación baja entre el índice de éxito y la presencia de este beneficio. Esto significa que la presencia o no de este pago en las empresas no hace

diferencia en términos de éxito, es decir, el éxito es independiente de que la empresa otorgue o no este seguro.

Cuadro 16. Correlación punto biserial entre factor éxito y asignación de acción en club social

Éxito	Prom No	-0,52
	Prom Si	0,23
	S	1
	P (No lo da)	0,31
	Q (Si lo da)	0,69
	$r_{pbis}$	0,35

Análisis:

Como se puede apreciar en el cuadro anterior el coeficiente de correlación punto biserial entre los índices de éxito y la presencia del emolumento asignación de acción en club social en las empresas es de 0,35, es decir, existe una correlación baja entre el índice de éxito y la presencia de este emolumento. Esto significa que la presencia o no de este pago en las empresas no hace diferencia en términos de éxito, es decir, el éxito es independiente de que la empresa otorgue o no asignación de en club social.

Cuadro 17. Correlación punto biserial entre factor éxito y plan de compra de acciones

Éxito	Prom No	-0,27
	Prom Si	0,31
	S	1
	P (No lo da)	0,54
	Q (Si lo da)	0,46
	$r_{pbis}$	0,29

Análisis:

Como se puede apreciar en el cuadro anterior el coeficiente de correlación punto biserial entre los índices de éxito y la presencia de un plan de compra de acciones en las empresas es de 0,29, es decir, existe una correlación baja entre el índice de éxito y la presencia de este beneficio. Esto significa que la presencia o no de este pago en las empresas no hace diferencia en términos de éxito, es decir, el éxito es independiente de que la empresa otorgue o no este emolumento.

Cuadro 18. Correlación punto biserial entre factor éxito y seguro de Accidentes

Éxito	Prom No	0,04
	Prom Si	-0,01
	S	1
	P (No lo da)	0,15
	Q (Si lo da)	0,85
	$r_{pbis}$	0,02

Análisis:

Como se puede apreciar en el cuadro anterior el coeficiente de correlación punto biserial entre los índices de éxito y la presencia del beneficio seguro de accidentes en las empresas es de 0,02, es decir, existe una correlación baja entre el índice de éxito y la presencia de este elemento. Esto significa que la presencia o no de este pago en las empresas no hace diferencia en términos de éxito, es decir, el éxito es independiente de que la empresa otorgue o no este beneficio.

Cuadro 19. Correlación punto biserial entre factor éxito y el beneficio servicio de cafetería

Éxito	Prom No	0,01
	Prom Si	-0,1

	S	1
	P (No lo da)	0,92
	Q (Si lo da)	0,08
	$r_{pbis}$	0,03

Análisis:

Como se puede apreciar en el cuadro anterior el coeficiente de correlación punto biserial entre los índices de éxito y la presencia del beneficio servicio de cafetería en las empresas es de 0,03, es decir, existe una correlación muy baja entre el índice de éxito y la presencia de este beneficio. Esto significa que la presencia o no de este pago en las empresas no hace diferencia en términos de éxito, es decir, el éxito es independiente de que la empresa otorgue o no el beneficio de servicios de cafetería.

Cuadro 20. Correlación punto biserial entre factor éxito y asignación de chofer.

Éxito	Prom No	-0,77
	Prom Si	0,66
	S	1
	P (No lo da)	0,46
	Q (Si lo da)	0,54
	$r_{pbis}$	0,72

Análisis:

Como se puede apreciar en el cuadro anterior el coeficiente de correlación punto biserial entre los índices de éxito y la presencia del emolumento de asignación de chofer en las empresas es de 0,72, es decir, existe una correlación alta entre el índice de éxito y la presencia de este beneficio. Esto significa que la presencia de este emolumento en las empresas hace diferencia en el éxito de las mismas. Observando los promedios se aprecia que el éxito es un poco mayor en las empresas que si otorgan este emolumento.

Cuadro 21. Correlación punto biserial entre factor éxito y plan de jubilación

Éxito	Prom No	0,12
	Prom Si	-0,68
	S	1
	P (No lo da)	0,85
	Q (Si lo da)	0,15
	$r_{pbis}$	0,29

Análisis:

Como se puede apreciar en el cuadro anterior el coeficiente de correlación punto biserial entre los índices de éxito y la presencia de un plan de jubilación en las empresas es de 0,29, es decir, existe una correlación baja entre el índice de éxito y la presencia de este beneficio. Esto significa que la presencia o no de este pago en las empresas no hace diferencia en términos de éxito, es decir, el éxito es independiente de que la empresa otorgue o no un plan de jubilación a sus empleados.

Cuadro 22. Correlación punto biserial entre factor éxito y asignaciones no salariales

Éxito	Prom No	-0,32
	Prom Si	0,14
	S	1
	P (No lo da)	0,31
	Q (Si lo da)	0,69
	$r_{pbis}$	0,21

Análisis:

Como se puede apreciar en el cuadro anterior el coeficiente de correlación punto biserial entre los índices de éxito y la presencia del pago de asignaciones no salariales en las empresas es de 0,21, es decir, existe una correlación baja entre el índice de éxito y la presencia de este beneficio. Esto significa que la presencia o no de este pago en las empresas no hace diferencia en términos de éxito, es decir, el éxito es independiente de que la empresa otorgue o no asignaciones no salariales.

Cuadro 23. Correlación punto biserial entre factor éxito y prestación de antigüedad social.

Éxito	Prom No	-0,21
	Prom Si	0,71
	S	1
	P (No lo da)	0,77
	Q (Si lo da)	0,23
	$r_{pbis}$	0,39

Análisis:

Como se puede apreciar en el cuadro anterior el coeficiente de correlación punto biserial entre los índices de éxito y la presencia de la prestación de antigüedad en las empresas es de 0,39, es decir, existe una correlación baja entre el índice de éxito y la presencia de este pago. Esto significa que la presencia o no de este pago en las empresas no hace diferencia en términos de éxito, es decir, el éxito es independiente de que la empresa otorgue o no prestación de antigüedad social.

Cuadro 24. Correlación punto biserial entre factor éxito y préstamos para adquisición de vehículos

Éxito	Prom No	-0,41
	Prom Si	0,18
	S	1
	P (No lo da)	0,31



	Q (Si lo da)	0,69
	$r_{pbis}$	0,27

Análisis:

Como se puede apreciar en el cuadro anterior el coeficiente de correlación punto biserial entre los índices de éxito y la presencia de préstamos para la adquisición de vehículos en las empresas es de 0,27, es decir, existe una correlación baja entre el índice de éxito y la presencia de este elemento. Esto significa que la presencia o no de este pago en las empresas no hace diferencia en términos de éxito, es decir, el éxito es independiente de que la empresa otorgue o no este emolumento.

Cuadro 25. Correlación punto biserial entre factor éxito y plan de vehículo.

Éxito	Prom No	0,46
	Prom Si	-0,29
	S	1
	P (No lo da)	0,38
	Q (Si lo da)	0,62
	$r_{pbis}$	0,37

Análisis:

Como se puede apreciar en el cuadro anterior el coeficiente de correlación punto biserial entre los índices de éxito y la presencia de un plan de vehículo en las empresas es de 0,37, es decir, existe una correlación baja entre el índice de éxito y la presencia de este elemento. Esto significa que la presencia o no de este pago en las empresas no hace diferencia en términos de éxito, es decir, el éxito es independiente de que la empresa otorgue o no un plan de vehículo.

Cuadro 26. Correlación punto biserial entre factor éxito y pagos en efectivo (resumen).

		PAGOS EN EFECTIVO			
		Bono Vacacional	Utilidades	Bono Ejecutivo	Prestación de Antigüedad
Éxito	Prom No	---	---	---	---
	Prom Si	0	0	0	0
	S	1	1	1	1
	P (No lo da)	0	0	0	0
	Q (Si lo da)	1	1	1	1
	rpbis	---	---	---	---

Análisis:

Como se puede apreciar en el cuadro anteriormente expuesto el coeficiente de correlación punto biserial entre el factor éxito y la presencia de los pagos en efectivo de bono vacacional, utilidades, bono ejecutivo y prestación de antigüedad no se puede calcular ya que todas las empresas de la muestra otorgan este tipo de pagos.

Esto quiere decir que no es posible afirmar la existencia de diferencias significativas entre el éxito de las empresas que otorgan estos pagos y las que no lo otorgan.

Cuadro 27. Correlación punto biserial entre factor éxito y beneficios (resumen).

		BENEFICIOS			
		HCM (Básico)	Plan Médico Exceso	Seguro de Vida	Prestamos Personales
Éxito	Prom No	---	---	---	---
	Prom Si	0	0	0	0
	S	1	1	1	1
	P (No lo da)	0	0	0	0
	Q (Si lo da)	1	1	1	1
	rpbis	---	---	---	---

**Análisis:**

Como se puede apreciar en el cuadro anteriormente expuesto el coeficiente de correlación punto biserial entre el factor de éxito y la presencia de los beneficios H. C. M. (básico), plan médico de exceso, seguro de vida y préstamos personales no se puede calcular ya que todas las empresas de la muestra otorgan este tipo de beneficios.

Esto quiere decir que no es posible afirmar la existencia de diferencias significativas entre el éxito de las empresas que otorgan estos beneficios y las que no lo otorgan

Cuadro 28. Correlación punto biserial entre factor éxito y emolumentos (resumen).

		EMOLUMENTOS					
		Viáticos	Pago de Estacionamiento	Vehículo Asignado	Uso de Vehículo Propio	Seguro de Vehículo	Teléfonos Celulares
Éxito	Prom No	---	---	---	---	---	---
	Prom Si	0	0	0	0	0	0
	S	1	1	1	1	1	1
	P (No lo da)	0	0	0	0	0	0
	Q (Si lo da)	1	1	1	1	1	1
	rpbis	---	---	---	---	---	---

**Análisis:**

Como se puede apreciar en el cuadro anteriormente expuesto el coeficiente de correlación punto biserial entre el factor de éxito y la presencia de los emolumentos pago de viáticos, pago de estacionamiento, asignación de vehículo, pago por uso de vehículo propio, seguro de vehículo, teléfonos celulares no se puede calcular ya que todas las empresas de la muestra otorgan este tipo de emolumentos.

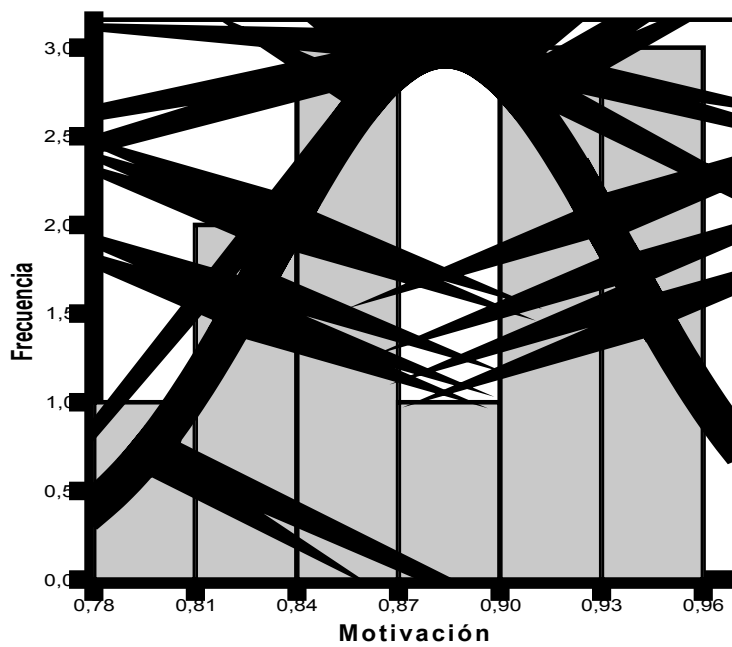
Esto quiere decir que no es posible afirmar la existencia de diferencias significativas entre el éxito de las empresas que otorgan estos emolumentos y las que no lo otorgan.

### 2.3. Motivación.

Cuadro 29. Estadística descriptiva del Índice de Motivación

Motivación	
n	13
Media	,8838
Mediana	,8900
Moda	,82
Desv. típ.	,05205
Coef. Variación	5,89%
Asimetría	-,326
Curtosis	-,719

Gráfico 2. Histograma del Índice de Motivación



Análisis:

Analizando la tendencia central, se aprecia que la media aritmética de los índices de motivación es de 0,8838, valor que indica que los empleados de las empresas farmacéuticas de la muestra tienen un alto nivel de motivación. Similar situación se aprecia con el índice de motivación central, es decir, la mediana cuyo valor es de 0,89 y el índice de motivación más frecuente, es decir, la moda cuyo valor es de 0,82.

Analizando la dispersión de los datos, se aprecia que la desviación típica es de 0,05205 puntos, valor que indica que los indicadores de motivación se encuentran en promedio a 0,05205 puntos de la media de los indicadores. El coeficiente de variación de 5,89% indica también que los indicadores de motivación son homogéneos.

Analizando la asimetría, se observa que el coeficiente es negativo, mostrando así una asimetría negativa. Esto indica que la mayoría de los indicadores de motivación son altos pero existen algunos indicadores bajos que provocan cierto sesgo hacia la izquierda en la curva de la distribución de frecuencias.

En cuanto a curtosis, se aprecia que el coeficiente es negativo indicando así una curva platicúrtica, es decir, los indicadores de motivación tienen frecuencias similares entre sí.

2.3.1. Correlación punto biserial entre motivación y el otorgamiento de beneficios, emolumentos y pagos en efectivo.

Cuadro 30. Correlación punto biserial entre motivación y caja de ahorros

Motivación	Prom No	0,91
	Prom Si	0,88
	S	0,05
	P (No lo da)	0,15
	Q (Si lo da)	0,85
	$r_{pbis}$	0,21

Análisis:

Como se puede apreciar en el cuadro anterior el coeficiente de correlación punto biserial entre los índices de motivación y la presencia de caja de ahorros en las empresas es de 0,21, es decir, existe una correlación baja entre el índice de motivación y la presencia de este beneficio. Esto significa que la presencia o no de este pago en las empresas no hace diferencia en términos de motivación, es decir, la motivación es independiente de que la empresa otorgue o no este pago.

Cuadro 31. Correlación punto biserial entre motivación y fondo de ahorros

Motivación	Prom No	0,89
	Prom Si	0,87
	S	0,05
	P (No lo da)	0,85
	Q (Si lo da)	0,15
	$r_{pbis}$	0,11

Análisis:

Como se puede apreciar en el cuadro anterior el coeficiente de correlación punto biserial entre los índices de motivación y la presencia del fondo de ahorros en las empresas es de 0,11, es decir, existe una correlación muy baja entre el índice de motivación y la presencia de este elemento. Esto significa que la presencia o no de este pago en las empresas no hace diferencia en términos de motivación, es decir, la motivación es independiente de que la empresa otorgue o no este fondo.

Cuadro 32. Correlación punto biserial entre motivación y otros bonos e incentivos

Motivación	Prom No	0,89
	Prom Si	0,88
	S	0,05
	P (No lo da)	0,46
	Q (Si lo da)	0,54

	$r_{pbis}$	0,05
--	------------	------

Análisis:

Como se puede apreciar en el cuadro anterior el coeficiente de correlación punto biserial entre los índices de motivación y la presencia de otros bonos e incentivos en las empresas es de 0,05, es decir, existe una correlación muy baja entre el índice de motivación y la presencia de este beneficio. Esto significa que la presencia o no de este pago en las empresas no hace diferencia en términos de motivación, es decir, la motivación es independiente de que la empresa otorgue o no este pago.

Cuadro 33. Correlación punto biserial entre motivación y comisiones de ventas

<b>Motivación</b>	Prom No	0,91
	Prom Si	0,88
	S	0,05
	P (No lo da)	0,23
	Q (Si lo da)	0,77
	$r_{pbis}$	0,24

Análisis:

Como se puede apreciar en el cuadro anterior el coeficiente de correlación punto biserial entre los índices de motivación y la presencia del pago de comisiones de ventas en las empresas es de 0,24, es decir, existe una correlación baja entre el índice de motivación y la presencia de este beneficio. Esto significa que la presencia o no de este pago en las empresas no hace diferencia en términos de motivación, es decir, la motivación es independiente de que la empresa otorgue o no este pago.

Cuadro 34. Correlación punto biserial entre motivación y días de disfrute de vacaciones

<b>Motivación</b>	Prom No	0,87
	Prom Si	0,89

	S	0,05
	P (No lo da)	0,08
	Q (Si lo da)	0,92
	$r_{pbis}$	0,08

Análisis:

Como se puede apreciar en el cuadro anterior el coeficiente de correlación punto biserial entre los índices de motivación y la presencia del beneficio de disfrute de vacaciones en las empresas es de 0,08, es decir, existe una correlación muy baja entre el índice de motivación y la presencia de este beneficio. Esto significa que la presencia o no de este pago en las empresas no hace diferencia en términos de motivación, es decir, la motivación es independiente de que la empresa otorgue o no este beneficio.

Esto significa que la presencia de este beneficio en las empresas no hace muy distinta la motivación en empresas que no dan este beneficio. La motivación es independiente de que la empresa otorgue o no el beneficio de días de disfrute de vacaciones.

Cuadro 35. Correlación punto biserial entre motivación y el beneficio chequeo médico

Motivación	Prom No	0,91
	Prom Si	0,88
	S	0,05
	P (No lo da)	0,23
	Q (Si lo da)	0,77
	$r_{pbis}$	0,24

Análisis:

Como se puede apreciar en el cuadro anterior el coeficiente de correlación punto biserial entre los índices de motivación y la presencia del beneficio Chequeo Médico en las empresas es de 0,24, es decir, existe una correlación baja entre el índice de motivación y la presencia de este beneficio. Esto significa que la presencia o no de este pago en las empresas no hace diferencia en términos de motivación, es decir, la motivación es independiente de que la empresa otorgue o no este emolumento.



Cuadro 36. Correlación punto biserial entre motivación y plan de alimentación

Motivación	Prom No	0,88
	Prom Si	0,89
	S	0,05
	P (No lo da)	0,69
	Q (Si lo da)	0,31
	$r_{pbis}$	0,11

Análisis:

Como se puede apreciar en el cuadro anterior el coeficiente de correlación punto biserial entre los índices de motivación y la presencia del beneficio plan de alimentación en las empresas es de 0,11, es decir, existe una correlación muy baja entre el índice de motivación y la presencia de este beneficio. Esto significa que la presencia o no de este pago en las empresas no hace diferencia en términos de motivación, es decir, la motivación es independiente de que la empresa otorgue o no este beneficio.

Cuadro 37. Correlación punto biserial entre motivación y préstamos para adquisición de vivienda

Motivación	Prom No	0,9
	Prom Si	0,84
	S	0,05
	P (No lo da)	0,69
	Q (Si lo da)	0,31
	$r_{pbis}$	0,56

Análisis:

Como se puede apreciar en el cuadro anterior el coeficiente de correlación punto biserial entre los índices de motivación y la presencia del beneficio préstamos para la adquisición de vivienda en las empresas es de 0,56, es decir, existe una correlación moderada entre el índice de motivación y la presencia de este beneficio. Esto significa que la presencia del mismo en las empresas hace diferente la motivación a la de las empresas que no lo

otorgan. Observando los promedios se aprecia que la motivación es un poco mayor en las empresas que no otorgan el beneficio de préstamos para la adquisición de viviendas.

Cuadro 38. Correlación punto biserial entre motivación y pago de gastos de traslado

Motivación	Prom No	0,86
	Prom Si	0,89
	S	0,05
	P (No lo da)	0,23
	Q (Si lo da)	0,77
	$r_{pbis}$	0,29

Análisis:

Como se puede apreciar en el cuadro anterior el coeficiente de correlación punto biserial entre los índices de motivación y la presencia del pago de gastos de traslado en las empresas es de 0,29, es decir, existe una correlación baja entre el índice de motivación y la presencia de este elemento. Esto significa que la presencia o no de este pago en las empresas no hace diferencia en términos de motivación, es decir, la motivación es independiente de que la empresa otorgue o no este emolumento.

Cuadro 39. Correlación punto biserial entre motivación y seguro de viajes de negocios

Motivación	Prom No	0,87
	Prom Si	0,9
	S	0,05
	P (No lo da)	0,54
	Q (Si lo da)	0,46
	$r_{pbis}$	0,2

Análisis:

Como se puede apreciar en el cuadro anterior el coeficiente de correlación punto biserial entre los índices de motivación y la presencia de un seguro de viajes de negocios en las empresas es de 0,20, es decir, existe una correlación baja entre el índice de motivación y la presencia de este elemento. Esto significa que la presencia o no de este pago en las empresas no hace diferencia en términos de motivación, es decir, la motivación es independiente de que la empresa otorgue o no este emolumento.

Cuadro 40. Correlación punto biserial entre motivación y asignación de acción en club social

Motivación	Prom No	0,86
	Prom Si	0,89
	S	0,05
	P (No lo da)	0,31
	Q (Si lo da)	0,69
	$r_{pbis}$	0,27

Análisis:

Como se puede apreciar en el cuadro anterior el coeficiente de correlación punto biserial entre los índices de motivación y la presencia del emolumento asignación de acción en club social en las empresas es de 0,27, es decir, existe una correlación baja entre el índice de motivación y la presencia de este emolumento. Esto significa que la presencia o no de este pago en las empresas no hace diferencia en términos de motivación, es decir, la motivación es independiente de que la empresa otorgue o no este emolumento.

Cuadro 41. Correlación punto biserial entre motivación y plan de compra de acciones

Motivación	Prom No	0,87
	Prom Si	0,9
	S	0,05
	P (No lo da)	0,54

	Q (Si lo da)	0,46
	$r_{pbis}$	0,2

Análisis:

Como se puede apreciar en el cuadro anterior el coeficiente de correlación punto biserial entre los índices de motivación y la presencia de un plan de compra de acciones en las empresas es de 0,20, es decir, existe una correlación baja entre el índice de motivación y la presencia de este elemento. Esto significa que la presencia o no de este pago en las empresas no hace diferencia en términos de motivación, es decir, la motivación es independiente de que la empresa otorgue o no este emolumento.

Cuadro 42. Correlación punto biserial entre motivación y seguro de accidentes

Motivación	Prom No	0,9
	Prom Si	0,88
	S	0,05
	P (No lo da)	0,15
	Q (Si lo da)	0,85
	$r_{pbis}$	0,09

Análisis:

Como se puede apreciar en el cuadro anterior el coeficiente de correlación punto biserial entre los índices de motivación y la presencia de un seguro de accidentes en las empresas es de 0,09, es decir, existe una correlación baja entre el índice de motivación y la presencia de este elemento. Esto significa que la presencia o no de este pago en las empresas no hace diferencia en términos de motivación, es decir, la motivación es independiente de que la empresa otorgue o no este seguro.

Cuadro 43. Correlación punto biserial entre motivación y servicio de cafetería

Motivación	Prom No	0,88
	Prom Si	0,9
	S	0,05
	P (No lo da)	0,92
	Q (Si lo da)	0,08
	$r_{pbis}$	0,09

Análisis:

Como se puede apreciar en el cuadro anterior el coeficiente de correlación punto biserial entre los índices de motivación y la presencia del beneficio servicio de cafetería en las empresas es de 0,09, es decir, existe una correlación muy baja entre el índice de motivación y la presencia de este beneficio. Esto significa que la presencia o no de este pago en las empresas no hace diferencia en términos de motivación, es decir, la motivación es independiente de que la empresa otorgue o no el beneficio de cafetería.

Cuadro 44. Correlación punto biserial entre motivación y Asignación de Chofer

Motivación	Prom No	0,87
	Prom Si	0,9
	S	0,05
	P (No lo da)	0,46
	Q (Si lo da)	0,54
	$r_{pbis}$	0,31

Análisis:

Como se puede apreciar en el cuadro anterior el coeficiente de correlación punto biserial entre los índices de motivación y la presencia del emolumento asignación de chofer en las empresas es de 0,31, es decir, existe una correlación baja entre el índice de motivación y la presencia de este emolumento. Esto significa que la presencia o no de este pago en las

empresas no hace diferencia en términos de motivación, es decir, la motivación es independiente de que la empresa otorgue o no emolumento.

Cuadro 45. Correlación punto biserial entre motivación y plan de jubilación

Motivación	Prom No	0,89
	Prom Si	0,87
	S	0,05
	P (No lo da)	0,85
	Q (Si lo da)	0,15
	$r_{pbis}$	0,15

Análisis:

Como se puede apreciar en el cuadro anterior el coeficiente de correlación punto biserial entre los índices de motivación y la presencia del beneficio plan de jubilación en las empresas es de 0,15, es decir, existe una correlación muy baja entre el índice de motivación y la presencia de este beneficio. Esto significa que la presencia o no de este pago en las empresas no hace diferencia en términos de motivación, es decir, la motivación es independiente de que la empresa otorgue o no este plan.

Cuadro 46. Correlación punto biserial entre motivación y asignaciones no salariales

Motivación	Prom No	0,88
	Prom Si	0,89
	S	0,05
	P (No lo da)	0,31
	Q (Si lo da)	0,69
	$r_{pbis}$	0,08

Análisis:

Como se puede apreciar en el cuadro anterior el coeficiente de correlación punto biserial entre los índices de motivación y la presencia asignaciones no salariales en las

empresas es de 0,08, es decir, existe una correlación muy baja entre el índice de motivación y la presencia de este elemento. Esto significa que la presencia o no de este pago en las empresas no hace diferencia en términos de motivación, es decir, la motivación es independiente de que la empresa otorgue o no este seguro.

Cuadro 47. Correlación punto biserial entre motivación y prestación de antigüedad social

Motivación	Prom No	0,88
	Prom Si	0,89
	S	0,05
	P (No lo da)	0,77
	Q (Si lo da)	0,23
	$r_{pbis}$	0,03

Análisis:

Como se puede apreciar en el cuadro anterior el coeficiente de correlación punto biserial entre los índices de motivación y la presencia del pago de prestación de antigüedad social en las empresas es de 0,03, es decir, existe una correlación muy baja entre el índice de motivación y la presencia de este elemento. Esto significa que la presencia o no de este pago en las empresas no hace diferencia en términos de motivación, es decir, la motivación es independiente de que la empresa otorgue o no este elemento

Cuadro 48. Correlación punto biserial entre motivación y préstamos para adquisición de vehículo

Motivación	Prom No	0,86
	Prom Si	0,89
	S	0,05
	P (No lo da)	0,31
	Q (Si lo da)	0,69
	$r_{pbis}$	0,31

Análisis:

Como se puede apreciar en el cuadro anterior el coeficiente de correlación punto biserial entre los índices de motivación y la presencia de préstamos de vehículos en las empresas es de 0,31, es decir, existe una correlación baja entre el índice de motivación y la presencia de este préstamo. Esto significa que la presencia o no de este pago en las empresas no hace diferencia en términos de motivación, es decir, la motivación es independiente de que la empresa otorgue o no este elemento.

Cuadro 49. Correlación punto biserial entre motivación y Plan de Vehículo

Motivación	Prom No	0,91
	Prom Si	0,87
	S	0,05
	P (No lo da)	0,38
	Q (Si lo da)	0,62
	$r_{pbis}$	0,37

Análisis:

Como se puede apreciar en el cuadro anterior el coeficiente de correlación punto biserial entre los índices de motivación y la presencia del plan de vehículo en las empresas es de 0,37, es decir, existe una correlación baja entre el índice de motivación y la presencia de este elemento. Esto significa que la presencia o no de este pago en las empresas no hace diferencia en términos de motivación, es decir, la motivación es independiente de que la empresa otorgue o no este plan.



Cuadro 50. Correlación punto biserial entre motivación

		PAGOS EN EFECTIVO			
		Bono Vacacional	Utilidades	Bono Ejecutivo	Prestación de Antigüedad
Motivación	Prom No	---	---	---	---
	Prom Si	0,88	0,88	0,88	0,88
	S	0,05	0,05	0,05	0,05
	P (No lo da)	0	0	0	0
	Q (Si lo da)	1	1	1	1
	rpbis	---	---	---	---

y pagos en efectivo (resumen).

Análisis:

Como se puede apreciar en el cuadro anteriormente expuesto el coeficiente de correlación punto biserial entre el índice de motivación y la presencia de los pagos en efectivo de bono vacacional, utilidades, bono ejecutivo y prestación de antigüedad no se puede calcular ya que todas las empresas de la muestra otorgan este tipo de pagos en efectivo

Esto quiere decir que no es posible afirmar la existencia de diferencias significativas entre la motivación de las empresas que otorgan estos pagos en efectivo y las que no lo otorgan

Cuadro 51. Correlación punto biserial entre motivación y beneficios (resumen).

		BENEFICIOS			
		H.C.M (Básico)	Plan Médico Exceso	Seguro de Vida	Prestamos Personales
Motivación	Prom No	---	---	---	---
	Prom Si	0,88	0,88	0,88	0,88
	S	0,05	0,05	0,05	0,05
	P (No lo da)	0	0	0	0
	Q (Si lo da)	1	1	1	1
	rpbis	---	---	---	---

Análisis:

Como se puede apreciar en el cuadro anteriormente expuesto el coeficiente de correlación punto biserial entre el índice de motivación y la presencia de los beneficios H. C. M. (básico), plan médico de exceso, seguro de vida y préstamos personales no se puede calcular ya que todas las empresas de la muestra otorgan este tipo de beneficios.

Esto quiere decir que no es posible afirmar la existencia de diferencias significativas entre la motivación de las empresas que otorgan estos beneficios y las que no lo otorgan

Cuadro 52. Correlación punto biserial entre motivación y emolumentos (resumen).

		EMOLUMENTOS					
		Viáticos	Pago de Estacionamiento	Vehículo Asignado	Uso de Vehículo Propio	Seguro de Vehículo	Teléfonos Celulares
Motivación	Prom No	---	---	---	---	---	---
	Prom Si	0,88	0,88	0,88	0,88	0,88	0,88
	S	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
	P (No lo da)	0	0	0	0	0	0
	Q (Si lo da)	1	1	1	1	1	1
	rpbis	---	---	---	---	---	---

Análisis:

Como se puede apreciar en el cuadro anteriormente expuesto el coeficiente de correlación punto biserial entre el índice de motivación y la presencia de los emolumentos pago de viáticos, pago de estacionamiento, asignación de vehículo, seguro de vehículo, teléfonos celulares no se puede calcular ya que todas las empresas de la muestra otorgan este tipo de emolumentos.

Esto quiere decir que no es posible afirmar la existencia de diferencias significativas entre la motivación de las empresas que otorgan estos emolumentos y las que no lo otorgan

### 2.3.2. Correlación de Pearson entre motivación y salarios, ventas estimadas y número de beneficios, pagos en efectivo y emolumentos.

Del total de las 13 empresas farmacéuticas de la muestra se dispone de la información de las siguientes variables:

1. Índice de Motivación.
2. Número de Directores y Gerentes.
3. Monto del Salario Fijo Anual de los Directores y Gerentes.
4. Monto del Salario Variable Anual de los Directores y gerentes
5. Número de Empleados Restantes.
6. Monto del Salario Fijo Anual de los Empleados Restantes.
7. Monto del Salario Variable Anual de los Empleados Restantes.
8. Número de Beneficios, emolumentos y pagos en efectivo que otorga la empresa a sus empleados
9. Montos de las Ventas Totales Estimadas.

La tabla de datos es entonces la siguiente:

Cuadro 53. Tabla de Datos

Empresas	Índice de Motivación	Núm. D y G	Núm. R E	Núm. P. E, B, E	Volumen de Ventas Estimados (Bs. )	Salario Total Fijo D y G	Salario Total Variable D y G	Salario Total Fijo RE	Salario Total Variable RE
A	0,96	19	39	23	140.000.002,00	2.378.294.099,00	358.315.282,00	2.613.572.972,00	95.878.197,00
B	0,9	26	43	25	75.250.000.000,00	3.169.596.847,00	310.502.319,00	2.247.895.328,00	75.037.800,00
C	0,82	13	31	24	34.979.397.050,00	1.223.506.843,00	154.600.000,00	844.213.198,00	73.850.000,00
D	0,86	9	15	25	150.500.000.000,00	1.548.130.263,00	208.536.708,00	1.026.485.885,00	84.638.434,00

E	0,87	24	39	20	86.148.780.000,00	3.517.992.721,00	337.796.617,00	1.970.186.445,00	170.684.495,00
F	0,95	32	56	26	430.000.000.000,00	4.251.267.771,00	619.620.432,00	2.893.961.091,00	231.936.961,00
G	0,92	25	46	24	254.536.350.000,00	4.603.995.040,00	451.623.137,00	2.771.174.520,00	81.890.876,00
H	0,79	5	5	25	20.855.000.000,00	454.968.461,00	129.878.687,00	216.284.842,00	39.230.754,00
I	0,91	29	52	25	172.000.000.000,00	4.021.768.205,00	389.330.535,00	2.466.884.407,00	177.451.519,00
J	0,93	37	50	27	285.305.000.000,00	4.922.476.129,00	1.231.137.674,00	2.814.208.387,00	429.172.750,00
K	0,87	20	31	24	68.800.000.000,00	2.513.557.236,00	377.189.980,00	1.597.675.213,00	250.124.752,00
L	0,89	45	51	28	333.250.000.000,00	6.446.689.585,00	739.144.086,00	2.700.554.402,00	193.023.522,00
M	0,82	20	47	27	346.967.441.653,00	2.653.365.831,00	356.767.200,00	2.748.700.202,00	115.920.000,00

D y G: Directores y Gerentes; RE: Resto de los Empleados; P.E, B, E: Pagos en Efectivo, Beneficios y Emolumentos

Valores tomados en cuenta para las estimaciones siguientes.

Cuadro 54. Correlación de Pearson entre motivación y salarios, ventas estimadas y número de beneficios, emolumentos y pagos en efectivo.

Variables	Correlaciones	Motivación
Directores y Gerentes	Correlación de Pearson	0,613
	Sig. (bilateral)	0,026
	N	13
Resto de los Empleados	Correlación de Pearson	0,664
	Sig. (bilateral)	0,013
	N	13
Número de Beneficios	Correlación de Pearson	0,006
	Sig. (bilateral)	0,984
	N	13
Volumen Ventas Estimadas	Correlación de Pearson	0,229
	Sig. (bilateral)	0,321
	N	13
Salario Total Fijo Directores y Gerentes	Correlación de Pearson	0,619
	Sig. (bilateral)	0,024
	N	13
Salario Total Variable Directores y Gerentes	Correlación de Pearson	0,556
	Sig. (bilateral)	0,049
	N	13
Salario Total Fijo Resto de los Empleados	Correlación de Pearson	0,753
	Sig. (bilateral)	0,003
	N	13

#### Análisis:

Como puede verse en el cuadro anterior 5 de las 8 correlaciones son no nulas, ya que así lo indican sus p-valores; menores a un clásico nivel de significación del 5%. Dichas correlaciones son de Índice de Motivación con Directores y Gerentes, Resto de Empleados, Salario Total Fijo Directores y Gerentes, Salario Total Variable Directores y Gerentes y Salario Total Fijo Resto de los Empleados con correlaciones iguales a 0,613 (correlación moderada), 0,664 (correlación moderada), 0,619 (correlación moderada), 0,556 (correlación moderada) y 0,753 (correlación alta), respectivamente. Esto indica un resultado lógico, mientras las empresas pagan mayor salario fijo tanto a directores y gerentes como al resto de los empleados y emplean a más directores y gerentes y empleados en general, la motivación es mayor, sobre todo en el caso de los directores y gerentes que como ya se apreció en el análisis factorial resultó ser justamente el elemento que mayor contribución tiene al éxito de una empresa farmacéutica.

## CONCLUSIONES

Esta investigación se propuso identificar y analizar las relaciones que existen entre los sistemas de compensación total y el éxito de las empresas del sector farmacéutico ubicadas en el Área Metropolitana de Caracas en el año 2007. Para esto se utilizaron diversas herramientas estadísticas como el análisis de componentes principales (método factorial), para la construcción de un indicador de éxito empresarial; el coeficiente de correlación punto biserial y correlación de Pearson, para evaluar la relación entre el éxito y la motivación y distintos componentes del sistema de compensación (beneficios, emolumentos y pagos en efectivo), para verificar la relación entre factores de éxito y el índice de motivación.

En una primera fase, se obtuvo el indicador de éxito de cada una de las empresas tomando en cuenta el índice de motivación, y el volumen de ventas estimadas, el monto total anual destinado al salario (tanto para Gerentes y Directores como para el resto de los empleados), el número de pagos en efectivo, beneficios, emolumentos y el número de Directores, Gerentes y empleados en general. Mediante este procedimiento se consiguió reducir el número de factores a considerar para medir el éxito empresarial y agrupar a las empresas en dos conjuntos, el de las empresas exitosas, con un valor superior al promedio del indicador y las no exitosas, con un valor por debajo de este promedio.

Tal ejercicio puede ser considerado una contribución sobre todo en relación a los factores que no parecen asociados al éxito empresarial, al menos en empresas del sector farmacéutico, como la cantidad de beneficios otorgados. Esto puede tener que ver con la existencia de sistemas de compensación bastante similares en términos de componentes entre las empresas consideradas, como se detalla más adelante.

De acuerdo con el indicador de éxito obtenido, de las 13 empresas que conformaron la muestra, el 46% (6) pertenecen al grupo de las denominadas exitosas, mientras que un 54% (7) pertenecen al grupo de las no exitosas.

Al realizar la correlación del indicador de éxito con distintos componentes de los sistemas de compensación total (pagos en efectivo, beneficios y emolumentos), se observó en primer lugar, que varios de estos componentes son otorgados en todas las empresas o por lo menos en un número muy significativo de ellas, lo que además de impedir el cálculo o producir un resultado bajo del coeficiente de correlación punto biserial de cada uno con el éxito, evidencia la existencia de sistemas de compensación muy similares entre las empresas, que a su vez pone de manifiesto el cumplimiento de principios como la garantía de igualdad de condiciones para mantener y/o atraer personal en el mercado de trabajo del sector farmacéutico, también evidencia la incidencia de la contratación colectiva en la determinación de los beneficios y de los pagos en efectivo otorgados para los empleados.

En segundo lugar, se obtuvo un coeficiente de correlación alto (0,58 y 0,72) respectivamente con los emolumentos Gastos de Traslado y Asignaciones de Chofer, lo que ofrece pistas sobre los componentes del sistema de compensación asociados al éxito.

Al correlacionar el índice de motivación con distintos componentes de los sistemas de compensación total (pagos en efectivo, beneficios y emolumentos) se encontró un coeficiente de 0,56 con el beneficio de Préstamo para la Adquisición de Vivienda. No obstante tal relación podría ser catalogada de espuria, pues la presencia de este beneficio aparece asociada a empresas no muy exitosas.

Por último basándonos en los resultados obtenidos, se puede afirmar que mientras las empresas otorgan mayor salario fijo tanto a Directores, Gerentes como al Resto de los Empleados, y poseen a su vez un mayor número de empleados la motivación es mayor, específicamente para el caso de Directores y Gerentes, ya que este elemento resultó ser el de mayor contribución para que empresas del sector farmacéutico fueran catalogadas como exitosas.

## RECOMENDACIONES

Se considera de interés realizar nuevas investigaciones o estudios, tomando en cuenta otras variables que pudiesen influir sobre el éxito de las empresas, incluyendo dentro de la muestra otros sectores del mercado (industrial, alta tecnología, petrolero, etc.), esto por las características especiales que presenta la economía venezolana.

De igual manera, tomando en cuenta los resultados significativos al evaluar la correlación entre las variables de salario total fijo tanto de Directores, Gerentes y el resto de los empleados y, el índice de motivación se sugiere la elaboración de futuras investigaciones que incorporen elementos de predisposición o no al riesgo que tienen los empleados, considerando factores como la edad, sexo, carga familiar, etc., ya que pudiera existir algún tipo de relación entre el grado de aversión al riesgo y la alta valoración del salario fijo y la motivación.

Otro aspecto interesante a contemplar en futuros estudios, sería la incorporación de indicadores con información más detallada sobre la (cantidad, montos en bolívares o dólares, elegibilidad, entre otros), sobre beneficios, emolumentos y pagos en efectivos.

Por último, hay que mantener presente que en la actualidad una de los fundamentos de un negocio exitoso es la visión estratégica para gerenciar las políticas de compensación y beneficios, por ello es importante la realización de nuevas investigaciones que contribuyan con la explicación, desarrollo e implementación de sistemas de compensación totales.



#### IV. FACTIBILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Al estimar los recursos financieros o económicos, el costo de nuestra investigación no fue elevado, ya que las organizaciones que constituyen la muestra están ubicadas en el área Metropolitana de Caracas. Así mismo se contó con los recursos económicos necesarios para realizar el contacto con las empresas participantes y presentar el proyecto.

En cuanto a los recursos humanos, se contó con la entera disposición de los participantes de la muestra. De igual manera se dispuso de la ayuda de las personas que ocupan puestos claves dentro de las organizaciones participantes, que facilitaron y colaboraron con el normal desenvolvimiento de la investigación.

Entre los recursos tecnológicos se contó con equipos de computación propios, y del software para el procesamiento de los datos “SPSS” a fin de establecer los coeficientes requeridos para la comparación de los resultados. Este recurso también facilitó el contacto con los integrantes de la muestra por medio del correo electrónico.

## V. CONSIDERACIONES ÉTICAS

Para llevar a cabo este estudio se respetaron los principios éticos pertinentes al desarrollo de cualquier estudio.

Se respetó el derecho de autoría intelectual a lo largo de la investigación, haciendo con el detalle necesario las citas y referencias correspondientes a cada caso.

El manejo de la información proporcionada por las empresas fue estrictamente confidencial, garantizando en todo momento el anonimato de las organizaciones que participaron como muestra de la investigación.

Las organizaciones que participaron en la investigación lo hicieron de manera voluntaria y sin ningún tipo de inconveniente.

## REFERENCIAS BIBLIO-HEMEROGRÁFICAS Y ELECTRÓNICAS

- ALVAREZ, PALACIOS. (2005) Relación entre los elementos del plan de incentivos y éxito empresarial en el sector farmacéutico. Trabajo de Grado. Universidad Católica Andrés Bello.
- AMERICAN COMPENSATION ASSOCIATION (ACA). Glossary of Compensation and Benefits Terms. (1995).
- Anónimo, (2005) Información General. Consultado en fecha 4 de enero de 2007 de la Word Wilde [http://www.venamcham.org/espanol/sala\\_venamcham\\_medios\\_junio13.htm#nac](http://www.venamcham.org/espanol/sala_venamcham_medios_junio13.htm#nac)
- CABRERA, GROOSCORS, (2006) Top 100 Companies 2006. (Homepage). Consultado en fecha 04 de enero de 2007 de la Word Wilde. <http://www.bronlinee.com.ve/278/cover/html>.
- CAVEME, Qué es Caveme (Homepage) Consultado en fecha 4 de enero 2007 de la Word Wilde <http://caveme.org/>
- DOLAN, SCHULER, VALLE. (1999). La Gestión de los Recursos Humanos. Mc Graw Hill.
- GIBSON, IVANCEVICH DONNELLY. (1999) Las Organizaciones Comportamiento, Estructura, Procesos. Addison- Wesley Iberoamericana.
- GRANDE, ABASCAL FERNANDEZ. (1989) Métodos multivariantes para la investigación comercial. Editorial Ariel.
- GRANELL DE ALDAZ, Elena. (1994) Recursos Humanos y Competitividad en Organizaciones Venezolanas. Ediciones IESA.
- HERNÁNDEZ, FERNANDEZ, BAPTISTA. (1991) Metodología de la Investigación. Mc. Graw Hill.
- KOONTZ, WEIHRICH. (1998) Administración una perspectiva global. Mc. Graw Hill.

- MILKOVICH, NEWMAN. (1999) Compensation. Mc. Graw Hill.
- MORALES, VELANDIA. (2004) Salarios, Estrategia y Sistema Salarial o de Compensaciones. Mc. Graw Hill.
- PERICÁS, GUERRERO & ASOCIADOS (2007). Encuesta de Compensación y Beneficios – Sector Farmacéutico.
- WERTHER, DAVIS. (1995) Administración de Personal y Recursos Humanos. Mc. Graw Hill.

## ANEXOS

### ANEXO A

#### Carta contacto para participación a Empresas

Caracas, 15 de Agosto de 2007

Estimados,

Nos dirigimos a ustedes con el propósito de solicitarles su colaboración para la realización de nuestro trabajo de grado para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello. Nuestro trabajo se titula “Influencia de los sistemas de compensación para que empresas del sector farmacéutico puedan ser catalogadas como exitosas”.

Les estamos contactando puesto que su empresa ha sido seleccionada dentro de la muestra de nuestro trabajo de grado por sus características salariales y de criterios de mercado, para esto necesitaríamos contar con su colaboración para la validación de ciertas informaciones y a su vez nos apoyaríamos en la información suministrada por ustedes para la encuesta anual de compensación y beneficios realizada por nuestra firma.

Vale destacar que la información compartida será utilizada sólo con fines académicos y por lo tanto se garantizará su respectiva confidencialidad. Les informamos que apenas se generen las conclusiones y resultados de este estudio con mucho gusto se les enviara una copia del mismo, esperando que sea de gran utilidad para todos ustedes.

El objetivo del estudio será relacionar los distintos componentes de los sistemas de compensación total con el éxito de las empresas del sector, desde varios puntos de vista, el

indicador de mercado (volumen de ventas estimado), el indicador de costos (pagos totales estimados) y la motivación de sus empleados.

Adicionalmente quisiéramos comentarles que para la realización de este estudio contaremos con el apoyo de nuestra tutora Thairí Guerrero.

En caso de cualquier duda o comentario adicional estamos a su entera disposición,

Agradeciéndoles de antemano toda su colaboración,

Jessica Schmitz – Thairí Guerrero – Gabriela Rondón

---

Yo, \_\_\_\_\_, responsable del área \_\_\_\_\_, representante de la empresa: \_\_\_\_\_ confirmo mi participación en el estudio anteriormente mencionado, donde se garantizará la confidencialidad de mis datos a lo largo de toda la realización de este Trabajo de Grado.

ANEXO B

Empresas	Motivación	Éxito	Bono Vacacional	Utilidades	Caja de Ahorros	Fondo de Ahorros	Bono Ejecutivo
A	0,96	-0,21349	1	1	1	0	1
B	0,9	-0,09669	1	1	1	0	1
C	0,82	-1,16456	1	1	1	0	1
D	0,86	-1,04516	1	1	1	0	1
E	0,87	-0,31223	1	1	0	0	1
F	0,95	1,14472	1	1	0	1	1
G	0,92	0,39163	1	1	1	0	1
H	0,79	-1,81281	1	1	1	1	1
I	0,91	0,42267	1	1	1	0	1
J	0,93	1,60396	1	1	1	0	1
K	0,87	-0,35427	1	1	1	0	1
L	0,89	1,32671	1	1	1	0	1
M	0,82	0,10952	1	1	1	0	1
Motivación	Prom No	---	---	---	0,91	0,89	---
	Prom Si	0,88	0,88	0,88	0,88	0,87	0,88
	S	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
	P (No lo da)	0,00	0,00	0,00	0,15	0,85	0,00
	Q (Si lo da)	1,00	1,00	1,00	0,85	0,15	1,00
	$r_{pbis}$	---	---	---	0,21	0,11	---
Éxito	Prom No	---	---	---	0,42	0,06	---
	Prom Si	0,00	0,00	0,00	-0,08	-0,33	0,00
	S	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	P (No lo da)	0,00	0,00	0,00	0,15	0,85	0,00
	Q (Si lo da)	1,00	1,00	1,00	0,85	0,15	1,00
	$r_{pbis}$	---	---	---	0,18	0,14	---

ANEXO B

Empresas	Motivación	Éxito	Otros Bonos e Incentivos	Comisiones de Ventas	Prestación de Antigüedad	Vacaciones	H. C. M (Básico)
A	0,96	-0,21349	0	0	1	1	1
B	0,9	-0,09669	0	0	1	1	1
C	0,82	-1,16456	1	1	1	1	1
D	0,86	-1,04516	0	0	1	1	1
E	0,87	-0,31223	0	1	1	0	1
F	0,95	1,14472	1	1	1	1	1
G	0,92	0,39163	1	1	1	1	1
H	0,79	-1,81281	1	1	1	1	1
I	0,91	0,42267	0	1	1	1	1
J	0,93	1,60396	1	1	1	1	1
K	0,87	-0,35427	1	1	1	1	1
L	0,89	1,32671	1	1	1	1	1
M	0,82	0,10952	0	1	1	1	1
	Motivación	Prom No	0,89	0,91	---	0,87	---
		Prom Si	0,88	0,88	0,88	0,89	0,88
		S	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
		P (No lo da)	0,46	0,23	0,00	0,08	0,00
		Q (Si lo da)	0,54	0,77	1,00	0,92	1,00
		$\Gamma_{pbis}$	0,05	0,24	---	0,08	---
	Éxito	Prom No	-0,19	-0,45	---	-0,31	---
		Prom Si	0,16	0,14	0,00	0,03	0,00
		S	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
		P (No lo da)	0,46	0,23	0,00	0,08	0,00
		Q (Si lo da)	0,54	0,77	1,00	0,92	1,00
		$\Gamma_{pbis}$	0,18	0,25	---	0,09	---



ANEXO B

Empresas	Motivación	Éxito	H. C. M. (Exceso)	Seguro de Vida	Chequeo Médico	Plan de Alimentación	Teléfonos Celulares
A	0,96	-0,21349	1	1	1	1	1
B	0,9	-0,09669	1	1	0	1	1
C	0,82	-1,16456	1	1	1	0	1
D	0,86	-1,04516	1	1	1	0	1
E	0,87	-0,31223	1	1	0	0	1
F	0,95	1,14472	1	1	0	0	1
G	0,92	0,39163	1	1	1	0	1
H	0,79	-1,81281	1	1	1	0	1
I	0,91	0,42267	1	1	1	0	1
J	0,93	1,60396	1	1	1	0	1
K	0,87	-0,35427	1	1	1	0	1
L	0,89	1,32671	1	1	1	1	1
M	0,82	0,10952	1	1	1	1	1
Motivación	Prom No	---	---	---	0,91	0,88	---
	Prom Si	0,88	0,88	0,88	0,88	0,89	0,88
	S	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
	P (No lo da)	0,00	0,00	0,00	0,23	0,69	0,00
	Q (Si lo da)	1,00	1,00	1,00	0,77	0,31	1,00
	$r_{pbis}$	---	---	---	0,24	0,11	---
Éxito	Prom No	---	---	---	0,25	-0,13	---
	Prom Si	0,00	0,00	0,00	-0,07	0,28	0,00
	S	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	P (No lo da)	0,00	0,00	0,00	0,23	0,69	0,00
	Q (Si lo da)	1,00	1,00	1,00	0,77	0,31	1,00
	$r_{pbis}$	---	---	---	0,13	0,19	---

ANEXO B

Empresas	Motivación	Éxito	Prestamos Personales	Préstamos de Vivienda	Viáticos	Pago Estacionamiento	Gastos de Traslado
A	0,96	-0,21349	1	0	1	1	0
B	0,9	-0,09669	1	0	1	1	1
C	0,82	-1,16456	1	0	1	1	0
D	0,86	-1,04516	1	1	1	1	1
E	0,87	-0,31223	1	0	1	1	1
F	0,95	1,14472	1	0	1	1	1
G	0,92	0,39163	1	0	1	1	1
H	0,79	-1,81281	1	1	1	1	0
I	0,91	0,42267	1	0	1	1	1
J	0,93	1,60396	1	0	1	1	1
K	0,87	-0,35427	1	0	1	1	1
L	0,89	1,32671	1	1	1	1	1
M	0,82	0,10952	1	1	1	1	1
	Motivación	Prom No	---	0,90	---	---	0,86
		Prom Si	0,88	0,84	0,88	0,88	0,89
		S	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
		P (No lo da)	0,00	0,69	0,00	0,00	0,23
		Q (Si lo da)	1,00	0,31	1,00	1,00	0,77
		$\Gamma_{pbis}$	---	0,56	---	---	0,29
	Éxito	Prom No	---	0,16	---	---	-1,06
		Prom Si	0,00	-0,36	0,00	0,00	0,32
		S	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
		P (No lo da)	0,00	0,69	0,00	0,00	0,23
		Q (Si lo da)	1,00	0,31	1,00	1,00	0,77
		$\Gamma_{pbis}$	---	0,24	---	---	0,58

ANEXO B

Empresas	Motivación	Éxito	Seguro de Viajes de Negocios	Club Social	Plan de Compra de Acciones	Seguro de Accidentes	Servicio de Cafetería
A	0,96	-0,21349	1	1	0	1	0
B	0,9	-0,09669	1	1	1	1	1
C	0,82	-1,16456	0	1	0	1	0
D	0,86	-1,04516	1	1	1	1	0
E	0,87	-0,31223	0	0	1	0	0
F	0,95	1,14472	1	1	0	1	0
G	0,92	0,39163	0	0	1	0	0
H	0,79	-1,81281	1	0	0	1	0
I	0,91	0,42267	1	1	0	1	0
J	0,93	1,60396	0	1	1	1	0
K	0,87	-0,35427	0	0	0	1	0
L	0,89	1,32671	0	1	1	1	0
M	0,82	0,10952	0	1	0	1	0
Motivación	Prom No		0,87	0,86	0,87	0,90	0,88
	Prom Si		0,90	0,89	0,90	0,88	0,90
	S		0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
	P (No lo da)		0,54	0,31	0,54	0,15	0,92
	Q (Si lo da)		0,46	0,69	0,46	0,85	0,08
	$r_{pbis}$		0,20	0,27	0,20	0,09	0,09
	Prom No		0,23	-0,52	-0,27	0,04	0,01
Éxito	Prom Si		-0,27	0,23	0,31	-0,01	-0,10
	S		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	P (No lo da)		0,54	0,31	0,54	0,15	0,92
	Q (Si lo da)		0,46	0,69	0,46	0,85	0,08
	$r_{pbis}$		0,25	0,35	0,29	0,02	0,03

ANEXO B

Empresas	Motivación	Éxito	Asignación de Chofer	Plan de Jubilación	Asignaciones No Salariales	Prestación de Antigüedad	Vehículo Asignado
A	0,96	-0,21349	0	0	1	0	1
B	0,9	-0,09669	0	0	1	0	1
C	0,82	-1,16456	0	0	1	0	1
D	0,86	-1,04516	0	1	0	0	1
E	0,87	-0,31223	0	1	0	0	1
F	0,95	1,14472	1	0	1	0	1
G	0,92	0,39163	1	0	1	0	1
H	0,79	-1,81281	0	0	1	0	1
I	0,91	0,42267	1	0	0	1	1
J	0,93	1,60396	1	0	1	1	1
K	0,87	-0,35427	1	0	0	0	1
L	0,89	1,32671	1	0	1	0	1
M	0,82	0,10952	1	0	1	1	1
Motivación	Prom No		0,87	0,89	0,88	0,88	---
	Prom Si		0,90	0,87	0,89	0,89	0,88
	S		0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
	P (No lo da)		0,46	0,85	0,31	0,77	0,00
	Q (Si lo da)		0,54	0,15	0,69	0,23	1,00
	$r_{pbis}$		0,31	0,15	0,08	0,03	---
Éxito	Prom No		-0,77	0,12	-0,32	-0,21	---
	Prom Si		0,66	-0,68	0,14	0,71	0,00
	S		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	P (No lo da)		0,46	0,85	0,31	0,77	0,00
	Q (Si lo da)		0,54	0,15	0,69	0,23	1,00
	$r_{pbis}$		0,72	0,29	0,21	0,39	---

ANEXO B

Empresas	Motivación	Éxito	Uso de Vehículo Propio	Seguro de Vehículo	Préstamos Vehículo	Plan de Vehículo
A	0,96	-0,21349	1	1	1	0
B	0,9	-0,09669	1	1	0	1
C	0,82	-1,16456	1	1	1	1
D	0,86	-1,04516	1	1	0	1
E	0,87	-0,31223	1	1	1	1
F	0,95	1,14472	1	1	1	1
G	0,92	0,39163	1	1	1	0
H	0,79	-1,81281	1	1	0	1
I	0,91	0,42267	1	1	1	0
J	0,93	1,60396	1	1	1	0
K	0,87	-0,35427	1	1	1	1
L	0,89	1,32671	1	1	0	1
M	0,82	0,10952	1	1	1	0
Motivación	Prom No	---	---	---	0,86	0,91
	Prom Si	0,88	0,88	0,89	0,89	0,87
	S	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
	P (No lo da)	0,00	0,00	0,31	0,31	0,38
	Q (Si lo da)	1,00	1,00	0,69	0,69	0,62
	$r_{pbis}$	---	---	0,31	0,31	0,37
	Prom No	---	---	---	-0,41	0,46
Éxito	Prom Si	0,00	0,00	0,18	0,18	-0,29
	S	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	P (No lo da)	0,00	0,00	0,31	0,31	0,38
	Q (Si lo da)	1,00	1,00	0,69	0,69	0,62
	$r_{pbis}$	---	---	0,27	0,27	0,37