

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

**TRABAJO DE GRADO**  
**Presentado para optar al título de:**  
**LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES**  
**(INDUSTRIÓLOGO)**

**CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y LA COMPENSACIÓN VARIABLE**  
**EJECUTIVA EN EMPRESAS DEL ÁREA METROPOLITANA DE CARACAS**

Tesista: Josua G. Contreras B.

Tesista: Sandra P. Pérez M.

Tutor: Pablo José Lira Durán

Caracas, Octubre de 2009

## **DEDICATORIA**

*A nuestros padres que siempre estuvieron presente en todo momento,  
apoyándonos en el esfuerzo realizado les dedicamos con orgullo  
la finalización de esta etapa de nuestras vidas.*

*Josua G. Conteras B. y Sandra P. Pérez M.*

## **AGRADECIMIENTOS**

*A Dios, por haberme dado la vida, por colmarme de salud, de bienestar y haberme colocado en el camino correcto, por brindarme fuerza, constancia y dedicación para seguir adelante.*

*A mi Mamá, mi Padre y mi Hermana, por todo el apoyo que me han brindado, por todas las palabras de aliento, por sus consejos para sobreponerme a todas las adversidades y por estar presente en cada momento que los necesite.*

*A mi Abuela, por estar viva y poder dedicarle mi éxito.*

*A mi tía Ivonne, por estar presente en mi formación y ser parte de mi experiencia académica y de vida.*

*A Sandra por el apoyo y colaboración para poder realizar este proyecto, por la disposición de trabajar en equipo y por compartir todos esos momentos agradables y desagradables desde que nos conocimos en la universidad.*

*A mis tías por siempre estar en los momentos importantes y en aquellos momentos en las que les necesite.*

*A Carlos C., por ayudarme a despejar la mente y por todos los momentos vividos (anti-estrés).*

*Al Profesor Pablo Lira, quien fue nuestro guía hacia el éxito, lleno de experiencias, paciencia y por la orientación, el apoyo y colaboración durante la elaboración de este proyecto.*

*A Karla Q., por el apoyo incondicional y por su compañía durante este largo proceso.*

*A la familia Quintero, por el apoyo y colaboración incondicional en una variedad de facetas tanto personales, como en mi formación y por la ayuda brindada en todo momento.*

*Y por último a todos los profesores que nos ayudaron, especialmente al Profesor José R. Naranjo porque siempre estuvo disponible en todo momento.*

*Josua G. Contreras B.*

## AGRADECIMIENTOS

*A mi madre, que durante todo el tiempo ha sido incondicional y cariñosa conmigo y ha trabajado cada día muy duro para que hoy yo esté aquí. Estoy muy orgullosa de ti. Gracias.*

*A mi Papa, por que a través de los años siempre he sido su nena, así cada día este más vieja.*

*A mi Madrina que durante mi infancia y adolescencia me lleno de amor y disciplina, que me han acompañado en el camino.*

*A mis tías por estar siempre allí, pendientes y disponibles para lo que necesite.*

*Al gocho, por que ha sido como un tío que siempre me ha brindado su apoyo y cariño incondicional.*

*A mis primos, Eloy y Valeri, por que crecieron a mi lado y siempre a pesar de todo nos hemos prestado apoyo.*

*A mis abuelos, por darme una madre como la que me dieron, luchadora en todo momento.*

*Al resto de mi familia porque son parte invaluable de mi vida.*

*A Adri que ha sido siempre y en todo momento mi mejor amiga, por entenderme y estar allí. Por sacarme de mi estrés cuando más lo necesito.*

*A Sandra, Anita, Luisanna y Ro porque a pesar de los muchos años que tenemos de conocernos cada día aprendemos algo nuevo y nos reímos de todo, hasta de los malos. Porque compartimos cada uno de nuestros logros y crecemos juntas.*

*A Ale, porque siempre sabes como estoy sin necesidad de preguntarlo.*

*A mis amigos de ambos colegios, por siempre animarme, especialmente a Clo.*

*A todos los profesores que tomaron un poco de su tiempo para atendernos y ayudarnos cuando era necesario.*

*A Pablo Lira por acompañarnos durante todo el proceso, y por recibirnos sin saber lo que podría pasar.*

*Y por último a la persona que me acompañó en este proceso, porque siempre supo cómo hacerme reír cuando más estresados estábamos. Gracias por ser tan buen compañero de tesis, no pude haber escogido mejor.*

*Sandra P. Pérez M.*

## **ÍNDICE GENERAL**

<b>ÍNDICE GENERAL</b>	<b>i</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b>	<b>iii</b>
<b>ÍNDICE DE GRAFICOS</b>	<b>iv</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>6</b>
<b>CAPITULO I</b>	<b>7</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>7</b>
<b>CAPITULO II</b>	<b>15</b>
<b>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION</b>	<b>15</b>
Objetivo General	15
Objetivos Específicos	15
<b>CAPITULO III</b>	<b>16</b>
<b>MARCO TEORICO</b>	<b>16</b>
1. Administración estratégica	16
2. Cuadro de mando	17
2.1 Antecedentes del Cuadro de Mando Integral	17
2.2 Cuadro de Mando Integral	18
2.2.1 Perspectivas:	19
2.2.1.1 Perspectiva Financiera	20
2.2.1.1.1 Objetivos estratégicos de la perspectiva financiera	21
2.2.1.2 Perspectiva Clientes	21
2.2.1.2.1 Estrategias de la Perspectiva Clientes	22
2.2.1.3 Perspectiva Procesos Internos	22
2.2.1.4 Perspectiva Formación y Crecimiento	23
2.2.2 Implementación del Cuadro de Mando Integral y sus Beneficios	24
2.2.2.1 Principales Beneficios del Cuadro de Mando Integral	24
2.2.3 Utilidad del Cuadro de Mando Integral:	25
3. Compensación	27
3.1 Compensación Variable	29
3.1.1 Objetivos de la Compensación Variable	31
3.1.2 Condiciones para implementar un sistema de compensación variable	32
3.1.2 Tipos de Compensación Variable.	34
<b>CAPITULO IV</b>	<b>38</b>
<b>MARCO REFERENCIAL</b>	<b>38</b>
SECTOR BANCARIO	40

MANUFACTURA	41
SERVICIOS	41
PETRÓLEO Y GAS	42
TECNOLOGÍA Y TELECOMUNICACIONES	42
OTROS SECTORES	43
<b>CAPITULO V</b>	<b>44</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>44</b>
1. Diseño y tipo de investigación	44
2. Unidad de análisis, Población y Muestra	45
4. Recolección, Procesamiento y Análisis de Datos	52
5. Validación del Instrumento	53
6. Consideraciones Éticas y Factibilidad	54
<b>CAPITULO VI</b>	<b>55</b>
<b>ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>55</b>
<b>Discusión De Los Resultados</b>	<b>90</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>96</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>99</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>101</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>106</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Cuadro de la muestra de las empresas que aplican Cuadro de Mando Integral y Compensación Variable en el Área Metropolitana de Caracas	39
Tabla 2: Cuadro de la población de las empresas que aplican Cuadro de Mando Integral y Compensación Variable en el Área Metropolitana de Caracas	46
Tabla 3: Cuadro Total de la Muestra de las Empresas Participantes que aplican el Cuadro de Mando Integral y Compensación Variable en el Área Metropolitana de Caracas	49
Tabla 4: Operacionalización de las variables	49
Tabla 5: Validación del Instrumento por Parte de Expertos.	53
Tabla 6 ¿Le otorga su empresa pago variable?	56
Tabla 7 ¿En su empresa se aplica el Cuadro de Mando Integral?	57
Tabla 8 Cuál de los siguientes conceptos consideraría usted que se ajusta más a la definición de “Formas de Pago”	58
Tabla 9 Indique la proporción fija-variable promedio que contiene la compensación que usted recibe	59
Tabla 10 Seleccione los beneficios otorgados por su empresa (adicionales a los establecidos por la ley)	68
Tabla 11 Está satisfecho con los beneficios e incentivos que recibe por el trabajo que realiza	71
Tabla 12 De acuerdo a su experiencia el establecimiento de un programa de compensación variable alineada al Cuadro de Mando integral es:	89

## ÍNDICE DE GRAFICOS

Gráfica N° 1 Modelo de Kaplan y Norton (2000)	20
Gráfica N° 2 Compensación total, tomada de Ariza, Morales y Morales, 2004	35
Grafico 3: Distribución de la muestra por sector	55
Grafico 4: Compensación de Acuerdo a Cargo y Resultados	60
Grafico 5: Compensación variable de acuerdo al cargo.	60
Grafico 6: Compensación de acuerdo a resultados	61
Grafica 7: Motivos para otorgar incentivos.	61
Grafica 8: Motivos de otorgamiento de incentivos	62
Grafica 9: Incentivos por desempeño	63
Grafica 10: Incentivos por Ventas	63
Grafica 11: Otros incentivos	64
Grafica 12: Tipos de incentivos por Producción	65
Grafica 13: Tipos de Incentivos por desempeño	65
Grafica 14: Tipos de Incentivos por Ventas	66
Grafica 15: Tipos de Incentivos por Utilidad de la empresa	66
Grafica 16: Beneficios Otorgados	67
Grafico 17: Impacto de la Compensación Variable	70
Grafica 18: Satisfacción con Beneficios e Incentivos	70
Grafico 19: Desempeño atado a.	72
Grafico 20: Medición de Objetivos y Metas	72
Grafico 21: Participación en el establecimiento de metas y objetivos	73
Grafico 22: Razón de Incentivos sobre ventas	74
Grafico 23: Incentivo por aumento en la cartera de clientes	75
Grafico 24: Realización de encuestas de Satisfacción al cliente	75
Grafico 25: Incentivo por evaluación de los Clientes	76
Grafico 26: Repercusión de encuestas de Satisfacción al Cliente en la Compensación	77

Grafica 27: Razones de los Incentivos sobre Producción	77
Grafico 28: Estrategia Materializada en la participación del mercado	78
Grafico 29: Ingresos superan los gastos dedicada a incentivos	79
Grafico 30: Rentabilidad	79
Grafico 31: Incentivos por Mejor manejos de los recursos	80
Grafico 32: Niveles de Ingresos Anuales acordes a la estrategia	81
Grafico 33: Niveles de Ingresos acordes a estrategia	82
Grafico 34: Estrategia materializada en la rentabilidad	82
Grafico 35: Logro de la estrategia de acuerdo a los procesos diseñados y en ejecución	83
Grafica 36: Estrategia acorde a ambiente de trabajo	84
Grafico 37: Incentivos por mejoras de procesos	84
Grafico 38: Incentivos por mejora continua de procesos	85
Grafico 39: Incentivos por incremento en los niveles de producción	86
Grafico 40: Proceso de revisión y mejoramiento continuo de procesos	86
Grafico 41: Existencia de Programa de Gerencia de Conocimiento	87
Grafico 42: Vinculación de las competencias a la formación	88
Grafica 43: Incentivos por aplicación de conocimientos	88
Grafico 44: Opinión de aplicación del Cuadro de Mando Integral alineado a la Compensación Variable	89

## **RESUMEN**

El siguiente estudio tiene como objetivo describir las prácticas de Compensación Variable en base al Cuadro de Mando Integral a nivel Gerencial en empresas del Área Metropolitana de Caracas.

Se presentan como sustento teórico la conceptualización de las variables a estudiar que son el Cuadro de Mando Integral y la Compensación Variable. Luego en relación a la metodología utilizada por la naturaleza de la investigación fue del tipo descriptiva, un diseño no experimental, transversal, lo cual conllevó a un análisis cualitativo. La población estudiada fueron las empresas del Área Metropolitana de Caracas que utilizan el Cuadro de Mando Integral como una herramienta de planificación estratégica y además posea un sistema de Compensación Variable, la muestra estuvo conformada por los ejecutivos a nivel gerencial del tipo de empresa antes mencionado. El método de recolección de datos que se consideró más adecuado para llevar a cabo este estudio fue el cuestionario, el cual se procesó mediante la estadística descriptiva a través de distribuciones de frecuencia, gráficos de barras y técnicas de representación de datos. Para este estudio se convocó a un total de veinticinco (25) empresas, de las cuales sólo doce (12) mostraron interés en participar. Sin embargo, a través de esta investigación se lograron identificar las prácticas de compensación variable, describir los elementos que componen la compensación variable, identificar la eficiencia de la compensación variable ejecutiva, todo ello en base al Cuadro de Mando Integral y por último, identificar los componentes del Cuadro de Mando Integral que ayudan a definir la política de Compensación Variable ejecutiva en empresas del Área Metropolitana de Caracas.

## **CAPITULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La transformación ocurrida en el mundo de los negocios en los últimos veinte años ha hecho evidente la necesidad de una mejora sustancial y sostenida de los resultados operacionales y financieros de las empresas, lo que ha llevado a la progresiva búsqueda y aplicación de nuevas y más eficientes técnicas y prácticas gerenciales de planificación y medición del desempeño del negocio (Sánchez, 1998).

Pero en medio de todo ello las organizaciones se encuentran constantemente en la búsqueda de nuevas maneras de gerenciar las distintas áreas del negocio, que muchas veces termina en basar su gestión en los resultados de los análisis financieros.

Al basar las estrategias empresariales sólo en análisis de los resultados financieros frecuentemente se deja de lado otras variables importantes, como la satisfacción del cliente, los procesos internos de la organización y la formación y crecimiento del personal, que son factores que inciden en la productividad de la empresa.

Frente a esta situación fueron creadas herramientas que, por un lado, identificasen cuales son las estrategias que se deben seguir para alcanzar la visión de empresa (un alto desempeño), y por el otro, expresaran dichas estrategias en la formulación de objetivos específicos cuyo logro fuese medible por medio de un conjunto de indicadores de desempeño del negocio dentro un proceso de transformación y de adaptación a las exigencias, de esta evolución surge otro elemento que es la orientación hacia una visión sistémica del ambiente de negocios, identificando los roles y necesidades de cada uno de los actores involucrados (stakeholders), lo que

conlleva la reorientación en los esquemas de evaluación de resultados y definición de estrategias en los negocios. (Gómez 2002, pp. 48)

Esta búsqueda de cómo gerenciar las organizaciones se hace con miras al diseño futuro de estrategias para mejorar los resultados y la utilidad que genera la empresa.

En un estudio realizado por la empresa “Renaissance Solutions” en 1994, referido posteriormente por los autores Kaplan y Norton (2002) en su libro “Balanced ScoreCard” se plantean cuatro barreras que inducen a una baja tasa de éxito en la ejecución de las estrategias que las empresas e instituciones se plantean: 9 de cada 10 empresas fracasan en la ejecución de sus estrategias. El mismo estudio fue efectuado en Venezuela entre 1998 y el 2002, con ocho grandes empresas y cinco Pymes, reflejando resultados aun más desalentadores. (Sánchez, 2006, pp. 1)

En el caso Venezolano, Sánchez (2006) señala que los resultados reflejan que menos del 3% de los empleados conocen la estrategia, y lo que es peor, el 37% de los ejecutivos de alto nivel no ha podido traducir la estrategia a su ámbito de acción.

Es por ello que en medio del proceso de globalización y constantes cambios tecnológicos, algunas organizaciones deciden utilizar sistemas para formular la estrategia de la organización y gestionarla durante el proceso productivo, un claro ejemplo de esto es el Cuadro de Mando Integral diseñado por Kaplan y Norton (1992) en búsqueda de la mejora de los indicadores de gestión.

Se puede indicar en consecuencia que el Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión que permite evaluar de forma sistemática mediante indicadores, según NRG Consultores (2007), el cumplimiento de las estrategias desarrolladas por la dirección, permite tomar decisiones rápidas y acertadas para alcanzar los objetivos, también facilitar la recolección de un conjunto coherente de indicadores que proporcionan

a la alta gerencia y a las distintas unidades de negocio, una visión comprensible de su área de responsabilidad; además la información aportada por el Cuadro de Mando Integral permite enfocar y alinear los equipos directivos, las unidades de negocio, los recursos y los procesos con las estrategias de la organización.

“El funcionamiento óptimo de una empresa requiere de continuas mediciones, de sus acciones y de sus resultados, para obtener información fidedigna y confiable, de modo de informar sobre los pasos que se deben seguir y las estrategias a elaborar”. (Kaplan y Norton, 2001, pp. 1).

NRG Consultora (2007) indica que muy a menudo, el Cuadro de Mando Integral es visto solo como otro informe estático, examinado por los ejecutivos o directivos, cuando realmente puede convertirse en un marco de dirección muy poderoso, capaz tanto de impulsar la alineación de cada uno en la organización con la estrategia de alto nivel, como de ser un mecanismo de revisión y de evaluación continua de la ejecución y logro de la estrategia.

Los sistemas existentes de medición de la actuación en la mayoría de las organizaciones se centran en la mejora de los procesos operativos existentes. Cuando se instituye un Cuadro de Mando Integral, se recomienda definir la cadena de valor de los procesos internos, comenzando con los procesos de innovación: Primero, se identifican las necesidades de los clientes y se desarrollan soluciones para esas necesidades. Luego, se integran los procesos operativos de producción y servicios ligados a esas necesidades y, finalmente, se establece un buen servicio post-venta. (Kaplan y Norton 2001, pp. 4)

Es por ello que el Cuadro de Mando Integral traduce la visión y la estrategia de una empresa en un conjunto de indicadores de actuación. Estos son elementos que en cada área muestran el estado y los aspectos que son necesarios reforzar, mejorar o mantener para alcanzar los objetivos deseados.

Los indicadores desarrollados bajo la metodología del Cuadro de Mando Integral, no tienen el fin de controlar el comportamiento de la organización o evaluar la actuación pasada, si no por el contrario, articular y comunicar el propósito de la empresa, con la finalidad de alinear y coordinar esfuerzos entre el personal que integra la unidades operativas y corporativas, alcanzando un objetivo común a través de un esfuerzo multidepartamental. (Marshall 2005, pp. 38)

Según estudios de NRG Consultora (2008) sobre el Cuadro de Mando Integral basados en encuestas, programas de capacitación y en consultorías, el 75% de los gerentes aún lo ven como un sistema de “medición y control”. Apenas un 12% lo maneja como un sistema de gerenciar la estrategia (estrategia, ejecución y gestión en su conjunto, incluyendo la medición y control). Unos pocos, menos del 7%, lo ven como un sistema que cambia su manera de gerenciar el negocio.

El tema de la estrategia va mucho más allá, pues Kaplan y Norton (2006) dicen que llega hasta la capacidad que tenga la organización no sólo en definir si no en poner en marcha o ejecutar esa estrategia. En el artículo “Why CFOs Fail”, publicado en la revista Fortune 500 (1999), establecía que el fracaso del 70% de los Chief Executive Officer, era debido no a una mala formulación de la estrategia, si no a una mala ejecución de la misma.

Otros estudios sobre el tema establecen que sólo el 10% de las empresas ejecutan de una manera adecuada su estrategia. El motivo: las diferentes barreras que tienen que enfrentar, como la barrera de la visión, de las personas, de la dirección y de los recursos. (Kaplan y Norton, 2006)

En consecuencia no puede verse a estos indicadores como herramienta para evaluar el comportamiento y acciones pasadas, sino como un elemento para orientar las futuras estrategias y misiones de las empresas.

Acosta (2003) sostiene que las experiencias han puesto de manifiesto que los directores generales innovadores utilizan el Cuadro de Mando Integral, no solo para clasificar y comunicar la estrategia, sino también para gestionarla. En efecto, el Cuadro de Mando Integral ha evolucionado de un sistema de indicadores mejorado, para convertirse en un sistema de gestión central.

Entre las ventajas que las organizaciones pueden conseguir con la aplicación del Cuadro de Mando Integral se pueden mencionar aquellas que suelen basarse en los resultados que arrojan estos sistemas de planificación, para así diseñar los planes de incentivos, que se encuentran vinculados al alcance de las metas y objetivos de la organización orientados por el Cuadro de Mando Integral.

Según Sánchez (2005) de las empresas que aplican el Cuadro de Mando Integral un 88% consideran como muy efectiva la vinculación compensación-resultados (Balanced ScoreCard Survey, 214 empresas Mercer 1999), de estos mismos, más del 50% comenzó con tal vinculación con su primer esquema de Cuadro de Mando Integral (algunas empresas lleven más de cinco años de aplicación).

El Cuadro de Mando Integral, aunque no fue concebido inicialmente como una herramienta de compensación, se le ha encontrado una aplicación ideal para este concepto.

En los últimos años, el Cuadro de Mando Integral ha impulsado el proceso de cambio, pues actúa como puente entre la estrategia de compensación y el plan estratégico. Mediante el uso de un enfoque que va de arriba hacia abajo para proporcionar orientaciones comunes en toda la organización, que le brinda la facultad a las personas de centrarse en sus metas de manera que puedan contribuir a la visión básica de su unidad de negocio. (Berman 1998, pp. 1)

Según un estudio realizado en Venezuela por la empresa Hay Group (2003) se pudo verificar que:

- El 75% de las empresas que otorgan bonos variables consideran que estos están adecuadamente alineados con los objetivos estratégicos de la empresa.
- El 83% de las empresas reportaron tener esquemas de compensación variable en algún área/nivel de la organización.
- Para el 19% de las empresas estos pagos variables están parcialmente alineados y para el 6% restante no están alineados. (Sánchez, 2005)

Es por esto que es necesario vincular el Cuadro de Mando Integral a la compensación variable, ya que partiendo de la formulación de las estrategias de la organización atadas al logro de las metas que deben alcanzar los empleados, se pueden generar recompensas salariales, teniendo presente que para poder recibir esta se deben cumplir las metas y objetivos trazados por la empresa en base a el cumplimiento de las estrategias desarrolladas por la dirección.

NRG Consultora. (2006) expone que la asociación del Cuadro de Mando Integral-compensación puede resultar difícil. A menudo es difícil separar la parte de una medida no financiera que es procesable por la persona cuyo desempeño está siendo medido, porque los procesos más estratégicamente críticos suelen ser ínter funcionales en su naturaleza y por qué la mejora es por lo general el resultado de esfuerzos de equipo, más que individuales.

“En términos reales, las empresas que usan la metodología, la compensación variable de los equipos ha estado atada entre 40% y 60% a los logros de metas financieras en su Cuadro de Mando Integral, y entre 60% y 40% para el logro de metas no financieras”. (Sánchez 2005, pp. 5-6)

En el artículo “Los elementos culturales y organizacionales en la implantación del Balanced ScoreCard” por NRG Consultora. (2006) informan que la mayoría de los clientes que ataron la compensación con el Cuadro de Mando Integral, usan un modelo similar. Una medida financiera como “disparador” del proceso de compensación, y sus metas deben ser logradas para que esta ocurra. Luego que esta meta se logra para el indicador

financiero seleccionado, un conjunto de indicadores financieros y no financieros de las diferentes perspectivas, asociadas a diferentes objetivos del Cuadro de Mando Integral, determinan el monto de la compensación variable a ser distribuida. Cada medida usada tiene un peso asociado en la forma de un porcentaje del sueldo del empleado. Esta combinación de medidas determina la compensación variable del empleado. Las bonificaciones son generalmente más altas para los ejecutivos que para el personal de línea, como resultado de las escalas salariales y de responsabilidad más amplia.

Para profesionales de la compensación, la aplicación del Cuadro de Mando Integral se ha convertido en un factor clave, ya que pagando por el éxito se motiva de manera directa a los empleados que hacen posible que la realización de los planes estratégicos, el logro de las metas y objetivos establecidos en la organización se reflejen en el bienestar de la organización.

“El Cuadro de Mando Integral es una valiosa máquina para determinar la compensación variable y los parámetros de recompensa ya que a través de él las organizaciones pueden observar cómo los logros son fundamentales para el éxito estratégico”. (Berman 1998, pp. 1)

Es por ello que la alineación y responsabilidad se verán claramente realizadas cuando las contribuciones individuales a la consecución de los objetivos del Cuadro de Mando Integral sean vinculadas a los programas de reconocimiento, promoción y compensación. (Acosta, 2003)

La vinculación entre la compensación y las recompensas utilizando el Cuadro de Mando Integral puede contribuir al logro de objetivos del negocio, Berman, (1998) plantea que siempre y cuando estén relacionadas los sistemas de medición del rendimiento y otras medidas se alcanzaran con éxito las metas, también señala que puede ser una valiosa herramienta de gestión para la comunicación de objetivos.

Un número cada vez mayor de empresas y organizaciones utilizan el Cuadro de Mando Integral para evaluar y recompensar el desempeño de los ejecutivos, así como su gestión y la del personal. Si bien los resultados financieros (como el aumento de las ganancias por acción) siguen siendo la base principal para la compensación, existen otros factores tales como la satisfacción del cliente, la innovación, la gestión de los conocimientos y el liderazgo constantemente están encontrando su camino en la fórmula de incentivo. (Berman 1998, pp. 3).

Por lo que surge un interés por conocer las prácticas de Compensación Variable y las del Cuadro de Mando Integral utilizado como un mecanismo para formular la estrategia de la organización, gestionarla y la compensación variable como medio de recompensa, otorgado a los empleados en el alcance de las metas, teniendo en cuenta, que para proporcionar este tipo de recompensa salarial, se deben cumplir las metas y objetivos trazados por la empresa en base a el cumplimiento de las estrategias desarrolladas por la dirección.

Dada las características y tendencias actuales en el mundo de los negocios, así como en el país surge un interés por investigar de que manera y cuáles son las características que posee la compensación variable y de la utilización del Cuadro de Mando Integral, para así construir una validación de los estándares de compensación que son diseñados a partir de los resultados arrojados por el Cuadro de Mando Integral y de esta manera describir y comunicar los conocimientos que existen en la materia. En este sentido, dados los argumentos planteados anteriormente, se formula la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo son las prácticas de Compensación Variable en base al Cuadro de Mando Integral en empresas del Área Metropolitana de Caracas a nivel ejecutivo?

## **CAPITULO II**

### **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

Para la investigación que se desea llevar a cabo se plantea el siguiente objetivo general y el despliegue de objetivos específicos orientados a responder la pregunta de investigación formulada anteriormente.

#### **Objetivo General**

Identificar las prácticas de Compensación Variable en base al Cuadro de Mando Integral a nivel Gerencial en empresas del Área Metropolitana de Caracas.

#### **Objetivos Específicos**

- Describir las prácticas de Compensación Variable a nivel gerencial en empresas del Área Metropolitana de Caracas
- Describir los elementos que componen las Compensación Variable ejecutiva en empresas del Área Metropolitana de Caracas.
- Identificar los componentes del Cuadro de Mando Integral que ayudan a definir la política de Compensación Variable.

## **CAPITULO III**

### **MARCO TEORICO**

#### **El Cuadro de Mando Integral y La Compensación Variable**

En este capítulo se llevará a cabo una conjugación de teorías que respaldan la investigación que se llevo a cabo, en relación al Cuadro de Mando Integral y la Compensación Variable.

##### **1. Administración estratégica**

Para comenzar se debe hablar primero de administración estratégica, pues es a través de esta de donde emana la formulación y aplicación del Cuadro de Mando.

Pearce y Robinson (1.988), citados por Eduardo Bueno (1.996, p.57), escribieron: “La dirección estratégica se define como un conjunto de decisiones y de acciones resultantes en la formulación e implantación de las estrategias diseñadas para alcanzar los objetivos de la organización”.

Es por ello que se hace necesario que la organización tenga bien definido el camino por el cual va a llevar sus esfuerzos, así como también las estrategias a ser utilizadas para alcanzar los objetivos establecidos.

Para lograr que la organización tenga definido el camino a seguir, se lleva a cabo la planificación estratégica que recoge los esfuerzos para programar y formalizar la información, las consideraciones y las decisiones precedentes en un esquema o guía que marque las pautas a seguir, los hitos a cumplir o las acciones administrativas que faciliten el posible éxito del “proceso”. (Gómez, 2002)

Es de allí de donde emana la formulación y la decisión de implantar el cuadro de mando integral, pues es una herramienta que ayuda a determinar cuáles son los pasos a seguir para lograr los objetivos definidos para así lograr el propósito de la organización.

## **2. Cuadro de mando**

Los cuadros de mando no son herramienta novedosa, pues años atrás en Europa, exactamente en Francia se diseñó un cuadro de mando llamado “tableau de bord”, que tenía como finalidad mejorar la gestión de las empresas.

Los cuadros de mando nos ayudan a monitorizar, controlar y gestionar los procesos de una organización. Su clara estructura nos permite vislumbrar, de un solo vistazo, cómo se está comportando nuestra empresa y nos da la capacidad de poder "girar el timón" hacia un nuevo rumbo que nos lleve al éxito. Un cuadro de mando para que sea útil, debe estar conectado con las herramientas de análisis y las consultas y reportes existentes. (Fernández 2007, pp. 33).

### **2.1 Antecedentes del Cuadro de Mando Integral**

Entre los antecedentes sobre los inicios, las consideraciones y la creación del Cuadro de mando integral podemos mencionar que es a partir de los años 80, según datos obtenidos de De Friedman y Sánchez (2005) se inicia una creciente toma de conciencia de la insuficiencia de las mediciones exclusivamente financieras a la hora de medir el desempeño de las empresas, incluso de aquellas cuya finalidad fuese el lucro.

Ello conducirá según De Friedman y Sánchez (2005) a dar cabida a mediciones no financieras, tales como las referentes a las actividades de venta y mercadeo, los desempeños internos de la empresa y las concernientes a las realidades internas de su organización tales como clima y cultura.

A este respecto, a principios de los años 90 los doctores Robert Kaplan y David Norton introdujeron la metodología denominada “El Balanced ScoreCard” (BSC, traducción oficial al español: El Cuadro de Mando Integral -CMI): que es un sistema de gerencia de desempeño mediante métricas financieras y no financieras, en un modelo “equilibrado” o “balanceado”. (NRG Consultora 2008, pp. 1)

A partir de entonces, además se estableció una cadena de acción (causa y efecto) entre las llamadas “perspectivas” que el esquema sugiere De Friedman y Sánchez (2005) indican que el sistema sufre una interesante evolución que, a grandes rasgos implicó la creciente conciencia de la necesidad de fortalecer la significación de los indicadores vía su conexión con los objetivos estratégicos de la Empresa y la organización (conexión estrategia-medición).

## **2.2 Cuadro de Mando Integral**

El Cuadro de Mando Integral es un método de comprobación de la actuación de la organización, o de las unidades que la componen que permite a la empresa generar nuevas estrategias o formas de abordar determinados problemas siempre teniendo en cuenta cuales son los objetivos que se desean alcanzar en un corto y mediano plazo.

Una vez que una organización ha analizado sus principios rectores (misión, visión, valores, propósito estratégico, políticas de calidad, seguridad y ambiente), identificó a todos sus grupos de interés, determinó su arquitectura de perspectivas y definió sus objetivos, necesita un modo de medir el progreso hacia esos objetivos. (Sánchez, 2008).

“El Cuadro de Mando Integral es aquel que traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica”. (Kaplan y Norton 2000, pp.14)

Han afirmado Kaplan y Norton (2000) que muchos ejecutivos utilizan el Cuadro de Mando Integral como una estructura organizativa de los procesos de gestión importantes para el establecimiento individual y por equipo de objetivos, para crear planes compensatorios, promover la formación, generar feed-back, distribuir recursos, presupuestos y planificación así como estrategias.

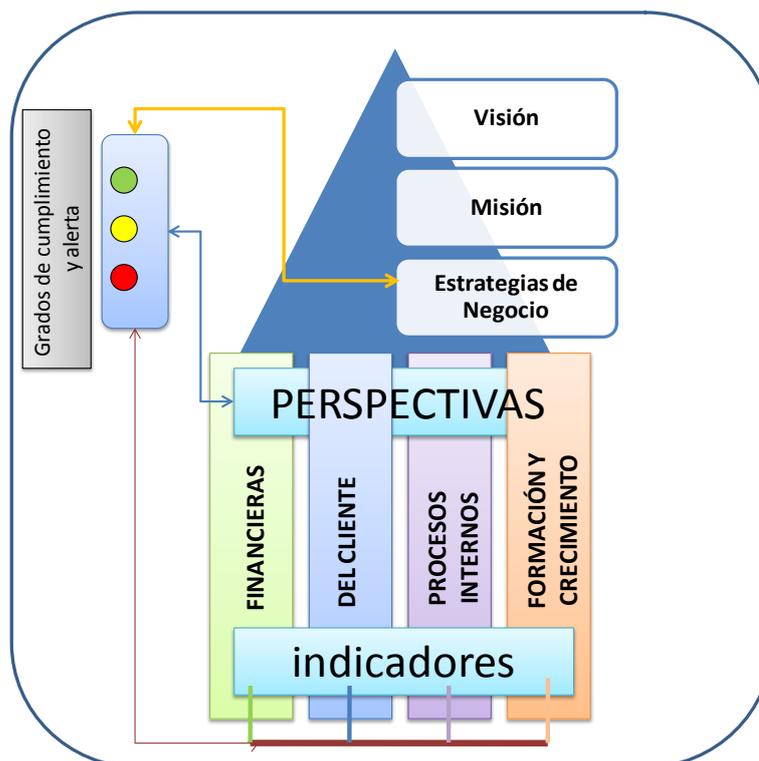
“El Cuadro de Mando Integral debe utilizarse para articular y comunicar la estrategia empresarial, comunicar la estrategia del negocio, coordinar y alinear las iniciativas individuales, de la organización y multi-departamentales, a fin de conseguir un objetivo común”. (Kaplan y Norton 2000, pp. 39).

El proceso de planificación y de gestión del establecimiento de objetivos permite a la organización:

- Cuantificar los resultados a largo plazo que desea alcanzar.
- Identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar los resultados.
- Establecer metas a corto plazo para los indicadores financieros y no financieros del Cuadro de Mando.

### **2.2.1 Perspectivas:**

Según Kaplan y Norton (2000), el cuadro de mando integral complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores de cuadro de mando integral se derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la de proceso internos la de formación y crecimiento. Una adaptación general de este enfoque se presenta en la grafica N° 1 que se encuentra a continuación.



Gráfica N° 1 Modelo de Kaplan y Norton (2000)

Fuente: Adaptación de Contreras y Pérez. (2009)

Estas cuatro perspectivas proporcionan la infraestructura necesaria para el cuadro de mando integral así como las inter relaciones dinámicas de flujos de información de cumplimientos y sus grados de rangos.

### **2.2.1.1 Perspectiva Financiera**

El Cuadro de Mando Integral conserva la perspectiva financiera como un resumen crítico de la actuación organizacional y adhiere un conjunto de métricas orientadas e integradas en un ambiente dimensional, para el monitoreo de objetivos estratégicos vinculados entre sí, relativos a mercados y clientes, procesos internos, capital intelectual, aprendizaje, responsabilidad social, medio ambiente e infraestructura. (KPMG, 2006).

La perspectiva financiera es aquella que sirve para enlazar los objetivos financieros con las estrategias de las empresas.

En la mayoría de las organizaciones, los temas financieros de aumento de ingresos, los clientes, los procesos internos, mejorando el coste y la productividad, intensificando la producción de los activos y reduciendo el riesgo, pueden proporcionar los vínculos necesarios a través de las cuatro perspectivas del cuadro de mando (Kaplan y Norton 2000, pp. 59)

“Los indicadores financieros resumen las consecuencias económicas, fácilmente medibles, de acciones que ya se han realizado.” (Malgioglio, et al. 2002, pp. 4)

Para Viñegla (2001) entre las principales estrategias financieras que puede seguir una empresa en esta perspectiva y de alguna forma, en relación con el ciclo de vida del negocio, se pueden señalar:

- Estrategias de Crecimiento o de Expansión: (empresas como las ".com" y empresas jóvenes).
- Estrategias de Mantenimiento o Sostenibilidad: (sería el cajón en el que se encuentra la mayoría).
- Estrategias de Madurez o Recolección: (para los negocios que están en su último ciclo de vida).

#### **2.2.1.1.1 Objetivos estratégicos de la perspectiva financiera**

Según Viñegla (2001) los objetivos estratégicos de esta perspectiva son:

1. Aumento de Ingresos y de Clientes
2. Optimización de Costes y mejora de Productividad
3. Uso de Activos y nuevas Inversiones

#### **2.2.1.2 Perspectiva Clientes**

Esta perspectiva según Kaplan y Norton (2000) es la fuente que proporciona el componente de ingresos de los objetivos financieros de las empresas.

Luego de identificar los segmentos de clientes y de mercado en los que se competirá la unidad de negocios y las medidas de actuación para ello, entre los indicadores se incluye la satisfacción del cliente, la retención del cliente, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados. (Malgioglio, et al. 2002, pp. 4)

“De algún modo el objetivo principal es la generación o propuesta de Valor para el Cliente, obteniendo la ya conocida Satisfacción del cliente y su consiguiente Fidelidad”. (Viñegla, 2001)

#### **2.2.1.2.1 Estrategias de la Perspectiva Clientes**

Viñegla (2001) señala que entre las variadas estrategias que pueden seguirse en este ámbito, se destacan tres de ellas

- Estrategias de Liderazgo de Producto: (para ser líderes en el mercado con nuestro producto)
- Estrategias de Intimidad con la Clientela: (con el objeto de conocer a los clientes y satisfacerlos adecuadamente)
- Estrategias de Excelencia operativa: (Para ser eficientes en costes, con relaciones de calidad-precio imbatibles)

#### **2.2.1.3 Perspectiva Procesos Internos**

Los procesos internos se han analizado como un conjunto de procesos intrínsecos de los cuales tenemos un conocimiento base con el cual se generan acciones que implican el desarrollo del desempeño de los individuos o de la organización de lo que se espera obtener un aprendizaje.

Al respecto Sánchez, (2003) plantea que la habilidad de mejorar la eficiencia de los procesos, es apalancada por el intercambio de conocimientos y la colaboración entre la gente de diversos procesos u organizaciones quienes mediante herramientas colaborativas, propician y generan cambios que reducen el ciclo de los procesos, el desperdicio y aumentan la calidad de los resultados.

“Visto desde la perspectiva en la que se enfatiza que el diseño de un Cuadro de Mando Integral debe ser complementado por un proceso de implementación que estimule el trabajo directivo en equipo, Joan M. Amat opina que el cuadro de mando integral puede ayudar a crear un poderoso clima de aprendizaje continuo de una organización” (Kaplan y Norton 2000, pp.14).

Bajo el enfoque del Cuadro de Mando Integral se identifican procesos totalmente nuevos y no solo aquellos que mejoran los existentes ya que esto forma parte de las alternativas del análisis de la herramienta.

“La perspectiva de procesos internos identifican los procesos críticos que permitan a la unidad de negocio entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos seleccionados y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas”. (Malgioglio, et al. 2002, pp. 5)

#### **2.2.1.4 Perspectiva Formación y Crecimiento**

“Esta perspectiva desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización estos objetivos proporcionan los fundamentos que permiten que se alcancen los objetivos”. (Malgioglio, et al. 2002, pp. 32)

“Se genera en la identificación de las estructuras que la organización debe construir para crear mejoras y crecimiento a largo plazo. Sus fuentes principales son las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Las medidas basadas en los empleados incluyen la satisfacción, retención entrenamiento y habilidades de los empleados”. (Malgioglio, et al. 2002, pp. 5)

### **2.2.2 Implementación del Cuadro de Mando Integral y sus Beneficios**

La implantación de un sistema como el Cuadro de Mando Integral, es un proceso evolutivo.

Con la implantación del Cuadro de Mando Integral se generan cambios estructurales, de mapas mentales inclusive, sobre como gerenciar o dirigir a la organización. (Sánchez, 2008)

Es por ello que si no se reconoce a tiempo los cambios estructurales, desde un principio y se dejan para ser considerados en el largo plazo, entonces la organización puede obtener resultados desfavorables en su implantación.

Hoy en día, mas que “traducir la estrategia”, el modelo ha ampliado, en gran parte de los casos, el apoyo para “formular, enfocar, traducir y clasificar la estrategia”, debido al rol del “dialogo estratégico” que se deriva de su correcta aplicación. (De Friedman y Sánchez, 2005)

#### **2.2.2.1 Principales Beneficios del Cuadro de Mando Integral**

Según KPMG (2006) los principales beneficios del cuadro de mando integral son los que se presentan a continuación:

- Alineación estratégica de la organización a partir de la transformación de la estrategia en acciones concretas, facilitando la comunicación efectiva de los objetivos fijados.
- Alta integración entre los diversos niveles y procesos de la organización, garantizando eficiencia operativa y eficacia organizacional.

- Seguimiento y control de iniciativas, objetivos y metas a través de indicadores que reflejen la relación de causa y efecto a partir de una visión holística.
- Planificación y simulación.
- Comunicación, motivación y desarrollo de incentivos.
- Identificación de procesos críticos en los que la organización deberá concentrarse.
- Focalización de la organización en lo que debe hacerse para generar un desempeño efectivo.

### **2.2.3 Utilidad del Cuadro de Mando Integral:**

Los resultados de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral deben utilizarse de formas distintas ya que como lo indica Kaplan y Norton (2000) mucha gente piensa que los indicadores son herramientas para controlar el comportamiento y para evaluar las actuaciones pasadas.

En consecuencia la formulación de un cuadro de mando integral que vincule la misión y la estrategia de una unidad de negocio con indicadores y objetivos explícitos es solo el principio de la utilización del cuadro de mando como un sistema de gestión.

“El Cuadro de Mando Integral debe ser comunicado a toda una variedad de integrantes de la organización, especialmente a los empleados, los directivos y el consejo de administración. El objetivo del proceso de comunicación es alinear a todos los empleados de la organización, así como a los individuos ante quienes la unidad de negocio es responsable, con la estrategia. El conocimiento y alineación entre estos integrantes facilitara el establecimiento de un objetivo local, feed-back y responsabilidad ante el camino estratégico”.

(Kaplan y Norton 2000, pp. 237)

Conforme a un estudio realizado por la empresa Hay Group (Colombia, 2002) indican que:

- El 85% de las empresas cuentan con un sistema formal de gestión del desempeño, en el que se involucra a todos los niveles organizacionales, a excepción de los cargos de nivel de operarios.
- El 95% de los empleados de estas empresas están satisfechos con el proceso, ya que manifiestan que este clarifica las expectativas individuales, definiendo la contribución de cada posición al logro de los resultados de la organización.
- Se identificó que las empresas están cada vez más conscientes que el mejoramiento del desempeño implica considerar la actuación del empleado tanto a nivel de los resultados logrados como de las competencias (habilidades conductuales) utilizadas para lograr esos resultados. (Sánchez, 2005)

Es por ello que de algún modo, los objetivos e indicadores estratégicos de alto nivel de la organización necesitan ser traducidos en acciones que cada individuo puede realizar para contribuir a los objetivos de la organización. (Kaplan y Norton, 2000)

La comunicación como lo indica Kaplan y Norton (2000) de los objetivos e indicadores del Cuadro de Mando Integral es el primer paso para conseguir el compromiso individual con la estrategia de la unidad de negocio.

La alineación y la responsabilidad se verán claramente realizadas cuando las contribuciones individuales a la consecución de los objetivos del cuadro de mando sean vinculados a los programas de reconocimiento, promoción y compensación. (Kaplan y Norton, 2000)

“En los últimos años, el Cuadro de Mando Integral (Balanced ScoreCard) ha impulsado el proceso de cambio ya que actúa como puente entre la estrategia de compensación y el plan estratégico. Mediante el uso de un enfoque de arriba hacia abajo para proporcionar orientaciones comunes en toda la organización, que faculta a las personas a centrarse en la forma en que puede contribuir a la visión básica de su unidad de negocio”. (Berman 1998, pp. 1)

El Cuadro de Mando Integral se centra pues en estrategias de ejecución y el logro de los objetivos estratégicos de desempeño.

Con el desarrollo y la implementación completa y adecuada de un marco para el Cuadro de Mando Integral (BSC, Balanced ScoreCard, Tablero de Comando), la ejecución eficaz de los objetivos estratégicos se hace mucho más alcanzable. (NRG Consultora, 2007)

El objetivo del Cuadro de Mando Integral como indica KPMG (2006) es posicionar a la estrategia al centro del proceso de gestión, integrando una visión de largo plazo interrelacionada con la operación diaria en la organización.

### **3. Compensación**

Antes de introducir el tema de compensación es de vital importancia hablar sobre el proceso macro que la engloba, como es el de la gestión del talento humano el cual implica varias actividades administrativas que constituyen procesos como planear, organizar, dirigir y controlar. Estas son funciones básicas de la gerencia de Recursos Humanos importantes para el cumplimiento de objetivos organizacionales y de las metas de la organización.

En tal sentido la administración de recursos humanos como lo plantea Chiavenato (2002) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos, reclutamiento, selección, captación, recompensas y evaluación del desempeño.

“Los objetivos del departamento de recursos humanos son diversos. Deben contribuir a la eficacia organizacional a través de la ayuda a la organización en alcanzar sus objetivos y alcanzar su misión, proporcionar competitividad a la organización, suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados, permitir el aumento de la auto realización y la satisfacción de los empleados en el trabajo, desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo y administrar el cambio”. (Chiavenato 2002, pp. 10)

Es por ello que se podría indicar que la administración de la compensación empresarial como lo indican Morales, J. y Velandia, N. (2005) en la que la supervivencia de la empresa está ligada al plan estratégico de desarrollo, que permite crear los principios de identidad, pertenencia y participación de todos los trabajadores en aras del éxito tanto del individuo como de las organizaciones.

En tal sentido la compensación es una forma de retribución que se otorga a los empleados que logran sobre pasar las funciones establecidas en las descripciones del cargo para contribuir al éxito de la organización.

La compensación es algo más que el salario, de tal modo, que son muchos elementos de compensación a considerar: retribución intrínseca y extrínseca, financiera y no financiera, corto y a largo plazo, etc. (Ariza, Morales y Morales, 2004)

Además dentro de la variedad de elementos a considerar según la World at Work se puede decir que la compensación como forma de retribución es la suma del valor financiero y no financiero que recibe el empleado como compensación por los servicios prestados, en los que se pueden incluir el paquete de retribución y cualquier otra recompensa intrínseca o extrínseca.

“Las personas que trabajan en las organizaciones lo hacen en función de ciertas expectativas y resultados, y están dispuestas a dedicarse al trabajo y a cumplir las metas y objetivos de la organización si esto les reporta algún beneficio significativo por su esfuerzo y dedicación”. (Chiavenato 2002, pp. 229)

Como Morales y Velandia. (2005) plantean el cargo es el conjunto de tareas y responsabilidades reconocidas, normales y periódicas que constituyen el trabajo asignado.

Se concibe que la compensación no sea una cuestión de ubicación para un puesto de trabajo, si no en pro y en función del individuo que lo realiza; la compensación no debe basarse en requisitos y funciones por que de hecho limita el potencial de desarrollo de las personas al interior de la organización. (García, 2006)

Las prácticas compensatorias como propone García (2006) son usadas por todos los gerentes en la búsqueda de un mejor desempeño, una productividad más elevada y una menor rotación del personal a ese nivel, lo cual explica la tensión sería que la compensación recibe de la alta dirección.

### **3.1 Compensación Variable**

La Compensación Variable es la capacidad que debe tener una organización de mantener una variedad de formatos remunerativos utilizados para reconocer y recompensar los aportes de los empleados que logran sobre pasar sus funciones y que le permiten a las organizaciones mantener ventajas comparativas para alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socio económico. Según la World at Work son las diferentes opciones en las que se pueden presentarse las formas de pago como los salarios y beneficios, agrupados en función de las categorías y niveles que existen en la misma.

Es por ello que la retribución variable comprendida como lo indica Martocchio (1998) es aquella conocida como pago por incentivos, que es la recompensa que se le otorga a los empleados por el logro parcial o total de uno o más objetivos determinados.

Se entiende por retribución la compensación percibida por los empleados como consecuencia de factores tales como el puesto ocupado, la continuidad en el mismo y/o el desempeño alcanzado, derivado de la relación laboral de la que es sujeto el trabajador, pudiendo instrumentarse dicha recompensa en forma de componentes fijos, variables y/o indirectos. (Sastre y Aguilar, 2003)

Consiste entonces la Compensación Variable de acuerdo a Chiavenato (2002) en pagar una cantidad monetaria que varía en función de algún criterio previamente establecido y es considerada una de las principales palancas de cambio en las empresas.

Independientemente de los criterios tomados y la dirección que se tome, una organización necesita un sistema de recompensas y reconocimientos que les señalen a los empleados las necesidades de alinearse con la estratégica, con los objetivos del negocio, y de que se está actuando en la dirección correcta.

Actuando en la dirección correcta los sistemas de recompensas en las empresas se basan en la mayor contribución que aporte un empleado a lo solicitado y que este comportamiento será compensado de alguna manera y se obtendrá de él un mejor rendimiento.

Durán (2006) dice que la Compensación Variable debe entenderse como un elemento que permite motivar ciertos comportamientos por parte del trabajador.

El reconocimiento de las diferencias individuales a través de una fracción variable, permite el aumento de la motivación de los empleados, sintiéndose recompensados por su esfuerzo y compromiso con el puesto de trabajo en el que se desempeña; mientras que para los patronos, se convierte en un medidor del talento de la fuerza laboral con que cuenta y de la eficiencia de los programas de retribución que poseen, los cuales logran la retención de esos buenos empleados percibiendo su paga como equitativa y competitiva. (Dolan, Cabrera, Jackson y Schuler, 2003)

Los incentivos o pagos por méritos refuerzan esa idea de equidad por parte de los trabajadores, Morales y Velandia (1999) señalan que quienes más aporten a la organización, serán justamente recompensados por un monto que fluctúa de acuerdo a criterios previamente definidos por expertos en el área, y que además deben ser conocidos a plenitud por todos los cargos que dependan de este mecanismo de retribución.

“Los empleados que se desempeñan en un mismo puesto de trabajo, contribuyen con diferente eficacia a los objetivos de la empresa; un mejor nivel de rendimiento individual o de los equipos de trabajo repercutirá en el rendimiento global de la misma; por tanto resultara equitativo la premiación al mayor resultado efectivo”. (Morales y Velandia 1999, pp. 218)

Los programas de retribuciones variables de la empresa se determinan en función de los resultados del trabajo en equipo, y cada empleado obtiene también una participación en el éxito de la empresa mediante participaciones en los beneficios. (Duran, 2006)

Los sistemas de Compensación Variable, están constituidos por un salario que varía y en alguna proporción con respecto a los resultados globales de la empresa; o bien, del comportamiento observado de alguna variable como productividad, ventas, producción, rendimiento o desempeño del empleado o grupos de ellos.

Un adecuado diseño de sistema de compensación puede ejercer un efecto altamente positivo no solo sobre la motivación de los empleados, sino también sobre la capacidad de la empresa para atraer y retener a los trabajadores valiosos, constituyéndose así en un instrumento útil para aislar el capital humano del posible ataque de la competencia. (Sastre y Aguilar, 2003)

### **3.1.1 Objetivos de la Compensación Variable**

Según Sastre y Aguilar (2003) la Compensación Variable tiene tres objetivos básicos, que deben orientar las decisiones retributivas: eficiencia, cumplimiento y equidad.

Donde la eficiencia hace referencia a la consecución de objetivos al mínimo costo posible. Es decir un sistema retributivo es eficiente cuando se manifiesta como un instrumento útil para mejorar la productividad de la empresa mediante la captación de trabajadores valiosos y el desarrollo de un nivel de estímulo suficiente y adecuado como mecanismo de control de la masa salarial de la empresa.

El cumplimiento se refiere a la necesidad de que todas las decisiones de política retributiva estén en conformidad con las diversas leyes y disposiciones estatales relacionadas con el tema.

Y donde la equidad hace referencia a las necesidades de que el sistema retributivo proporcione un trabajo justo a todos los empleados.

Por otro lado Ariza, Morales y Morales (2004) indican que a través de la remuneración los individuos perciben los mensajes que emanan de la alta dirección, ya que en los sistemas salariales radica una de las condiciones principales de coherencia y credibilidad. Las variables críticas de esta percepción son la equidad interna y la

competitividad externa. Por equidad interna hacen referencia a la distribución o reparto de la compensación en el seno de la propia empresa, a las diferencias y posiciones relativas entre los distintos niveles de, categorías y personas. Por su parte, la competitividad externa se refiere a la comparación de la compensación ofrecida por nuestra organización con la que ofertan los principales competidores.

### **3.1.2 Condiciones para implementar un sistema de compensación variable**

En principio, la política de compensación debería ser coherente con la misión, estrategias y ambiente cultural predominante en la organización. No obstante, este paralelismo no siempre ocurre. En ocasiones existe una clara desconexión entre los sistemas tradicionales y el contexto de las organizaciones contemporáneas. (Ariza, Morales y Morales, 2004)

Es decir que a la hora de tomar decisiones en cuanto al diseño de la retribución, “es importante partir de la idea de que el sistema de compensación debe ser congruente con los objetivos estratégicos, ya que una de sus funciones es enviar a los empleados señales consistentes con dichos objetivos”. (Sastre y Aguilar 2003, pp. 283)

Entre los criterios para la implantación de la Compensación Variable es posible mencionar el esfuerzo que debe realizar las organizaciones para captar, mantener y retener al personal que necesitan.

En lo que respecta a la inclusión de la compensación depende en una parte del desempeño del trabajador, usualmente se utiliza en puestos considerados ejes fundamentales para la maximización de las utilidades que persiguen las empresas. (Rimsky, 2005)

Chiavenato (1999) plantea que las condiciones fundamentales para la implementación de la remuneración variable implican que la empresa tenga una estructura de cargos y salarios que sirva de base al sistema. La remuneración variable requiere cuatro aspectos básicos:

1. La planeación de estratégica de la empresa debe estar orientada hacia una administración por objetivos eminentemente participativa, democrática y amplia. La administración por objetivos es un poderoso instrumento para la evaluación del desempeño y el rendimiento cuando:
  - a. Los empleados crean los objetivos, los desarrollan y trabajan sin presiones o normas coercitivas.
  - b. Los objetivos se dirigen a los aspectos esenciales del negocio.
  - c. Es “contrato” vivo, y no simplemente un esquema de reglas y normas.
2. Proceso sencillo y de fácil comprensión y seguimiento que permitirá la cuantificación objetiva del desempeño de la empresa, de las unidades y de los empleados.
3. Flexibilidad de modo que permite introducir ajustes cuando sea necesario.
4. Transparencia en los criterios de premiación que deben negociar y aceptar todos los empleados involucrados en el proceso.

En relación a los efectos generados por el sistema de remuneración variable según Valenzuela & Berg (2002) las empresas que lo aplicaron han logrado, en general, indicar que se generó «aumento en la producción», «ingresos por venta» y «utilidades de la empresa». Asimismo, se aprecia que hubo aumento en los “gastos en remuneraciones”, sin embargo al analizar esta variable en conjunto con los “costos de producción” y “utilidades”, se podría concluir que ese incremento en remuneraciones, no fue un elemento negativo para las empresas. Es destacable que las empresas que ahorraron en costos de producción no lo hicieron vía disminución de los gastos en remuneraciones, que en el 64% de las empresas aumentó.

Una vez elegido los criterios bajos los cuales se van a valorar a los trabajadores para determinar su retribución, la misma puede estructurarse en torno a diferentes componentes. Así el paquete de compensación de un trabajador puede contemplar solo una parte fija o bien incorporar componentes variables e indirectos. (Sastre y Aguilar, 2003)

### **3.1.2 Tipos de Compensación Variable.**

Una vez determinados el nivel de retribución es necesario diseñar la estructura de la misma tomando decisiones que especifiquen el peso relativo de cada componente retributivo, de la misma.

Según Sastre y Aguilar (2003), la compensación posee dos componentes uno fijo y uno variable, donde el fijo es aquella parte de la compensación que se percibe por el simple hecho de mantener la relación laboral con la empresa. Es por ello que al consolidarse este componente otorga seguridad a los ingresos del trabajador, por lo que debe diseñarse de forma que sea suficiente para garantizar un adecuado nivel de vida al empleado.

Y donde el componente variable es aquella parte de la misma cuyo pago se condiciona a la consecución de un determinado objetivo.

Los autores anteriormente mencionados encuentran que la utilidad del componente variable tiene un doble sentido pues:

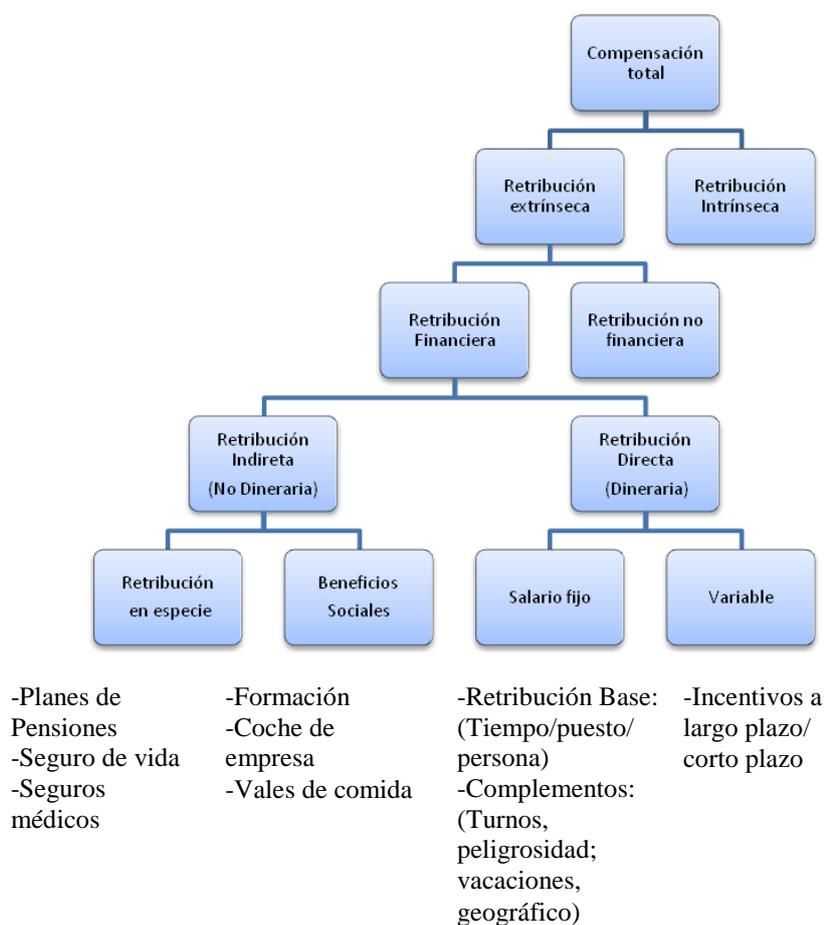
- Sirve para enviarle señales consistentes al trabajador sobre lo que la empresa espera de él de forma prioritaria y motivarle en esa dirección.
- La remuneración variable se constituye en un instrumento válido para controlar la masa salarial y sobre todo para hacerla flexible ante variaciones coyunturales, de forma que los recursos de la empresa no queden comprometidos en situaciones de crisis.

Sastre y Aguilar (2004) en su obra muestran que este tipo de retribución tiene una naturaleza distinta al resto de componentes, así como los aumentos de salario, debido a dos razones fundamentales:

- En primer lugar no se consolida, lo que significa que solo se percibe si se produce el hecho sobre el que gira el incentivo, razón por la cual nunca supone un compromiso para la empresa en el largo plazo. (contrario a lo que sucede con los aumentos de salario)

- En segundo lugar se paga en efectivo lo que constituye otro elemento diferenciador adicional sobre el componente indirecto de la retribución conocido como beneficios sociales.

Para dar mayor entendimiento a los tipos de Compensación Variable que puede brindar una organización, en el gráfico N° 2 que se muestra a continuación describe la distribución y tipología que dan Ariza, Morales y Morales (2004), en su obra “Dirección y administración integrada de personas: fundamentos, procesos y técnicas en prácticas” (2004).



Gráfica N° 2 Compensación total, tomada de Ariza, Morales y Morales, 2004

Ariza, Morales y Morales (2004) explican el gráfico anteriormente presentado definiendo cada una de las variables que lo integran de la siguiente manera:

La retribución intrínseca supone una contraprestación implícita que recibe cada persona por el mero hecho de realizar una actividad determinada. El valor de esta contraprestación es subjetivo y personal. Por otro lado la retribución extrínseca puede clasificarse en dos categorías:

- **Retribución financiera:** consiste en cualquier retribución que tiene un valor económico asignable, ya sea en dinero o en cualquier otro concepto cuya cuantificación económica pueda ser valorada. A su vez este tipo de retribución se clasifica en:

- **Compensación directa,** vinculada directamente con el puesto de trabajo y/o su desempeño. Está integrada por los sueldos y salarios incluyendo los incentivos.

- **Compensación indirecta,** compuesta por un conjunto de prestaciones de la organización le da a sus trabajadores. Estos servicios no dependen del puesto ni de su nivel de desempeño, sino que son concedidos por el mero hecho de pertenecer a la organización.

- **Y la retribución no financiera:** se trata de aquellas compensaciones sin valor económico asignable como pueden ser las oportunidades de desarrollo profesional, la posibilidad de conciliar vida personal y profesional o los concedidos por planes de reconocimiento.

El salario base proporciona ingresos que reconocen el nivel de responsabilidad del puesto y las competencias individuales que aportan un valor añadido a la organización.

Los principales instrumentos de retribución variable son los siguientes:

a) Incentivos sobre ventas o producción

Los incentivos constituyen otra forma de compensación directa vinculada, generalmente con el puesto y/o su desempeño. Los sistemas de incentivos variables favorecen la individualización de la retribución, potenciando aquellos trabajos o actividades que se consideran de mayor importancia. Se pueden dar de la siguiente forma:

- Comisiones sobre ventas
- Primas a la producción
  - Primas directamente proporcionales a la producción
  - Primas no directamente proporcionales a la producción
  - Primas o incentivos individuales para mano de obra indirecta.

b) Bono por desempeño

Se trata de un incentivo, dirigido a directivos o empleados profesionales, que utiliza una evaluación de naturaleza cuantitativa, pero también introduciendo elementos de valoración cualitativa.

c) Opción de compra de acciones

Supone un derecho el derecho a comprar en el futuro un número determinado de acciones a precio fijo durante cierto periodo de tiempo.

d) Participación en beneficios

Es una forma de retribución diferida que consiste en la percepción de una cantidad de dinero en función de los resultados empresariales calculados a medio plazo, es decir, por logro de un determinado nivel de beneficios económicos en un periodo de tiempo concreto.

e) Mejora de la Productividad

Establece una compensación grupal fundamentada en los ahorros obtenidos con las mejoras de productividad alcanzadas con respecto a unos estándares de referencia previamente acordados.

f) Retribución por objetivos

Es un sistema que pretende mejorar la eficiencia de la organización y la de los individuos. Para conseguir esta mejora, se establecerán una serie de objetivos claros, con prioridades bien especificadas y medidas de los rendimientos bien definidos.

## **CAPITULO IV**

### **MARCO REFERENCIAL**

En la presente investigación para realizar contacto con las organizaciones, en el caso de este estudio, se efectuó a través de cámaras o asociaciones empresariales, las cuales facilitaron la comunicación con los gerentes o directivos de Recursos Humanos. A continuación se presenta la tabla N° 1 donde se muestran las empresas que aplican Cuadro de Mando Integral y la Compensación Variable en el Área Metropolitana de Caracas y cuáles de estas accedieron a participar en el estudio, además se indican las razones por las cuales una serie de empresas invitadas a la investigación no pudieron participar.

Tabla 1: Cuadro de la muestra de las empresas que aplican Cuadro de Mando Integral y Compensación Variable en el Área Metropolitana de Caracas

Sector Económico	Nombre de la Empresa	Observaciones
Farmacéutico	BAYER	Invitada al estudio pero no manifestó interés en participar
Manufacturera	3M Manufacturera	Invitada al estudio pero no hubo disponibilidad de tiempo de la persona contacto.
	Fundición Pacifico	Participante del estudio
	Orinoco Iron	Participante del estudio
	EDELCA	Invitada al estudio pero por fusión de empresas del estado no pudo participar, por considerarse información confidencial
	Servicios Panamericanos de Seguridad	Invitada al estudio pero no manifestó interés en participar
Servicios	Cadena Capriles	Invitada al estudio pero no hubo disponibilidad de tiempo de la persona contacto.
	Expertia Consulting Group	Participante del estudio
	NRG Consultores	Invitada al estudio pero no manifestó interés en participar
	Domesa S.A.	Invitada al estudio pero no manifestó interés en participar
	CEO Execca Consultoría	Invitada al estudio pero no manifestó interés en participar
	Global Consult CGI C.A.	Invitada al estudio pero no manifestó interés en participar
	Net Uno	Invitada al estudio pero no hubo disponibilidad de tiempo de la persona contacto.
	Hay Group	Participante del estudio
	Transervica	Participante del estudio
	CANTV	Participante del estudio
	Alfonso Rivas & CIA	Invitada al estudio pero no hubo disponibilidad de tiempo de la persona contacto.

<b>Consumo Masivo</b>	Fama de América	Invitada al estudio con interes en participar, pero no pudo prestar apoyo por intervención del estado.
	Plumrose	Invitada al estudio pero no manifestó interés en participar
<b>Banca</b>	Banco Mercantil	Invitada al estudio pero no hubo disponibilidad de tiempo de la persona contacto.
	Banesco	Participante del estudio
	BANAVIH	Participante del estudio
<b>Petróleo y Gas</b>	PDVSA	Participante del estudio
<b>Tecnología y Telecomunicaciones</b>	MPPTI e Intermedios	Participante del estudio
<b>Otros</b>	Editorial Santillana	Participante del estudio

Fuente: (Contreras y Pérez, 2009) Cuadro de Mando Integral y la Compensación Variable ejecutiva en empresas del Área Metropolitana de Caracas

A continuación se define la filosofía y la orientación estratégica de las organizaciones por sector económico que formaron parte de la investigación, a modo de involucrar al lector en el contexto empresarial en que se desarrollo el estudio.

### **SECTOR BANCARIO**

**BANESCO:** es una organización de servicios financieros. La misión de esta entidad financiera se centra en la detección necesidades de clientes, y satisfacerle con la calidad de servicio, así mismo establecen su visión a largo plazo en la que buscan lograr duplicar al 2010 el valor económico de la corporación a través del desarrollo de operaciones internacionales, ser líder de los medios de pago en Venezuela y la bancarización masiva, apoyados en productos y modelos de negocio tecnológicamente innovadores.

**BANAVIH:** es un ente de naturaleza financiera, dicho instituto se rige por los lineamientos estratégicos, políticas y planes aprobados conforme a la planificación centralizada, correspondiéndole la promoción, supervisión y financiamiento del Sistema Nacional de Vivienda y Hábitat y la administración exclusiva de los recursos de los fondos.

**BANCO MERCANTIL:** es una institución financiera con 84 años desarrollo y crecimiento en el país, su misión busca satisfacer las aspiraciones de los individuos y la comunidad donde actúa, mediante la prestación de excelentes productos y servicios financieros, generando valor a sus accionistas mediante la utilización eficiente de los recursos disponibles.

## **MANUFACTURA**

**ORINOCO IRON:** es el mayor productor de Hierro Briqueteado en Caliente, en América. Sus productos han son los recursos preferidos de unidades de hierro virgen a nivel mundial, su experiencia se ubica desde finales de 1970, su misión consiste en producir y suministrar oportunamente unidades de hierro metálico al mercado siderúrgico mundial.

**FUNDICIÓN PACÍFICO:** es una empresa que inicia sus actividades en Venezuela en el año 1973 con la fabricación de piezas para herrajes de sanitarios grifos, para mangueras y grifería económica. Hoy en día es líder del ramo en Venezuela, abarcando una amplia gama de productos, ofreciendo todo tipo de válvulas para uso doméstico e industrial, y la más completa línea de accesorios para todo tipo de instalaciones sanitarias o industriales.

## **SERVICIOS**

**HAY GROUP:** es una consultora internacional que busca el desarrollo del talento y que este sea más efectivo y los motivan para que alcancen su mejor desempeño se centran en el logro, el cambio y en la ayuda a las organizaciones para que exploten su potencial.

**EXPERTIA CONSULTING GROUP:** es una firma de consultoría gerencial y de negocios orientada a crear ventajas competitivas para sus clientes. Buscan aumentar el potencial de sus clientes a través de soluciones desarrolladas a la medida de sus necesidades, y formuladas en conjunto con quienes liderarán su puesta en práctica

**CANTV:** es la empresa con 77 años de participación en el mercado Venezolano siendo la empresa líder en telecomunicaciones. Es una Corporación que aglutina actividades en constante expansión y renovación tecnológica, es responsable de proveer soluciones integrales de telecomunicaciones e informática.

**TRANSERVICA:** es una empresa con 21 años de presencia en el mercado Venezolano durante el cual ha estado contribuyendo al desarrollo industrial del país. Su misión está basada en el incremento de la productividad a través de la capacidad y experiencia de la empresa como operadora experimentada en equipos especiales de transporte, esto hace de la empresa una de las más confiables y eficientes a nivel nacional en su diversidad de equipos y servicios a ofrecer.

## **PETRÓLEO Y GAS**

**PDVSA:** Petróleos de Venezuela S.A. es la corporación estatal de la República Bolivariana de Venezuela que se encarga de la exploración, producción, manufactura, transporte y mercadeo de los hidrocarburos, fue creada en 1975, cuenta con trabajadores comprometidos.

## **TECNOLOGÍA Y TELECOMUNICACIONES**

**MPPCTC e INTERMEDIARIOS:** es el organismo ejecutor de la regulación, la promoción, el desarrollo y la operación en el sector de las telecomunicaciones, la informática y los servicios postales en Venezuela. Conforman el nivel táctico-operativo de la organización ministerial.

## **OTROS SECTORES**

**EDITORIAL SANTILLANA:** fue fundada en Venezuela en el año 1977 son un equipo humano y técnico para hacer libros de calidad, están consolidado como la organización educativa de mayor prestigio y calidad editorial. Tienen como propósito el incorporar los avances de la ciencia educativa al muy especializado tema de hacer libros, además de proveer una amplia oferta de formación a los docentes.

## CAPITULO V

### MARCO METODOLÓGICO

El proceso de investigación debe estar sustentado en un marco de investigación científica, entendiéndose este como el proceso mediante el cual se busca conocer la verdad de manera objetiva y racional para saber cuáles son los factores o elementos que ocasionan un fenómeno y de esta forma dar validez y credibilidad a lo que se investiga.

#### **1. Diseño y tipo de investigación**

El termino diseño se refiere al plan o estrategia concebida para responder a las preguntas de la investigación. (Hernández, Fernández y Baptista, 2004).

Según los autores anteriormente mencionados el diseño le señala al investigador lo que debe hacer para alcanzar los objetivos de la investigación y contestar las interrogantes que se ha planteado.

El diseño de la investigación se entenderá entonces como “la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado”. (Arias 2004, pp.24)

Se entiende la clasificación del diseño de investigación en experimental y no experimental y para efectos de este estudio utilizaremos el diseño no experimental. Hernández, Fernández y Baptista (2003) lo definen como sistemático y empírico, que se realiza sin manipular deliberadamente variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.

Es decir se trata de una investigación donde no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador. En este tipo de investigación las variables independientes ya han ocurrido y

no pueden ser manipuladas, el investigador no tiene control directo sobre dichas variables, no puede influir sobre ellas porque ya sucedieron, al igual que sus efectos. Lo que se lleva a cabo en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. (Hernández, Fernández y Baptista, 2004)

Atendiendo a los objetivos delimitados en la presente investigación se planteó un diseño transversal que según Hernández, Fernández y Baptista (2004) significa que la recolección de los datos se efectuó en un solo momento, en un tiempo único con el propósito de describir las variables a estudiar y su incidencia en la interacción de las mismas en un momento dado.

El tipo de estudio que se utilizó en el desarrollo de esta investigación para que su comprensión sea precisa y practica, será del tipo descriptivo, que busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. (Hernández, Fernández y Baptista 2004, pp. 60)

Los estudios descriptivos según Sabino (1992) se proponen describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento. De esta forma se puede obtener las notas que caracterizan a la realidad estudiada.

Este tipo de estudio mide de manera independiente las variables que se están investigando, pueden integrar mediciones de cómo es y cómo se manifiestan dichas variables.

## **2. Unidad de análisis, Población y Muestra**

La unidad de análisis para esta investigación fueron las encuestas recolectadas en las empresas que se seleccionaron en el Área Metropolitana de Caracas, los cuales aplican el Cuadro de Mando Integral como parte de la planificación estratégica y la Compensación Variable como herramienta de la gestión del talento humano.

En otro orden de ideas, la población como plantea Sabino (2004) será aquella que proviene de un universo, que es un conjunto de unidades o fuente de datos que es preciso

reducir a proporciones manejables para poder explorarlo.

Por lo tanto, una población será un “conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”. (Hernández, Fernández y Baptista 2004, pp. 204) además de que puede ser “un conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos que presentan características comunes”. (Balestrini 1998, pp. 123).

Partiendo de lo anteriormente planteado la población que se utilizó para el análisis y el estudio de las variables en la presente investigación fueron las empresas que utilicen el Cuadro de Mando Integral como una herramienta de planificación estratégica y además tuviesen un sistema de compensación variable. Estas empresas están ubicadas en el Área Metropolitana de Caracas y se ven reflejadas en la Tabla N° 2.

Tabla 2: Cuadro de la población de las empresas que aplican Cuadro de Mando Integral y Compensación Variable en el Área Metropolitana de Caracas

Sector Económico	Nombre de la Empresa
Farmacéutico	BAYER
Manufacturera	3M Manufacturera Fundición Pacifico Orinoco Iron
Servicios	EDELCA Servicios Panamericanos de Seguridad Cadena Capriles Expertia Consulting Group NRG Consultores Domesa S.A. CEO Execca Consultoría Global Consult CGI C.A. Net Uno Hay Group Transervica CANTV
Consumo Masivo	Alfonso Rivas & CIA Fama de América Plumrose
Banca	Banco Mercantil Banesco BANAVIH
Petróleo y Gas	PDVSA
Tecnología y Telecomunicaciones	MPPTI e Intermedios
Otros	Editorial Santillana

Fuente: (Contreras y Pérez, 2009) Cuadro de Mando Integral y la Compensación Variable ejecutiva en empresas del Área Metropolitana de Caracas

En cuanto a la muestra hacemos alusión a “una parte del todo, que llamamos universo y que sirve para representarlo”. (Sabino 2004, pp.118). Es un ser un subgrupo de la población a ser estudiada.

Una muestra vendría siendo una parte representativa de una población, cuyas características deben reproducirse en ella, lo más exactamente posible. (Balestrini, 1998). Según Hernández, Fernández y Baptista (2004), para seleccionar la muestra deben delimitarse las características de la población y, en el caso de esta investigación la muestra serán los ejecutivos a nivel gerencial de las empresas del área metropolitana de Caracas que apliquen el Cuadro de Mando integral y además posean un sistema de Compensación Variable.

Una primera división que suele hacerse entre las muestras consiste en separarlas en muestras probabilísticas y no probabilísticas. (Sabino, 2004)

Para esta investigación se confeccionó una muestra no probabilística donde la elección de los sujetos no depende de que todos tengan la misma probabilidad de ser elegidos, si no de la decisión de un investigador o un grupo de encuestadores. Este tipo de muestra no probabilística implicó un procedimiento de selección informal y un poco arbitraria. (Hernández, Fernández y Baptista, 2004)

Sabino (1992) indica que las muestras no probabilísticas tienen la característica fundamental de que los elementos del universo no tienen una determinada probabilidad de integrar la muestra.

En tal sentido y de forma más específica se utilizó el muestreo intencional o selectivo, referido a una decisión hecha, según la cual el investigador determina configurar una muestra inicial de informantes con conocimiento general y amplio sobre el tópico a indagar, o informantes que vivenciaran la experiencia sobre la cual se quiere ahondar. (Bonilla y Rodríguez 2005, pp. 138)

El muestreo intencional es un procedimiento que permite seleccionar los casos característicos de la población limitando la muestra a estos casos. Se utiliza en situaciones en las que la población es muy variable y consecuentemente la muestra es muy pequeña.

En esta fase del muestreo intencional tomando como referencia lo planteado por Bonilla, E. y Rodríguez P. (2005) se contactaron intencionalmente personas y grupos representativos de la comunidad que se crean están en condiciones de procurar la mayor cantidad de información.

Por último el muestreo intencional como su propio nombre lo indica, deja en mano del investigador la selección de las personas que forman parte de la muestra. En realidad, su criterio de selección se fundamenta en la necesidad de obtener personas que represente la situación en la que se encuentra la población de estudio a la que pertenecen. Por supuesto, estas personas no representan a la población de estudio, pero si son personas que conocen bien dicha población, y por tanto la situación en la que se encuentran. Por este motivo, y para este tipo de muestra, se seleccionan intencionalmente personas destacadas por su experiencia directa con la población de estudio. (Callejo, Gutiérrez y Viedma 2003, pp.132)

La muestra seleccionada bajo tales criterios fueron los ejecutivos y gerentes de la alta dirección, con las características antes mencionadas, por lo cual se presenta a continuación se encuentra la tabla N°3 donde se exponen las empresas en las que se encuentran los individuos que contribuyeron con la recolección de datos.

Tabla 3: Cuadro Total de la Muestra de las Empresas Participantes que aplican el Cuadro de Mando Integral y Compensación Variable en el Área Metropolitana de Caracas

Sector Económico	Nombre de la Empresa
<b>Manufacturera</b>	Fundición Pacifico Orinoco Iron
<b>Servicios</b>	Expertia Consulting Group Hay Group Transervica CANTV
<b>Banca</b>	Banco Mercantil Banesco BANAVIDH
<b>Petróleo y Gas</b>	PDVSA
<b>Tecnología y Telecomunicaciones</b>	MPPTI e Intermedios
<b>Otros</b>	Editorial Santillana

Fuente: (Contreras y Pérez, 2009) Cuadro de Mando Integral y la Compensación Variable ejecutiva en empresas del Área Metropolitana de Caracas

### 3. Variables

A continuación se presenta el cuadro de operacionalización o cuadro técnico-metodológico tal como lo señala Calello y Neuhaus (1993)

Tabla 4: Operacionalización de las variables

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	sub Indicadores	Ítems
<b>1 Compensación Variable</b>	La compensación variable es aquella parte cuyo pago se condiciona a la relación directa con el nivel de rendimiento o resultados obtenidos. (Sacado de la World at Work, 2006 adaptado por Contreras y Pérez. 2009)	<b>1.1 Retribución:</b> Es la suma del valor financiero y no financiero que recibe el empleado como compensación por los servicios prestados, la cual tiene una estructura.	<b>1.1.1 Paquete Salarial:</b> Son las diferentes opciones en las que se pueden presentarse las formas de pago como los salarios y beneficios, agrupados en función de las categorías y niveles que existen en la misma. (Sacado de la World at Work, 2006 adaptado por Contreras y Pérez. 2009)	<b>1.1.1.1 Forma de pago.</b>	1,5, 6, 7, 15, 16
		Se pueden incluir dentro del paquete de retribución y cualquier otra recompensa intrínseca o extrínseca. (Sacado de la World at Work, 2006 adaptado por Contreras y Pérez. 2009)		<b>1.1.1.2 Beneficios</b>	8, 9, 10

		<p><b>1.2 Incentivos:</b></p> <p>Son todos aquellos reconocimientos indirectos de la compensación variable que recibe un trabajador a cambio de los servicios prestados compuesto por, incentivos, bonificaciones por rendimiento, incentivo sobre ventas y bono por desempeño de acuerdo a los resultados de los objetivos acordados en la organización. (Sacado de la World at Work, 2006 adaptado por Contreras y Pérez. 2009)</p>	<p><b>1.2.1 Tipos:</b></p> <p>Es la retribución concebida como aquella compensación asignable que puede ser, incentivos sobre ventas, mejora de la producción, Bono por desempeño y Remuneración por rendimiento. (Ariza, Morales y Morales, 2004).</p>	<p><b>1.2.1.1 por ventas.</b></p> <p><b>1.2.1.2 por producción</b></p> <p><b>1.2.1.3 por desempeño.</b></p>	<p>10, 13</p> <p>10, 14</p> <p>10, 11, 12</p>
<p><b>2. Cuadro de Mando Integral</b></p>	<p>“El Cuadro de Mando Integral es aquel que traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica”. (Kaplan y Norton, 2000)</p>	<p>2.1 Perspectiva Formación y Crecimiento: Identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. (Kaplan y Norton, p. 42, 2002)</p> <p>2.2 Perspectiva de procesos internos: Se centra en los procesos críticos internos que tendrán mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos de una organización. (Kaplan y Norton, p. 40, 2000)</p>	<p><b>2.1.1 Satisfacción del personal.</b></p> <p><b>2.1.2 Desarrollo de competencias</b></p> <p><b>2.1.3. Administración del conocimiento</b></p> <p><b>2.2.1 Incentivos derivados del mejoramiento continuo.</b></p> <p><b>2.2.2 Nivel de producción</b></p>	<p>2, 17, 18</p> <p>19, 33</p> <p>3</p> <p>4,20, 21, 22</p> <p>23</p>	

		<p>2.3 Perspectiva Clientes: Permite que las empresas equiparen sus indicadores claves sobre los clientes con los segmentos de clientes y mercados seleccionados. (Kaplan y Norton, p. 76, 2000)</p>	<p><b>2.3.1 Participación en el mercado.</b></p>		24
			<p><b>2.3.2 Incremento de clientes.</b></p>		25
			<p><b>2.3.3 Satisfacción de clientes.</b></p>		26, 34, 35
		<p>2.4 Perspectiva Financiera: Indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del negocio (Kaplan y Norton, p. 39, 2000)</p>	<p><b>2.4.1 Ingresos</b></p>		27, 28
			<p><b>2.4.2 Rentabilidad</b></p>		29, 30, 31
			<p><b>2.4.3 Reducción de costos</b></p>		32
		<p>2.5 Cumplimiento de los objetivos y metas de la organización. Los objetivos constituyen la expresión concreta y operativa de lo que la organización pretende alcanzar. Es la guía en la consecución de los propósitos de aquélla, por lo que materializa la misión definida (Bueno 1999, p.42). Las metas son formulaciones que establecen el estado futuro deseado que intenta conseguir una organización. (Hodge, Anthony y Gales, 2007)</p>	<p><b>2.5.1 Participación en el establecimiento de objetivos y metas organizacionales</b></p>		36

Fuente: (Contreras y Pérez, 2009) Cuadro de Mando Integral y la Compensación Variable ejecutiva en empresas del Área Metropolitana de Caracas

#### **4. Recolección, Procesamiento y Análisis de Datos**

Un instrumento de recolección de datos es, en principio, cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. (Sabino, 1992)

El instrumento resume los aportes del marco teórico correspondiente a los indicadores y, por lo tanto, a las variables o conceptos utilizados; pero también expresa lo que tiene de específicamente empírico nuestro objeto de estudio, a través de las técnicas de recolección que se emplean, en el diseño concreto escogido para el trabajo. (Sabino, 1992)

Una de las técnicas de recolección de datos como lo plantean Hernández, Fernández y Baptista (2004) para obtener la información necesaria para esta investigación será el cuestionario el cual consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. En este tipo de instrumento pueden existir dos tipos de preguntas: Abiertas y cerradas, las preguntas cerradas contienen categorías o alternativas de respuesta que han sido delimitadas.

La técnica de análisis de datos llevada a cabo fue del tipo cuantitativo que se efectúa con toda información numérica resultante de la investigación. Esta, luego del procedimiento realizado, se nos presentara como un conjunto de cuadros, tablas y medidas, a las cuales se les han calculado sus porcentajes y presentado convenientemente. (Sabino, 1992)

Según Hernández, Fernández y Baptista (2004) el enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para comprobar hipótesis con base con en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

Se aplico la estadística descriptiva, en la cual se utilizaron las distribuciones de frecuencia, los gráficos de barras y la técnica de representación de datos. Las principales medidas de tendencia central son tres: Moda, Media y Mediana. El nivel de medición de la variable determina cual es la medida de tendencia central apropiada. (Hernández, Fernández y Baptista, 2004)

## **5. Validación del Instrumento**

La validación de los instrumentos depende del tipo de investigación y de la factibilidad de aplicación de las distintas técnicas, es a partir de allí de donde se determina la más adecuada para los distintos tipos de estudio.

En este caso, la validación del instrumento utilizado para la investigación se dio a través de un grupo de expertos en el área de Compensación y Beneficios, Planificación Estratégica, Profesores de la Escuela de Ciencias Sociales, específicamente en la carrera de Relaciones Industriales y por último un Estadístico de la escuela de Administración y Contaduría de la Universidad Católica Andrés Bello.

Las personas antes mencionadas aportaron sugerencias y recomendaciones de gran valor para las preguntas que conformo el cuestionario utilizado para este estudio, siendo las mismas favorables en todo momento.

A continuación se presenta la tabla N° 5 con las observaciones y acciones tomadas por los investigadores para mejorar el instrumento.

Tabla 5: Validación del Instrumento por Parte de Expertos.

<b>Expertos</b>	<b>Observaciones</b>	<b>Acciones tomadas</b>
Profesor. Federico de Diego. Cátedra: Indicadores de Gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ajustar las definiciones de la Operacionalización.</li> <li>- Corrección de la redacción de la pregunta 5.</li> <li>- Eliminación de una pregunta referida a: los modos en que la empresa paga por los servicios.</li> <li>- Eliminar las preguntas concernientes a información personal tales como Edad, Género, Nivel de Estudio.</li> </ul>	Se evaluaron y ejecutaron todos los ajustes recomendados
Profesora. María Teresa Hernández. Cátedra: Auditoria y Evaluación de Personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisar la redacción de las preguntas que se hicieron para corroborar la información solicitada con anterioridad</li> </ul>	Se evaluaron y ejecutaron todos los ajustes recomendados

Profesor. Juan Carlos Álvarez.  Cátedra: Estadística II	- Reformar la estructura del instrumento a nivel visual para evitar que este se vea muy extenso y se haga tedioso a la hora de responder el instrumento.	Para reducir el número de páginas del instrumento se ubicaron en un cuadro aquellas preguntas que tenían las mismas opciones de respuestas
--	--	--

Fuente: (Contreras y Pérez, 2009) Cuadro de Mando Integral y la Compensación Variable ejecutiva en empresas del Área Metropolitana de Caracas

## **6. Consideraciones Éticas y Factibilidad**

Este proyecto fue viable gracias a la información que proporcionaron las empresas del área metropolitana que implementan dentro de su plan de acción estrategias como el Cuadro de Mando Integral, a estas empresas se les ofrecerá un resumen de los resultados arrojados por este sistema y las practicas de compensación variable en base al mismo.

En cuanto a las consideraciones éticas, se respetaron todas las condiciones exigidas por parte de las empresas y el personal al que se le aplicó el instrumento, por lo tanto se mantuvo el carácter anónimo y confidencial. Solo se presentaron los resultados de las empresas seleccionadas.

## CAPITULO VI

### ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

A continuación se procederá a presentar los resultados obtenidos en el desarrollo de esta investigación. Los mismos se obtuvieron por medio de un cuestionario que fue diseñado para la recolección de los datos necesarios para el logro de los objetivos del estudio.

Para este estudio la muestra estuvo conformada por 60 gerentes de empresas del Área Metropolitana de Caracas, los cuales representan el 100% las sujetos participantes, estos se ven representados en el siguiente grafico, que divide la muestra por sector económico; tal como se muestra en el grafico N°3.

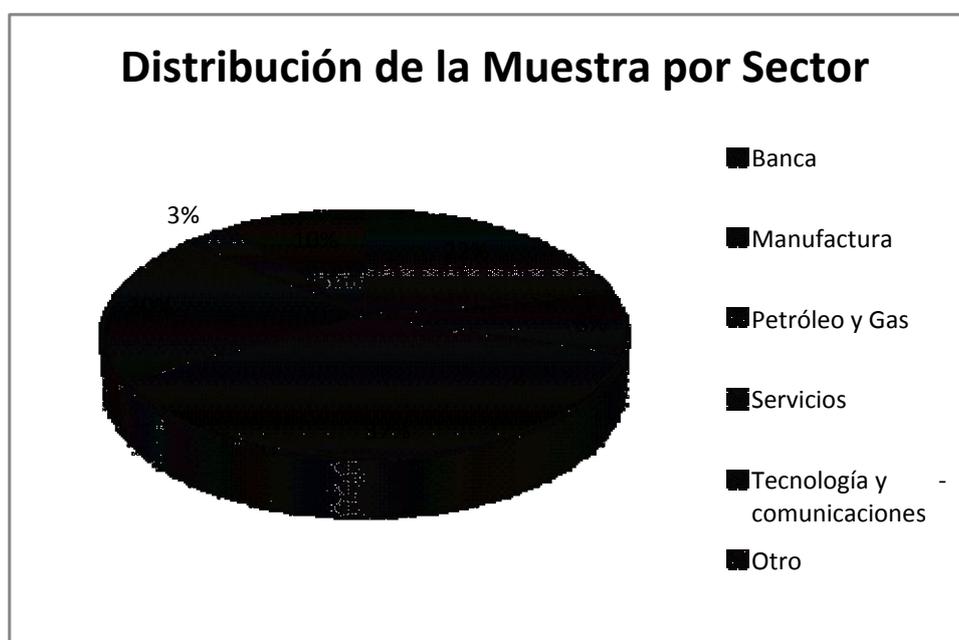


Grafico 3: Distribución de la muestra por sector

Fuente: (Contreras y Pérez, 2009) Cuadro de Mando Integral y la Compensación Variable ejecutiva en empresas del Área Metropolitana de Caracas

Los gerentes que participaron en la recolección de datos pertenecen a distintos sectores económicos, los cuales se dividen de la siguiente manera el 37% de los encuestados pertenece al sector Petróleo y Gas, el 22% al sector bancario, el 20% al sector servicios, un 8% al sector manufactura, un 3% al sector de Tecnología y Telecomunicaciones y por ultimo un 10% que pertenecen a otros sectores económicos.

La compensación para Ariza, Morales y Morales, (2004) es algo más que el salario, son muchos los elementos de compensación a considerar como: retribución intrínseca y extrínseca, financiera y no financiera, corto y a largo plazo, etc.

En otro orden de ideas lo primero que se puede observar de los resultados obtenidos es que el 90% de los gerentes pertenecientes a las empresas participantes en el estudio reciben compensación variable dentro de su paquete salarial, tal como se muestra en la tabla N° 6.

Tabla 6

1.- ¿Le otorga su empresa pago variable?

Respuestas	Total	Sector Económico					
		Banca	Manufactura	Petróleo y Gas	Servicios	Tecnología y Tele-comunicaciones	Otros
<b>Base</b>	<b>60</b>	<b>13</b>	<b>5</b>	<b>22</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
Si	<b>90,0</b>	100,0	100,0	81,8	100,0	0,0	100,0
No	<b>0,0</b>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
No sabe	<b>10,0</b>	0,0	0,0	18,2	0,0	100,0	0,0
<b>Total Respuestas</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Muestra 60 entrevistados

Fuente: (Contreras y Pérez, 2009) Cuadro de Mando Integral y la Compensación Variable ejecutiva en empresas del Área Metropolitana de Caracas

Un dato interesante que se obtuvo en la tabla N° 5 es que alrededor de un 10% de la muestra no sabe que parte de su paquete salarial está conformado por una porción variable, esta situación se presenta en algunos de los gerentes de empresas que pertenecen al sector Petróleo y Gas y al sector Tecnología y Telecomunicaciones, a pesar de que las empresas participantes en el estudio debían cumplir con la condición de poseer una política de compensación variable.

Por otro lado en la tabla N° 7 se puede observar el porcentaje de gerentes que poseen conocimiento de que en sus empresas se aplica el Cuadro de Mando Integral como herramienta de la Administración Estratégica.

Tabla 7

2.- ¿En su empresa se aplica el Cuadro de Mando Integral?

Respuestas	Total	Sector Económico					
		Banca	Manufactura	Petróleo y Gas	Servicios	Tecnología y Tele-comunicaciones	Otros
<b>Base</b>	<b>60</b>	<b>13</b>	<b>5</b>	<b>22</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
Si	<b>63,3</b>	38,5	80,0	50,0	83,3	100,0	100,0
No	<b>0,0</b>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
No sabe	<b>36,7</b>	61,5	20,0	50,0	16,7	0,0	0,0
<b>Total Respuestas</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Muestra 60 entrevistados

Fuente: (Contreras y Pérez, 2009) Cuadro de Mando Integral y la Compensación Variable ejecutiva en empresas del Área Metropolitana de Caracas

A pesar de que las empresas debían poseer una política de Compensación Variable, puesto que era una de las condiciones para participar en el estudio, también era obligatorio el uso del Cuadro de Mando Integral, por lo que se puede observar, que solo 6 de cada 10 gerentes se han percatado que en su empresa se aplica este, disminuyendo dicha relación para la banca y el sector petróleo y gas; y aumentando para manufactura, servicios, tecnología y otros.

Haciendo referencia a la tabla N° 8 que se presenta a continuación en cuanto a la definición de forma de pago y se puede observar que en promedio se puede observar que un 88,3% de los gerentes la definen como “La compuesta por la remuneración fija que devenga el trabajador a cambio de su labor ordinaria, mas la remuneración variable más allá del salario y todos aquellos beneficios que recibe el trabajador anualmente”.

Tabla 8

5.-Cuál de los siguientes conceptos consideraría usted que se ajusta más a la definición de “Formas de Pago”

Respuestas	Total	Sector Económico					
		Banca	Manufactura	Petróleo y Gas	Servicios	Tecnología y Tele-comunicaciones	Otros
<b>Base</b>	<b>60</b>	<b>13</b>	<b>5</b>	<b>22</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
Dinero en efectivo y variable	<b>8,3</b>	0,0	0,0	9,1	25,0	0,0	0,0
Remuneración fija, variable y beneficios	<b>88,3</b>	84,6	100,0	90,9	75,0	100,0	100,0
Otras	<b>3,3</b>	15,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Total Respuestas</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Muestra 60 entrevistados

Fuente: (Contreras y Pérez, 2009) Cuadro de Mando Integral y la Compensación Variable ejecutiva en empresas del Área Metropolitana de Caracas

Además se puede verificar como se mencionó anteriormente que un 10% de la muestra dice no saber de la existencia de un programa de compensación variable, pero en la tabla N° 9 se demuestra que si reciben este tipo de compensación puesto que en las opciones para definir la forma de pago siempre estuvo planteada la compensación variable dentro de la definición de la remuneración que reciben y esto indica que la mayoría de los gerentes entiende la composición de la compensación que reciben.

Se puede acotar que la World at Work define la compensación como una forma de retribución, que es la suma del valor financiero y no financiero que recibe el empleado como compensación por los servicios prestados, en los que se pueden incluir el paquete de retribución y cualquier otra recompensa intrínseca o extrínseca.

Para sustentar de forma más precisa los datos de la tabla N° 9 se procederá a mostrar las distintas mezclas del paquete salarial “fijo-variables” que reciben los gerentes encuestados.

Tabla 9

6.- Indique la proporción fija-variable promedio que contiene la compensación que usted recibe

Respuestas	Total	Sector Económico					
		Banca	Manufactura	Petróleo y Gas	Servicios	Tecnología y Tele-comunicaciones	Otros
<b>Base</b>	<b>60</b>	<b>13</b>	<b>5</b>	<b>22</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
50-50	1,7	0,0	0,0	0,0	8,3	0,0	0,0
60-40	18,3	0,0	40,0	27,3	25,0	0,0	0,0
70-30	10,0	0,0	0,0	9,1	33,3	0,0	0,0
80-20	18,3	38,5	60,0	9,1	8,3	0,0	0,0
90-10	51,7	61,5	0,0	54,5	25,0	100,0	100,0
<b>Total Respuestas</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Muestra 60 entrevistados

Fuente: (Contreras y Pérez, 2009) Cuadro de Mando Integral y la Compensación Variable ejecutiva en empresas del Área Metropolitana de Caracas

En la tabla anterior se logra sustentar la información anteriormente planteada, por consiguiente se muestran las diversas mezclas del paquete salarial que poseen las empresas de los distintos sectores que participaron en la investigación, dando como resultado que la mezcla más común para un 51,7% de los gerentes es de 90% de pago fijo y un 10% de pago variable, aunque esta puede variar dependiendo de las responsabilidades de los mismos dentro de las distintas organizaciones a la que prestan sus servicios.

Adicionalmente y de acuerdo a la información recolectada, la compensación variable recibida por los gerentes está vinculada a las responsabilidades del cargo y/o por los resultados que estos obtengan de sus operaciones. Como se puede apreciar en el gráfico N° 4 un 68,3% de los gerentes encuestados recibe su compensación variable de acuerdo al cargo, y un 53,3% de la muestra la recibe de acuerdo a los resultados obtenidos, como información adicional se puede plantear que hay casos en los que algunos gerentes reciben ambas remuneración por las distintas razones.

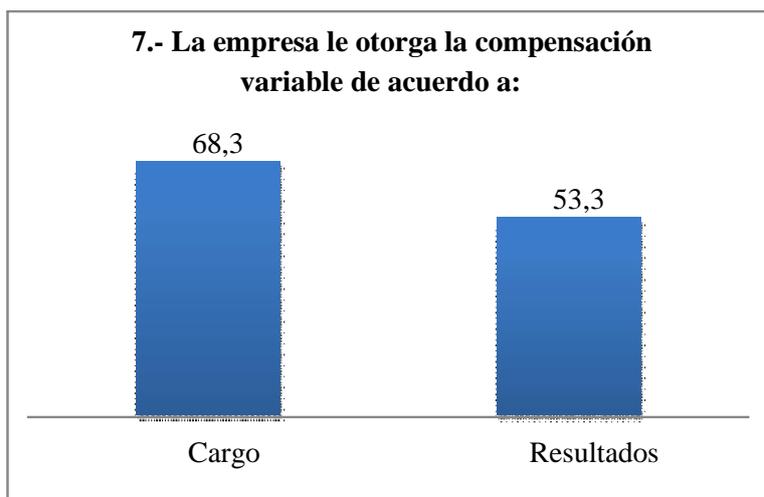


Grafico 4: Compensación de Acuerdo a Cargo y Resultados

Fuente: (Contreras y Pérez, 2009) Cuadro de Mando Integral y la Compensación Variable ejecutiva en empresas del Área Metropolitana de Caracas

En los gráficos N° 5 y 6 se procederá a descomponer por sector económico el porcentaje de la muestra que reciben compensación variable de acuerdo al cargo, distribuyéndose de la siguiente manera: en el sector Bancario es percibido por un 76,9%, en Manufactura por un 60%, Petróleo y Gas por un 72,7%, en Servicios por un 83,3% y por ultimo en el sector Tecnología y Telecomunicaciones lo recibe el 100% de la muestra.

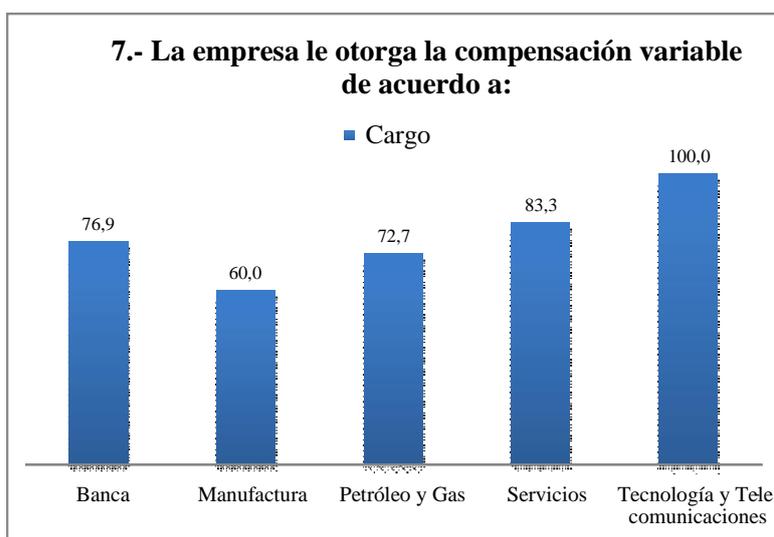


Grafico 5: Compensación variable de acuerdo al cargo.

Fuente: (Contreras y Pérez, 2009) Cuadro de Mando Integral y la Compensación Variable ejecutiva en empresas del Área Metropolitana de Caracas

En consecuencia a lo anteriormente planteado la compensación variable otorgada a los gerentes de acuerdo a los resultados está distribuida de la siguiente manera: en el sector Bancario la perciben un 38,5%, en manufactura en un 80%, en Petróleo y Gas un 36,4%, en servicios un 75% y otros sectores económicos la recibe el 100%.

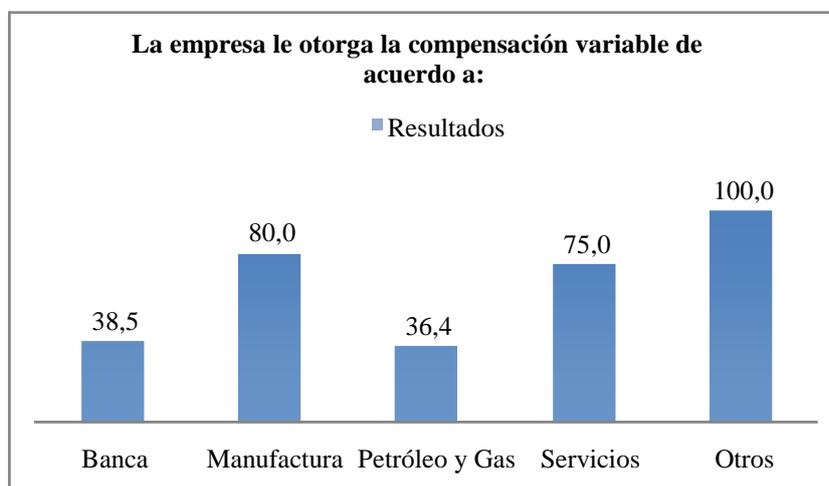
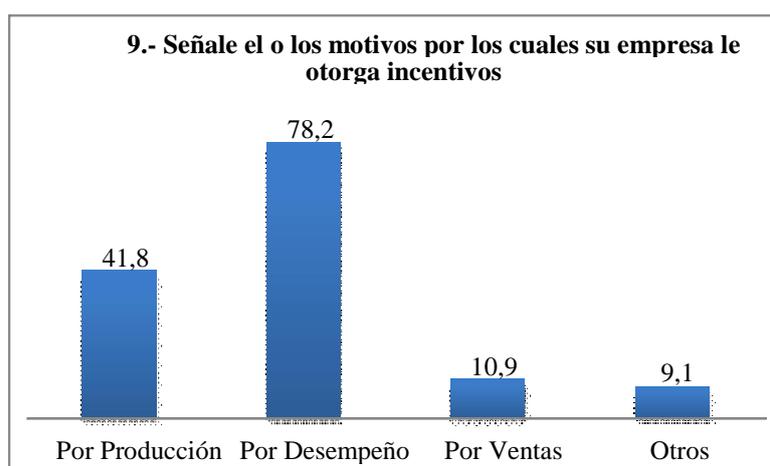


Grafico 6: Compensación de acuerdo a resultados

Fuente: (Contreras y Pérez, 2009) Cuadro de Mando Integral y la Compensación Variable ejecutiva en empresas del Área Metropolitana de Caracas

Continuando en el mismo orden de ideas se presentarán los datos de los incentivos recibidos por los gerentes por: producción, desempeño, ventas y por otros motivos tales como logro de metas, resultados de seguridad industrial y resultados del negocio a nivel regional.

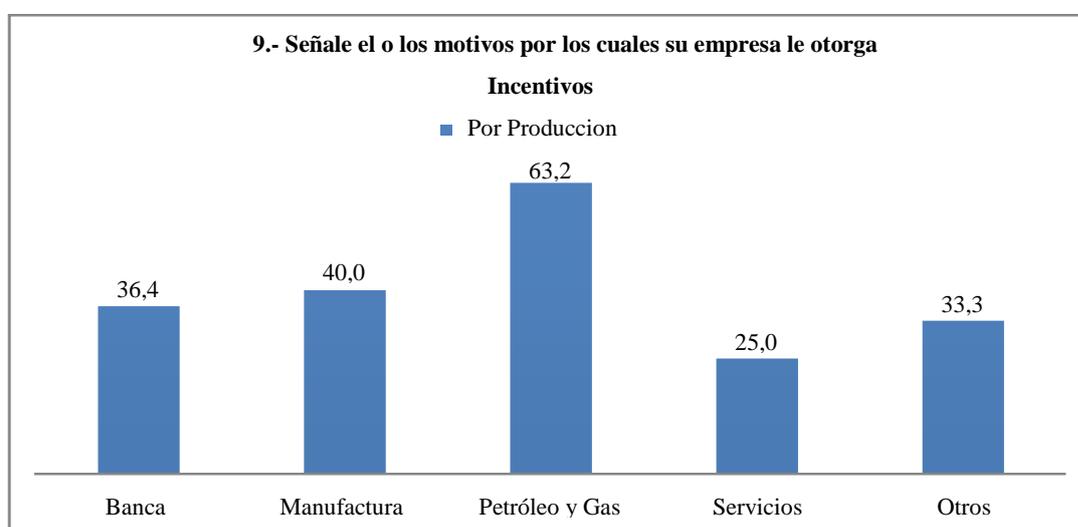


Grafica 7: Motivos para otorgar incentivos.

Fuente: (Contreras y Pérez, 2009) Cuadro de Mando Integral y la Compensación Variable ejecutiva en empresas del Área Metropolitana de Caracas

En el gráfico N° 7 se pueden apreciar las razones por las que los encuestados reciben incentivos, puesto que un 78,2% los recibe por desempeño, un 41,8% por producción, un 10,9% por ventas y un 9,1% por otros motivos, presentándose en la mayoría de los gerentes el caso de que se les otorgan incentivos por varias de las razones anteriormente mencionadas.

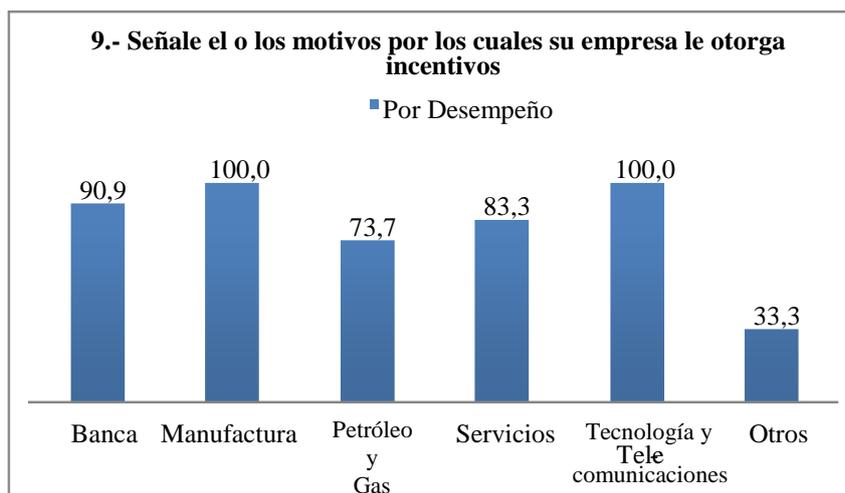
Ahora se procederá a presentar gráficos detallados por sector económico de los motivos por los cuales se otorgan incentivos a los gerentes encuestados, recordando siempre que la mayoría de éstos reciben incentivos por varias de estas razones a la vez.



Gráfica 8: Motivos de otorgamiento de incentivos

Fuente: (Contreras y Pérez, 2009) Cuadro de Mando Integral y la Compensación Variable ejecutiva en empresas del Área Metropolitana de Caracas

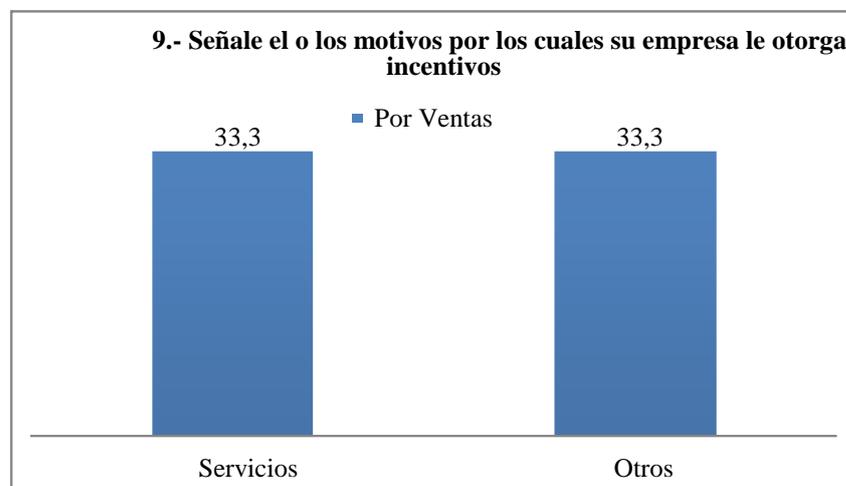
La distribución de los incentivos por producción otorgados a los gerentes de los distintos sectores económicos se puede observar en la gráfica N° 9 de donde resulto lo siguiente: en Petróleo y Gas los reciben un 63,2%, en Manufactura un 40%, en Banca un 36,4%, en el sector servicios un 25%, y en otros sectores un 33,3%.



Grafica 9: Incentivos por desempeño

Fuente: (Contreras y Pérez, 2009) Cuadro de Mando Integral y la Compensación Variable ejecutiva en empresas del Área Metropolitana de Caracas

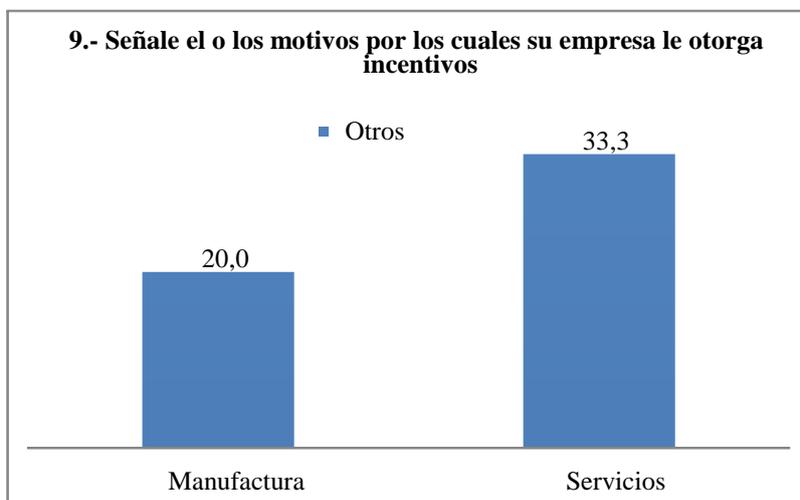
Por sector económico los incentivos por desempeño son otorgados a los gerentes de la siguiente manera: en Manufactura y Tecnología y Telecomunicaciones al 100%, en Banca al 90,9%, en servicios al 83,3%, en Petróleo y Gas al 73,7% y en otros sectores al 33,3%.



Grafica 10: Incentivos por Ventas

Fuente: (Contreras y Pérez, 2009) Cuadro de Mando Integral y la Compensación Variable ejecutiva en empresas del Área Metropolitana de Caracas

En la grafica N° 10 se refleja los incentivos por ventas percibidos por los gerentes de los sectores Servicios y otros sectores, que son recibidos por un 33,33 de los mismos en cada caso. Los incentivos por ventas no se presentaron en los encuestados de los demás sectores.



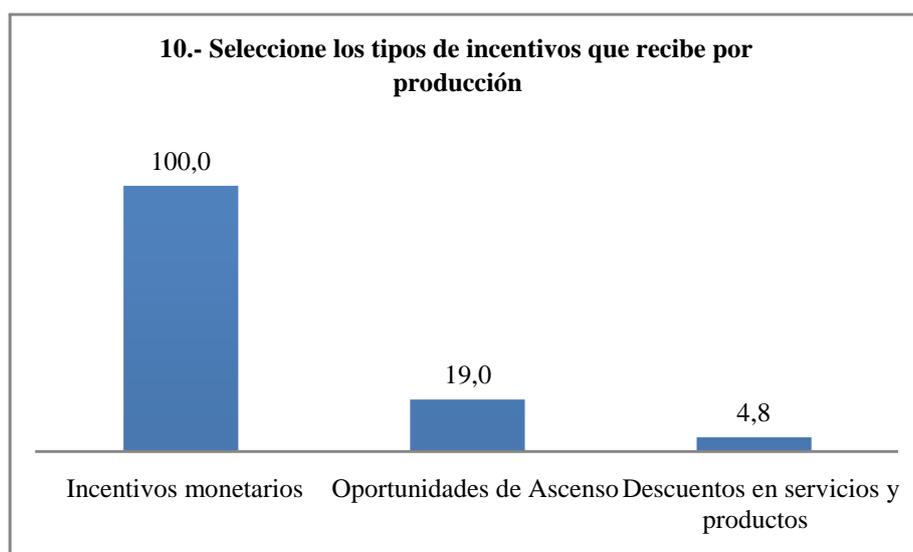
Grafica 11: Otros incentivos

Fuente: (Contreras y Pérez, 2009) Cuadro de Mando Integral y la Compensación Variable ejecutiva en empresas del Área Metropolitana de Caracas

En el grafico N° 11 se puede observar que la distribución por sector de los incentivos recibidos por otros motivos, ya mencionados con anterioridad, se presentan solo en Manufactura en un 20% y en el sector servicios en un 33,3%.

En relación a todo lo anteriormente expuesto a los efectos generados por el sistema de remuneración variable las empresas que lo aplican han logrado un aumento en la producción, en los ingresos por venta y a las utilidades de la empresa. esta afirmación fue hecha por Valenzuela, E. & Berg H. (2002).Lo cual nos indica que siempre es bueno invertir en la motivación del personal siempre y cuando se logren los objetivos y metas planteadas.

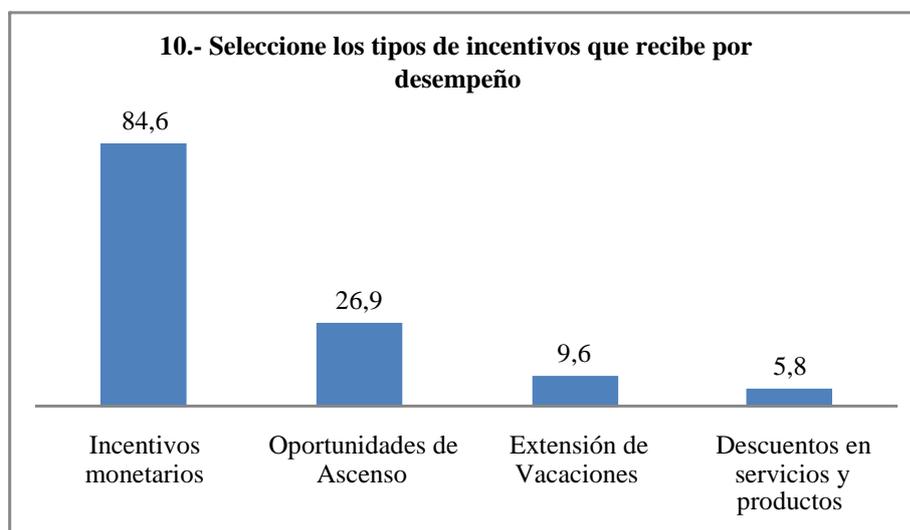
Continuando con el tema de los incentivos, en los siguientes gráficos se mostraran los incentivos otorgados a los encuestados por producción, por desempeño, por ventas, por utilidad de la empresa.



**Grafica 12: Tipos de incentivos por Produccion**

Fuente: (Contreras y Pérez, 2009) Cuadro de Mando Integral y la Compensación Variable ejecutiva en empresas del Área Metropolitana de Caracas

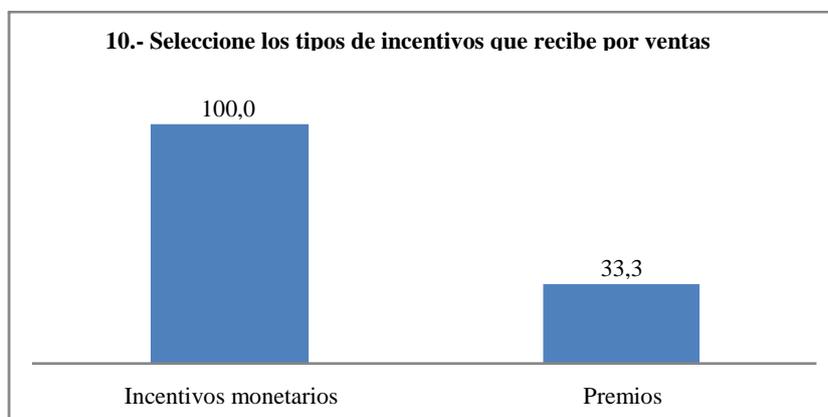
En la grafica N° 13 los incentivos recibidos por los gerentes por producción son: en toda la muestra incentivos monetarios, en un 19% oportunidades de ascenso y en 4,8% descuentos en servicios y productos.



**Grafica 13: Tipos de Incentivos por desempeño**

Fuente: (Contreras y Pérez, 2009) Cuadro de Mando Integral y la Compensación Variable ejecutiva en empresas del Área Metropolitana de Caracas

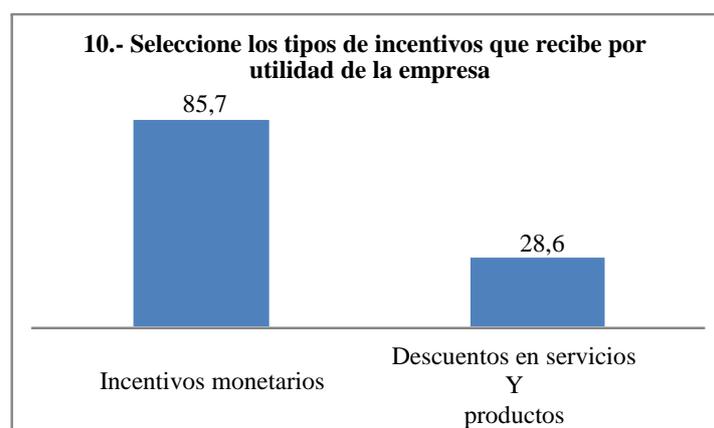
Como se puede observar en la grafica N° 13 los ejecutivos de las empresas participantes en el estudio reciben como incentivos por desempeño en un 84,6% de los casos incentivos monetarios, en un 26,9% oportunidades de ascenso, 9,6% extensión de vacaciones y en 5,8% descuentos en servicios y productos.



Grafica 14: Tipos de Incentivos por Ventas

Fuente: (Contreras y Pérez, 2009) Cuadro de Mando Integral y la Compensación Variable ejecutiva en empresas del Área Metropolitana de Caracas

En la grafica N° 14 se aprecia que las empresas participantes en el estudio el 100% de los gerentes que contestaron este ítem (17 individuos) encuestados reciben incentivos monetarios por ventas, el 33,3% de los encuestados (5 individuos) recibe premios. Y por último el 85,7% del total de los entrevistados recibe incentivos monetarios por utilidad de la empresa y el 28,6% recibe descuentos en servicios y productos.

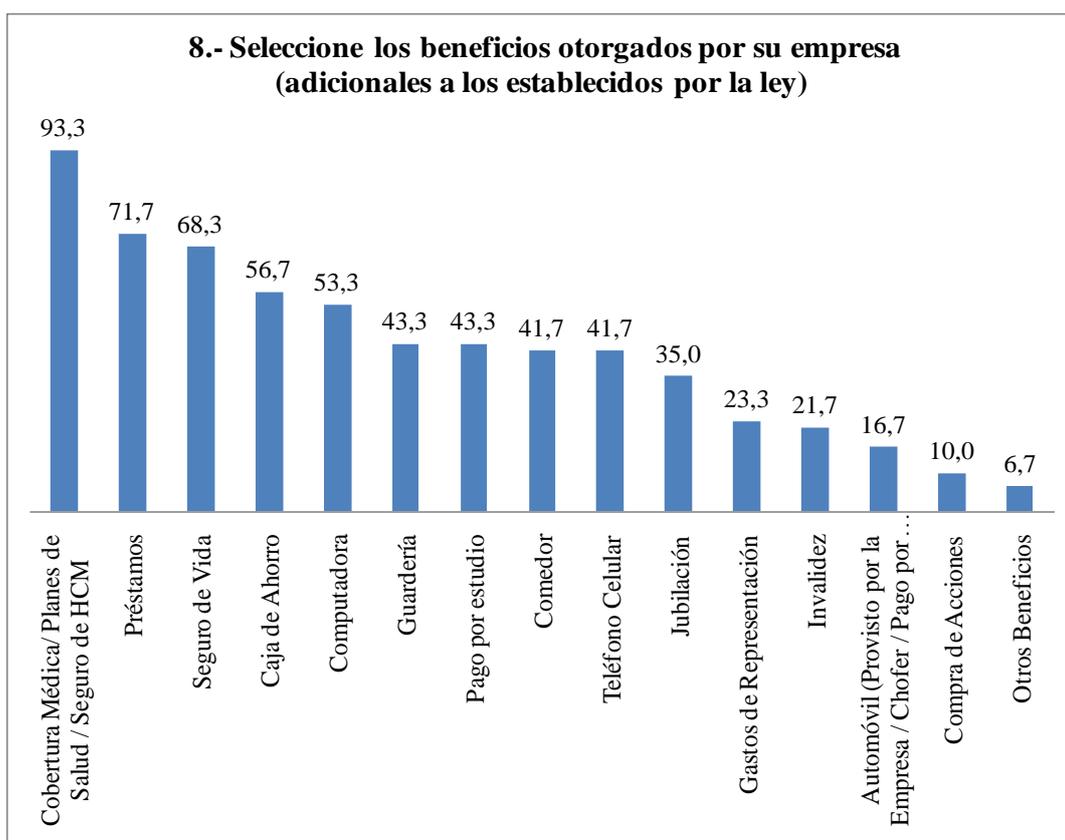


Grafica 15: Tipos de Incentivos por Utilidad de la empresa

Fuente: (Contreras y Pérez, 2009) Cuadro de Mando Integral y la Compensación Variable ejecutiva en empresas del Área Metropolitana de Caracas

En los próximos cuadros y gráficos se procederá a mostrar los beneficios que reciben los ejecutivos de las empresas que conforman la muestra.

Se puede observar en la grafica N°16 los beneficios, adicionales a los establecidos en la ley y los más comunes que reciben los ejecutivos encuestados, están entre ellos la cobertura médica y los planes de salud dado en el 93,3% casos, prestamos en un 71,7%, seguro de vida en un 68,3%, caja de ahorro en un 56,7%, computadora en un 53,3%, guardería para sus hijos y pago por estudio en un 43,3%, comedor y teléfono celular en un 41,7%, planes de jubilación en un 35%, gastos por representación en un 23,3, pago por invalidez 21,7%, automóvil en un 16,7%, compra de acciones en un 10% y otros beneficios como prestamos para computadora, financiamiento de seguro de vehículo, pago de estacionamientos, prima por profesionalización, prima por jerarquía y planes de vivienda, 6,7%. Como se ha presentado en otras oportunidades la mayoría de los gerentes que conforman la muestra reciben dos o más beneficios por los servicios prestados.



Grafica 16: Beneficios Otorgados

Fuente: (Contreras y Pérez, 2009) Cuadro de Mando Integral y la Compensación Variable ejecutiva en empresas del Área Metropolitana de Caracas

Luego de analizar la grafica N° 16 cuáles son los beneficios que reciben los gerentes que participaron en el estudio, se procede a describir la tabla N° 10 donde se aprecian cuales son los beneficios más concedidos por sector económico, en la Banca los beneficios otorgados se distribuyen de la siguiente manera: los planes de salud y las cajas de ahorro pues son otorgados a todos por igual, luego solo el 69,2% recibe prestamos y comedor, el 53,8 recibe seguro de vida y los porcentajes comienzan a bajar en beneficios como pago por estudio con un 46,2%, guardería y jubilación con un 38,5% , y por ultimo teléfono celular, gastos de representación y compra de acciones con un 30,8%.

Para el sector Petróleo y Gas que es otro de los que posee más diversidad en cuanto a beneficios, se encontró que el 90,9% recibe planes de salud y computadora, el 77,3% seguro de vida y caja de ahorro, el 72,7% prestamos y jubilación, el 54,5% comedor, el 40,9% guardería, el 31,8% pago por invalidez, el 27,3% pago por estudios, el 18,2 teléfono celular y automóvil y por último el 9,1% de los ejecutivos de este sector recibe gastos por representación, compra de acciones y otro tipo de beneficios que fueron detallados con anterioridad.

Tabla 10  
8.- Seleccione los beneficios otorgados por su empresa (adicionales a los establecidos por la ley)

Respuestas	Total	Sector Económico					
		Banca	Manufactura	Petróleo y Gas	Servicios	Tecnología y Tele-comunicaciones	Otros
<b>Base</b>	<b>60</b>	<b>13</b>	<b>5</b>	<b>22</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
Cobertura Médica/ Planes de Salud / Seguro de HCM	<b>93,3</b>	100,0	100,0	90,9	83,3	100,0	100,0
Préstamos	<b>71,7</b>	69,2	100,0	72,7	58,3	0,0	100,0
Seguro de Vida	<b>68,3</b>	53,8	100,0	77,3	100,0	0,0	0,0
Caja de Ahorro	<b>56,7</b>	100,0	40,0	77,3	16,7	0,0	0,0
Computadora	<b>53,3</b>	0,0	40,0	90,9	33,3	0,0	100,0
Guardería	<b>43,3</b>	38,5	40,0	40,9	33,3	0,0	100,0
Pago por estudio	<b>43,3</b>	46,2	60,0	27,3	25,0	100,0	100,0
Comedor	<b>41,7</b>	69,2	0,0	54,5	33,3	0,0	0,0
Teléfono Celular	<b>41,7</b>	30,8	40,0	18,2	75,0	0,0	100,0
Jubilación	<b>35,0</b>	38,5	0,0	72,7	0,0	0,0	0,0
Gastos de Representación	<b>23,3</b>	30,8	0,0	9,1	16,7	0,0	100,0
Invalidez	<b>21,7</b>	0,0	40,0	31,8	33,3	0,0	0,0
Automóvil (Provisto por la Empresa / Chofer / Pago por Uso / Personal)	<b>16,7</b>	0,0	40,0	18,2	16,7	100,0	0,0
Compra de Acciones	<b>10,0</b>	30,8	0,0	9,1	0,0	0,0	0,0
Otros Beneficios	<b>6,7</b>	0,0	0,0	9,1	16,7	0,0	0,0
<b>Total Respuestas</b>	<b>626,7</b>	<b>607,7</b>	<b>600,0</b>	<b>700,0</b>	<b>541,7</b>	<b>300,0</b>	<b>700,0</b>

Fuente: (Contreras y Pérez, 2009) Cuadro de Mando Integral y la Compensación Variable ejecutiva en empresas del Área Metropolitana de Caracas

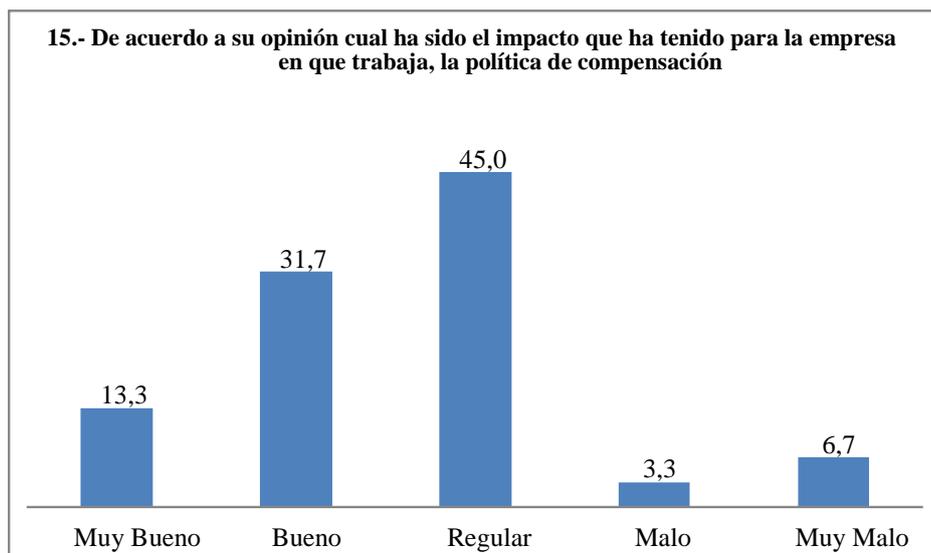
Como muestra la tabla N° 10 en el sector de Servicios los beneficios que se otorgan a los encuestados se dan en las siguientes proporciones, al 100% se le concede seguro de vida, al 83,3% planes de salud, al 75% teléfono celular, al 58,3% prestamos, al 33,3% computadora, guardería para los hijos, comedor y pago por invalidez, al 25% pago por estudios, y por ultimo al 16,7% se le otorga automóvil, gastos de representación, caja de ahorro y otros beneficios.

Para el sector manufactura todos los encuestados reciben planes de salud, prestamos, y seguro de vida, solo un 60% recibe pago por estudios y por ultimo solo un 40% recibe caja de ahorro, computadora, guardería, teléfono celular, pago por invalidez y automóvil.

Luego en el sector Tecnología y telecomunicaciones así como en otros sectores, se otorgan los mismos beneficios a los gerentes sin distinción por cargo, ya que en el primer sector mencionado todos ellos reciben Planes de salud, pago por estudios y automóvil. Y en otros sectores se otorgan planes de salud, prestamos, computadora, guardería, pago por estudios, teléfono celular y gastos por representación.

Antes de describir el grafico siguiente es preciso mencionar que Chiavenato (2002) opina que las personas que trabajan en las organizaciones lo hacen en función de cumplir las metas y objetivos de la organización si esto les reporta algún beneficio significativo por su esfuerzo y dedicación.

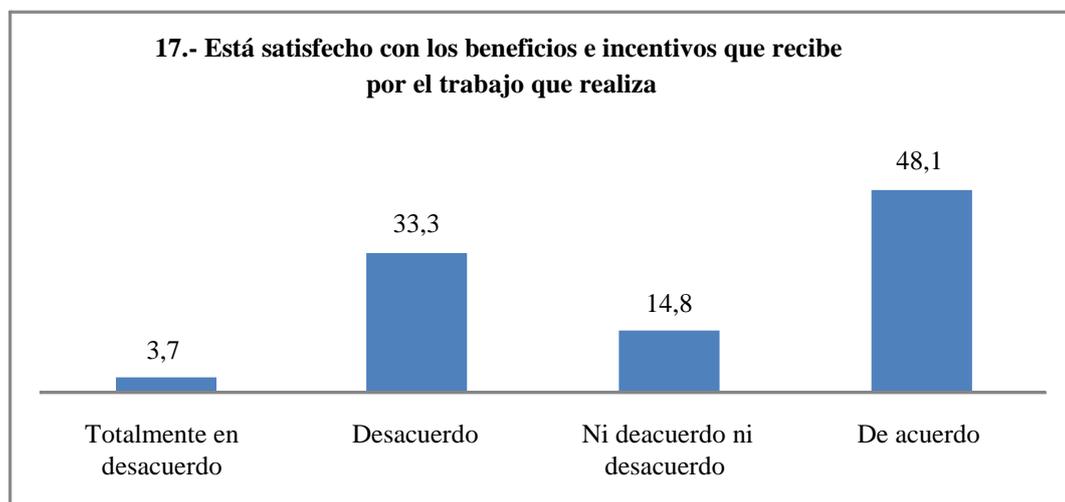
Para dar a conocer el punto de vista de los gerentes que participaron en la investigación, se muestra el grafico N° 17 el cual refleja la opinión acerca del impacto que ha tenido la política de compensación variable en la empresa para la que trabajan, y los resultados obtenidos fueron los siguientes: un 45% piensa que ha sido regular, un 31,7% que ha sido bueno, un 13,3% piensa que es muy bueno, un 6,7% que ha sido muy malo y por ultimo 3,3% piensa que ha sido malo.



**Grafico 17: Impacto de la Compensación Variable**

Fuente: (Contreras y Pérez, 2009) Cuadro de Mando Integral y la Compensación Variable ejecutiva en empresas del Área Metropolitana de Caracas

La grafica N° 18 muestra que tan de acuerdo se encuentran los encuestados con los beneficios e incentivos que reciben y de acuerdo a sus respuestas un 48,1% está de acuerdo, un 33,3 % está en desacuerdo, un 14,8% no está ni de acuerdo, ni en desacuerdo, y por ultimo un 3,7% está totalmente en desacuerdo.



**Grafica 18: Satisfacción con Beneficios e Incentivos**

Fuente: (Contreras y Pérez, 2009) Cuadro de Mando Integral y la Compensación Variable ejecutiva en empresas del Área Metropolitana de Caracas

En vista de que los datos expresados en el gráfico anterior son tan diversos, se procederá a mostrar la tabla N° 11 el cual expresa la opinión de los gerentes de acuerdo al sector económico al que pertenecen.

Tabla 11

17.- Está satisfecho con los beneficios e incentivos que recibe por el trabajo que realiza

Respuestas	Total	Sector Económico					
		Banca	Manufactura	Petróleo y Gas	Servicios	Tecnología y Tele-comunicaciones	Otros
<b>Base</b>	<b>60</b>	<b>13</b>	<b>5</b>	<b>22</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
Totalmente en desacuerdo	<b>3,7</b>	0,0	0,0	9,1	0,0	0,0	0,0
Desacuerdo	<b>33,3</b>	15,4	0,0	63,6	0,0	100,0	0,0
Ni de acuerdo ni desacuerdo	<b>14,8</b>	7,7	20,0	18,2	16,7	0,0	0,0
De acuerdo	<b>48,1</b>	76,9	80,0	9,1	83,3	0,0	0,0
Totalmente de acuerdo	<b>0,0</b>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Total Respuestas</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>0,0</b>

Muestra 60 entrevistados

Fuente: (Contreras y Pérez, 2009) Cuadro de Mando Integral y la Compensación Variable ejecutiva en empresas del Área Metropolitana de Caracas

En la banca por ejemplo un 76,9% está de acuerdo con los beneficios e incentivos que recibe, un 15,4% está en desacuerdo y solo un 7,7% está ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Para el sector petróleo un 63,6% está en desacuerdo, 18,2% están ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 9,1% está totalmente desacuerdo y otro 9,1% está de acuerdo. En Manufactura un 80% está de acuerdo y un 20% está ni de acuerdo ni en desacuerdo. En Servicios un 83,3% está de acuerdo y un 16,7% está ni de acuerdo ni en desacuerdo. Y por ultimo en el sector Tecnología y Telecomunicaciones todos los encuestados están en desacuerdo con las políticas de compensación variable recibidas.

A continuación se presentan una serie gráficos que muestran como es medido el desempeño en las empresas participantes en el estudio.

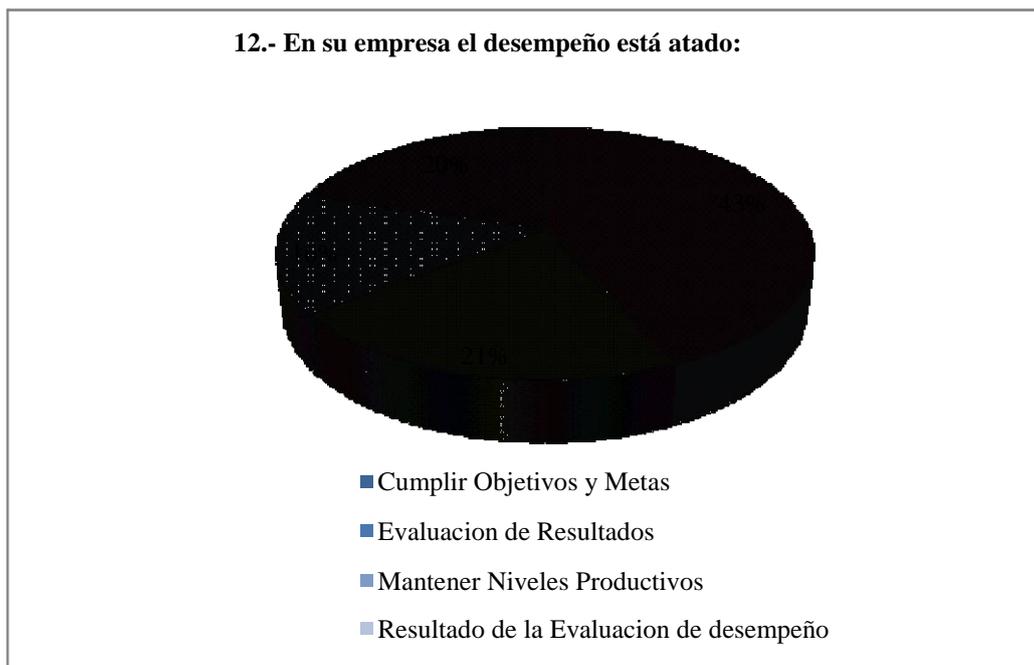


Grafico 19: Desempeño atado a.

Fuente: (Contreras y Pérez, 2009) Cuadro de Mando Integral y la Compensación Variable ejecutiva en empresas del Área Metropolitana de Caracas

La grafica N° 19 se expresa como las empresas estudiadas vinculan el desempeño de los gerentes en un 43% de los casos al cumplimiento de los objetivos y metas, el 21% a la evaluación de resultados, el 20% a los resultados de la evaluación de desempeño y por último el 16% a mantener los niveles productivos.

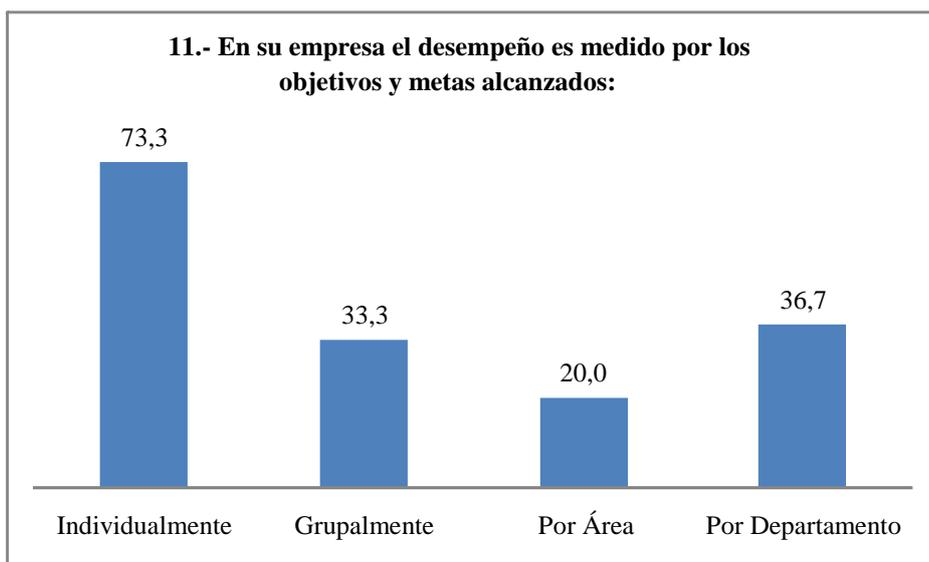


Grafico 20: Medicion de Obejtivos y Metas

Fuente: (Contreras y Pérez, 2009) Cuadro de Mando Integral y la Compensación Variable ejecutiva en empresas del Área Metropolitana de Caracas

El grafico N° 20 se muestra como es medido el desempeño por los objetivos y metas alcanzados para las 60 personas que conforman la muestra, es de gran importancia aclarar que en algunos casos los gerentes contestaron varias opciones, por lo tanto un 73,3% de estos son medidos individualmente, un 36,7% por departamento, un 33,3% grupalmente y un 20% por área de la empresa.



Grafico 21: Participacion en el establecimiento de metas y objetivos

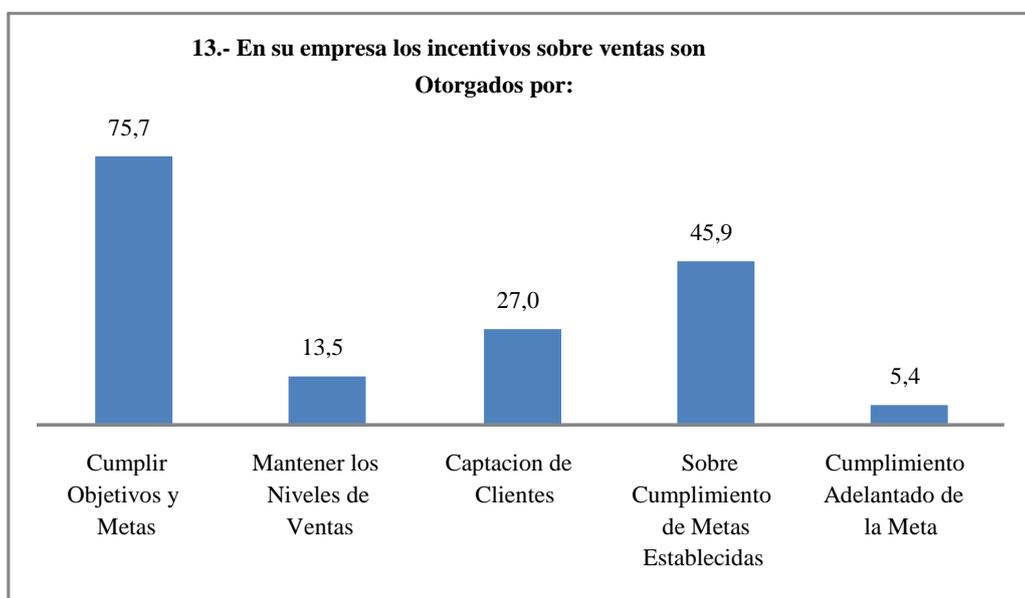
Fuente: (Contreras y Pérez, 2009) Cuadro de Mando Integral y la Compensación Variable ejecutiva en empresas del Área Metropolitana de Caracas

En cuanto a desempeño lo último que se preguntó fue acerca de la participación por parte de los gerentes en el establecimiento de metas individuales de desempeño, y se pudo observar que un 30% nunca participa, un 22% siempre lo hace, un 18% casi nunca, otro 18% a veces y 12% casi siempre participa en este proceso, según la grafica N° 21.

Kaplan y Norton (2002) opinan que la alineación y la responsabilidad se verán claramente realizadas cuando las contribuciones individuales a la consecución de los objetivos del cuadro de mando siempre y cuando sean vinculados a los programas de reconocimiento, promoción y compensación.

Para continuar con el mismo orden de ideas se procederá a presentar los resultados del por qué las empresas participantes otorgan incentivos a sus gerentes.

En el grafico N° 22 se puede percibir que un 75,7% de los encuestados al cumplir metas y objetivos recibe un incentivo sobre ventas, un 45,9% al sobre cumplir la meta, un 27% al captar clientes nuevos, un 13,5% al mantener los niveles de ventas y un 5,4% al cumplir por adelantado la meta que le fue impuesta.



**Grafico 22: Razon de Incentivos sobre ventas**

Fuente: (Contreras y Pérez, 2009) Cuadro de Mando Integral y la Compensación Variable ejecutiva en empresas del Área Metropolitana de Caracas

Como las ventas van a depender de los clientes que posea la empresa, se le hizo la siguiente proposición a la muestra: En su empresa se otorga incentivo cuando la cartera de clientes se incrementa; de la cual se obtuvo que un 54% de los entrevistados estiman que aún cuando la cartera de clientes se incrementa la empresa no concede incentivo por ello, un 29% estima que si los otorga, un 2% siempre recibe el incentivo en estos casos, todo ello expresado en la grafica N° 23.

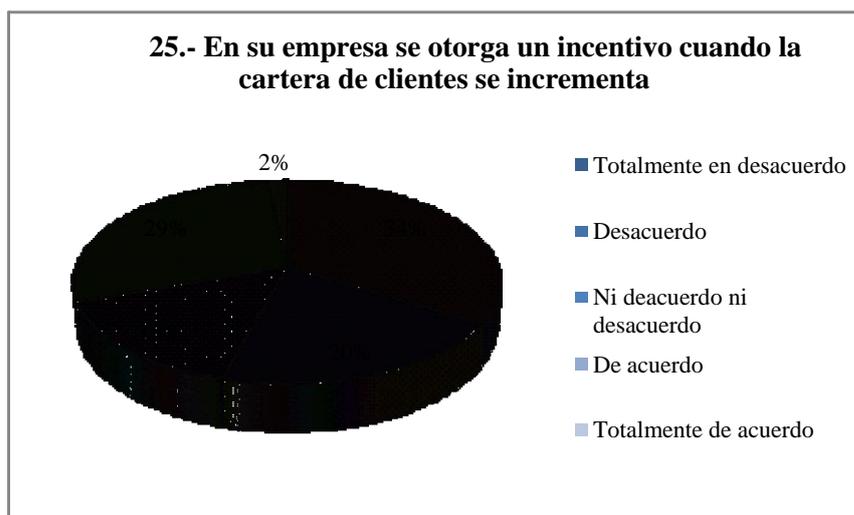


Grafico 23: Incentivo por aumento en la cartera de clientes

Fuente: (Contreras y Pérez, 2009) Cuadro de Mando Integral y la Compensación Variable ejecutiva en empresas del Área Metropolitana de Caracas

En vista de que una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral se centra en los clientes, se les pregunto a los gerentes según la grafica N° 24, en primer lugar si en sus empresas había un programa de evaluación por parte de los clientes, y lo que se obtuvo fue que el 43% nunca realiza encuestas de satisfacción al cliente, un 10% casi nunca lo hace, un 12% a veces las efectúa, un 17% casi siempre y por ultimo solo un 18% las lleva a cabo siempre.

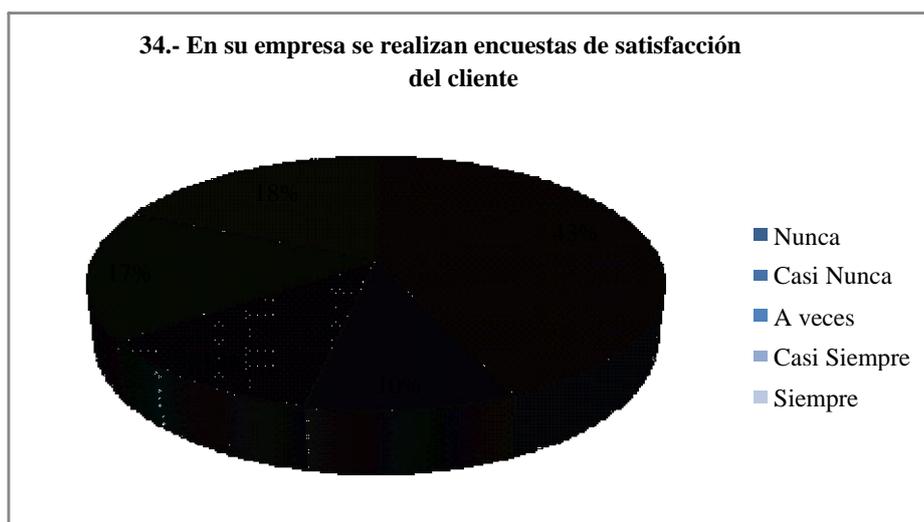


Grafico 24: Realización de encuestas de Satisfacción al cliente

Fuente: (Contreras y Pérez, 2009) Cuadro de Mando Integral y la Compensación Variable ejecutiva en empresas del Área Metropolitana de Caracas

Luego se procedió a preguntar si reciben incentivos cuando hay mejor evaluación por parte de los clientes. Los resultados obtenidos se observan en la grafica N° 25 que fueron los siguientes: Un 64% de los entrevistados estiman que a pesar de que haya una mejor evaluación de los clientes la empresa no concede incentivo por ello y un 20% piensa que si los otorga.

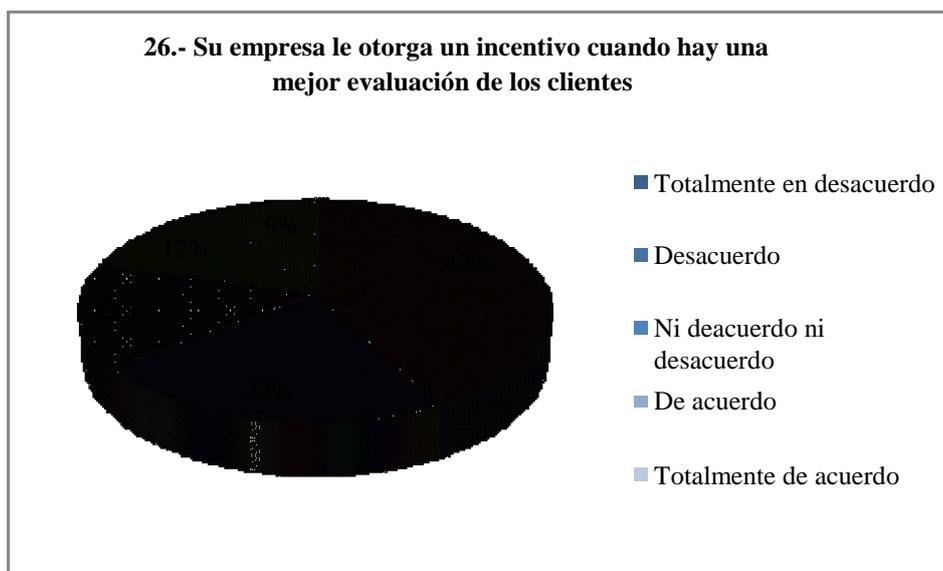


Grafico 25: Incentivo por evaluación de los Clientes

Fuente: (Contreras y Pérez, 2009) Cuadro de Mando Integral y la Compensación Variable ejecutiva en empresas del Área Metropolitana de Caracas

Para confirmar las respuestas obtenidas en lo planteado en el análisis anterior, se formula la pregunta de si en la empresa los resultados de las encuestas de satisfacción del cliente repercuten en la compensación del personal, evidenciándose según la grafica N° 26 que el 43,3% y el 27,8% opina que esta situación nunca y casi nunca ocurre respectivamente, el 11,1% respondió que solo a veces se presenta este escenario, y por ultimo solo el 9,3% y el 5,6% dice que casi siempre o siempre, respectivamente, la compensación variable se ve afectada por los resultados de dichas encuestas.

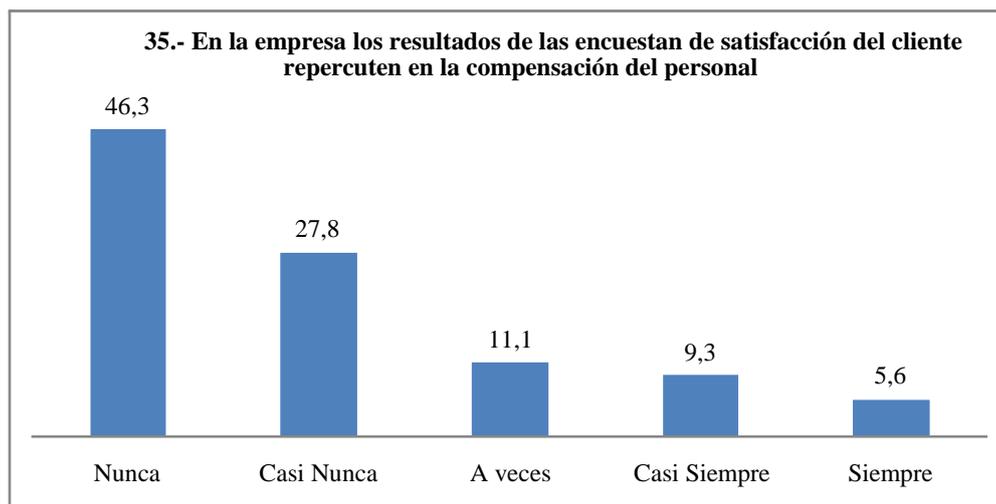
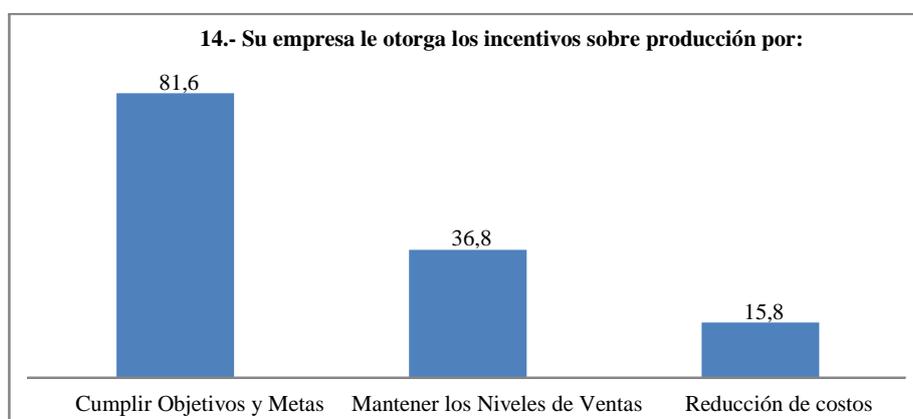


Grafico 26: Repercucion de encuestas de Satisfaccion al Cliente en la Compensacion.

Fuente: (Contreras y Pérez, 2009) Cuadro de Mando Integral y la Compensación Variable ejecutiva en empresas del Área Metropolitana de Caracas

Según el grafico que se presenta a continuación Viñegla (2001) plantea que uno de los objetivos estratégicos que la perspectiva financiera busca cumplir es la optimización de Costes y mejora de Productividad, esto se refleja en los datos proporcionados por los gerentes que reciben un incentivo por producción.

Por consiguiente se muestra en la grafica N° 27 en el cual se expresa los resultados de cuando se les pregunto a los encuestados si su empresa le otorgaba incentivos por producción aquellos que contestaron que si, dijeron que este se les daba en 81,6% de los casos por cumplir los objetivos y metas planteados, un 36,8% por mantener los niveles de ventas y un 15,8% por reducción de costos.



Grafica 27: Razones de los Incentivos sobre Producción

Fuente: (Contreras y Pérez, 2009) Cuadro de Mando Integral y la Compensación Variable ejecutiva en empresas del Área Metropolitana de Caracas

Según los creadores del Cuadro de Mando Integral, este debe utilizarse para articular y comunicar la estrategia empresarial y del negocio, coordinar así como alinear las iniciativas individuales, de la organización y multi-departamentales, a fin de conseguir un objetivo común. (Kaplan y Norton. 2000, Pg. 39)

En relación a esto en la grafica N° 28 se mostraran datos que fueron obtenidos de los resultados de las encuesta respondidas por los gerentes que pertenecían a la muestra en cuanto a la estrategia planteada en la organización, siendo está diseñada a partir de la información arrojada por el Cuadro de Mando Integral.

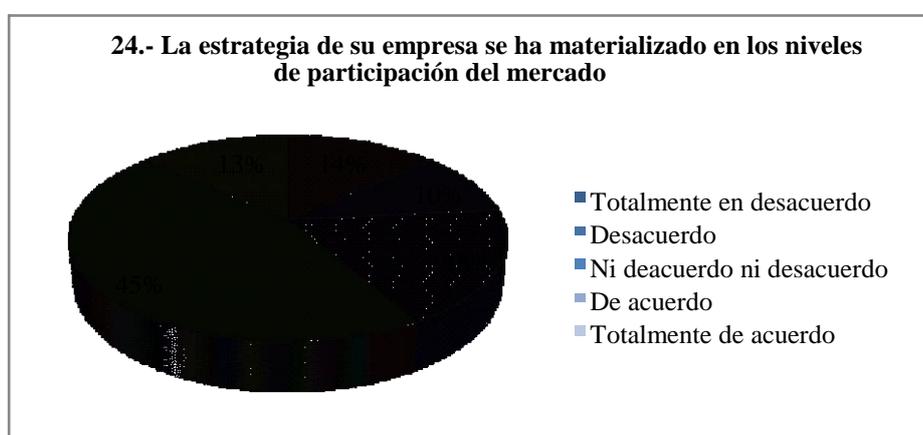


Grafico 28: Estrategia Materializada en la participación del mercado

Fuente: (Contreras y Pérez, 2009) Cuadro de Mando Integral y la Compensación Variable ejecutiva en empresas del Área Metropolitana de Caracas

El grafico N° 28 muestra que un 45% de los gerentes están de acuerdo en que la estrategia de la empresa se ha materializado en la participación en el mercado, un 13% está totalmente de acuerdo, un 14% está totalmente en desacuerdo, un 10% se encuentra en desacuerdo y por ultimo un 18% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación hecha, esto confirma la teoría expuesta por Kaplan y Norton en la introducción hecha para presentar estos resultados.

Partiendo de la afirmación anterior para que la estrategia de la organización se pueda llevar a cabo es importante que los niveles de ingresos sean rentables, es por ello que se les hicieron varias preguntas acerca de ello a los participantes del estudio.

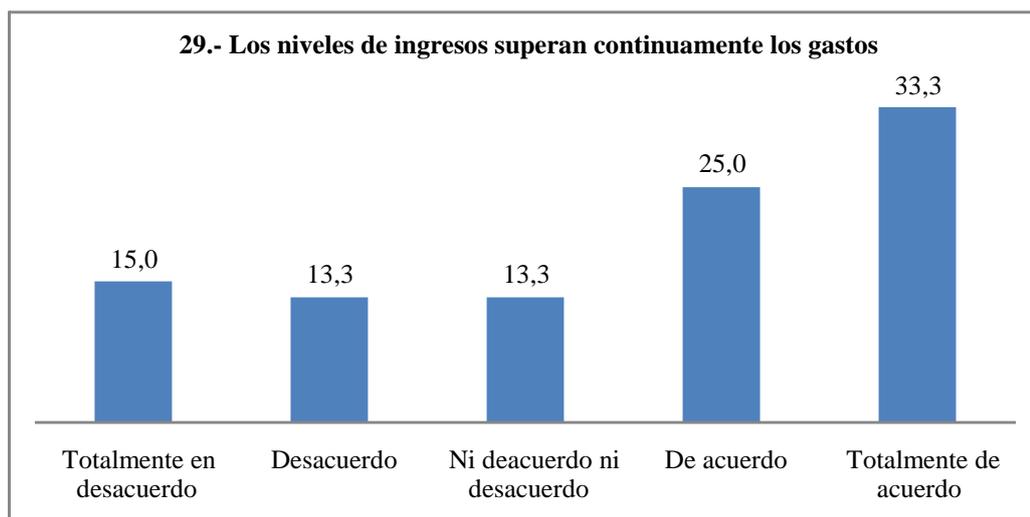


Grafico 29: Ingresos superan los gastos

Fuente: (Contreras y Pérez, 2009) Cuadro de Mando Integral y la Compensación Variable ejecutiva en empresas del Área Metropolitana de Caracas

En primer lugar se quería saber si los ingresos superan los gastos en las empresas pertenecientes a la muestra, y se obtuvo en la grafica N° 29 que un 58% de los entrevistados piensan que los niveles de ingresos superan continuamente los gastos y un 28% estima que no.

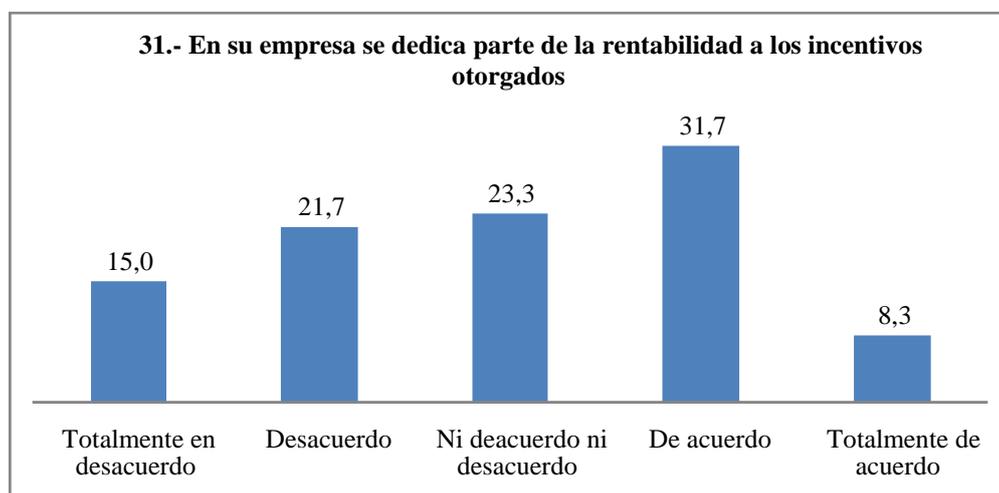
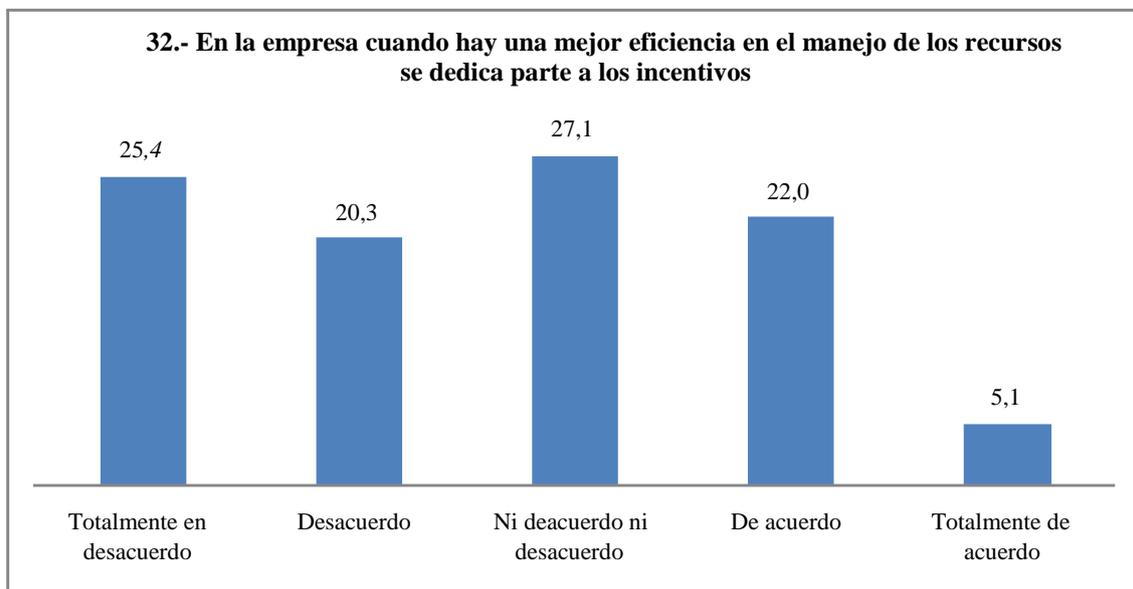


Grafico 30: Rentabilidad dedicada a incentivos

Fuente: (Contreras y Pérez, 2009) Cuadro de Mando Integral y la Compensación Variable ejecutiva en empresas del Área Metropolitana de Caracas

En consecuencia se procedió a preguntar si cuando la empresa es rentable los gerentes reciben incentivos, y un 40% de estos piensan que la empresa se dedica parte de la rentabilidad a los incentivos otorgados y un 37% estima que no, expresado en la grafica N° 30.

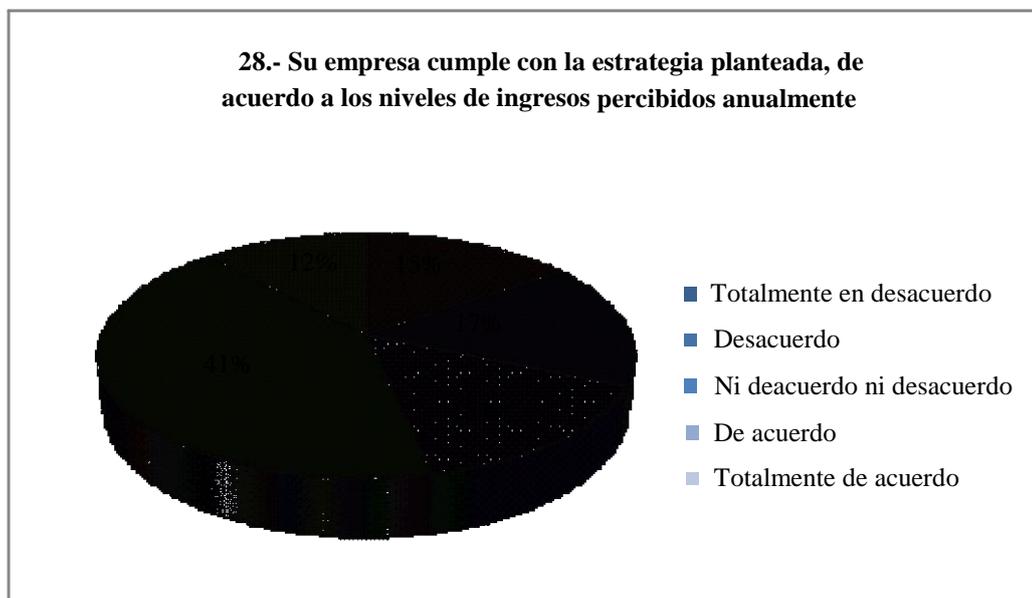


**Grafico 31: Incentivos por Mejor manejo de los recursos**

Fuente: (Contreras y Pérez, 2009) Cuadro de Mando Integral y la Compensación Variable ejecutiva en empresas del Área Metropolitana de Caracas

A modo de ratificar la información mostrada en el grafico N° 31, se les preguntó a los sujetos de estudio si en la empresa cuando hay una mejor eficiencia en el manejo de los recursos se dedica parte a los incentivos, y un 46% de los entrevistados dice que no se reciben incentivos por esta razón y un 27% dijo q si los reciben.

Notándose de esta manera que, en cierta forma, las empresas en la mayoría de los casos no dedican parte de sus ganancias a brindar incentivos para sus ejecutivos y de esta manera motivarlos a continuar manteniendo esos niveles de rentabilidad.

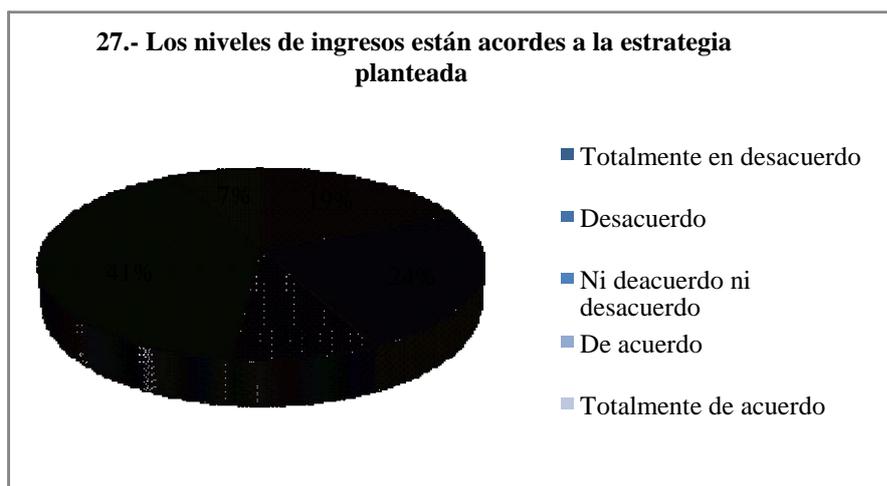


**Gráfico 32: Niveles de Ingresos Anuales acordes a la estrategia**

Fuente: (Contreras y Pérez, 2009) Cuadro de Mando Integral y la Compensación Variable ejecutiva en empresas del Área Metropolitana de Caracas

Como se puede apreciar en el gráfico N° 32 un 41% de la muestra encuestada está de acuerdo en que la empresa cumple con la estrategia planteada de acuerdo a los niveles de ingresos percibidos anualmente, al igual que un 12% está totalmente de acuerdo, por otro lado un 17% está totalmente en desacuerdo con esta proposición y otro 15% está en desacuerdo, por último encontramos a un 15% que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con lo planteado.

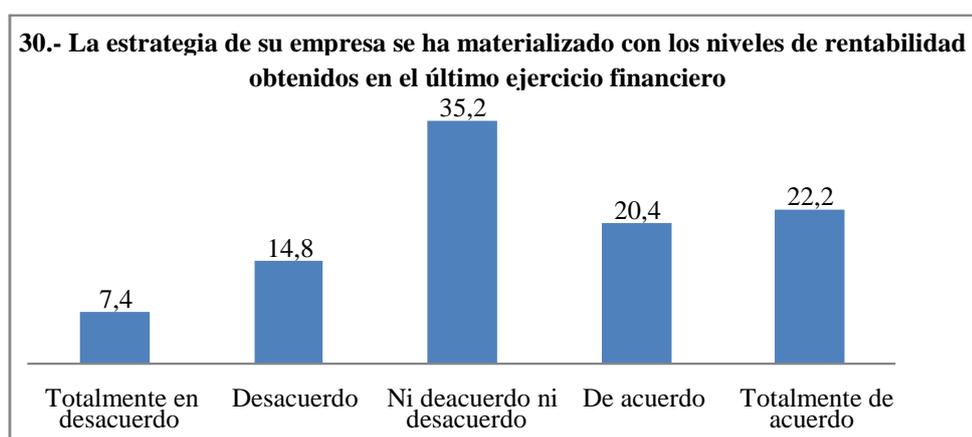
La Gráfica N° 33 es otra pregunta que se le hizo a los gerentes para reafirmar la información que se mostró en el cuadro anterior. En el cual se obtuvo que un 7% está totalmente de acuerdo en que los ingresos están acordes con la estrategia, un 41% está de acuerdo, 24% está en desacuerdo, un 19% está totalmente en desacuerdo y un 9% se encuentra ni de acuerdo, ni en desacuerdo con la proposición hecha.



**Grafico 33: Niveles de Ingresos acordes a estrategia**

Fuente: (Contreras y Pérez, 2009) Cuadro de Mando Integral y la Compensación Variable ejecutiva en empresas del Área Metropolitana de Caracas

Partiendo de la información observada en el gráfico N° 33, en la que un 48% de la muestra está totalmente de acuerdo o de acuerdo en que los ingresos están acordes con la estrategia, se puede indicar adicionalmente en la gráfica N° 34, respecto a este mismo tópico que un 43% de los entrevistados estima que la estrategia de su empresa se ha materializado con los niveles de rentabilidad obtenidos en el último ejercicio financiero, un 35% estima que no sabe y un 22% piensa que no.



**Grafico 34: Estrategia materializada en la rentabilidad**

Fuente: (Contreras y Pérez, 2009) Cuadro de Mando Integral y la Compensación Variable ejecutiva en empresas del Área Metropolitana de Caracas

Adicionalmente para verificar lo expuesto, en la gráfica N° 35 se observa que mas 58% de los entrevistados está al menos de acuerdo en que los procesos diseñados y en ejecución permiten el logro de la estrategia planteada por la empresa y un 25% está al menos en desacuerdo.

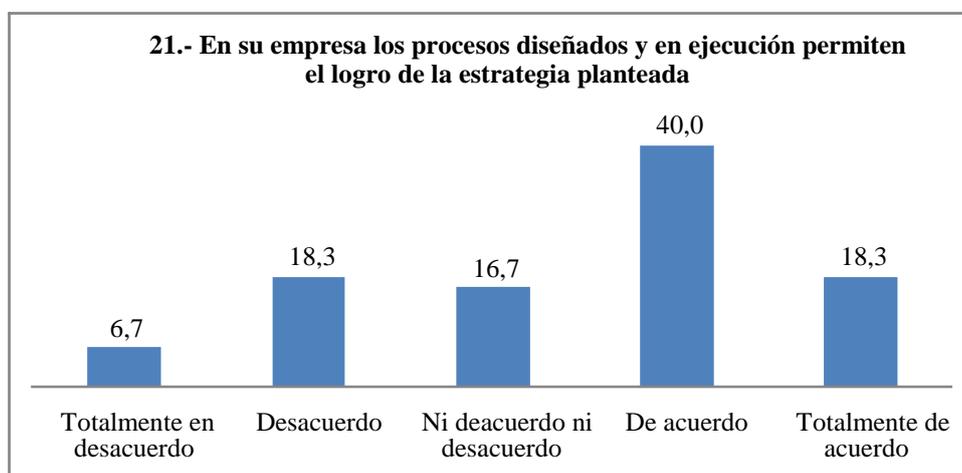
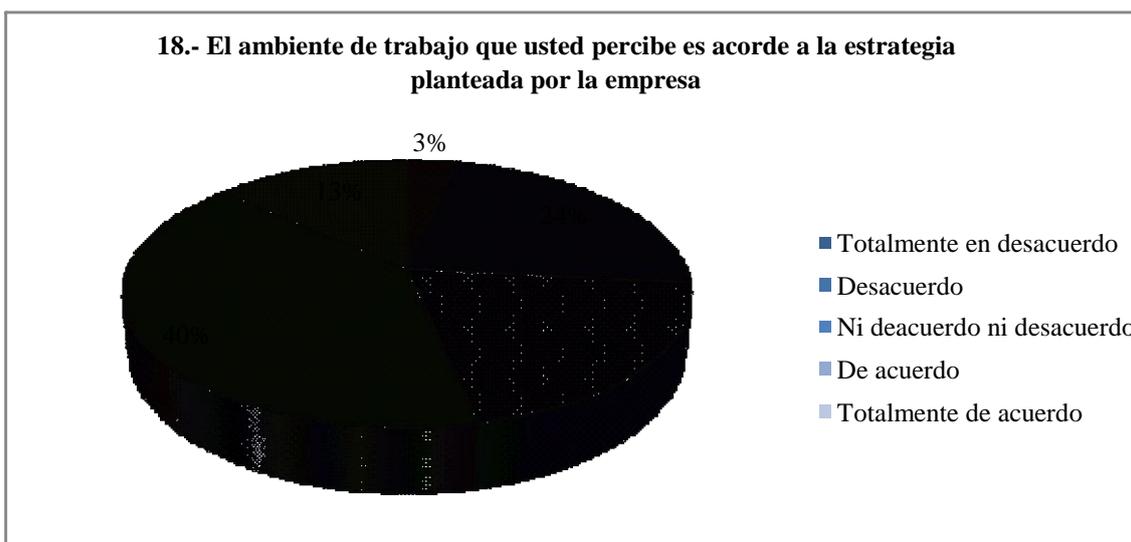


Gráfico 35: Logro de la estrategia de acuerdo a los procesos diseñados y en ejecución

Fuente: (Contreras y Pérez, 2009) Cuadro de Mando Integral y la Compensación Variable ejecutiva en empresas del Área Metropolitana de Caracas

Coincidiendo con lo anterior Pearce y Robinson (1.988), consideran que la dirección estratégica se define como un conjunto de decisiones y de acciones resultantes en la formulación e implantación de las estrategias diseñadas para alcanzar los objetivos de la organización. (citados por Eduardo Bueno 1996, pp.57).

En vista de lo expuesto en el gráfico N° 36 se aprecia que un 53% de los entrevistados están de acuerdo en que el ambiente de trabajo es acorde a la estrategia planteada en la empresa y un 27% están en desacuerdo. Partiendo de ello se puede interpretar que las empresas buscan propiciar los mejores medios y condiciones para así motivar a los trabajadores al logro de la estrategia planteada.



Grafica 36: Estrategia acorde a ambiente de trabajo

Fuente: (Contreras y Pérez, 2009) Cuadro de Mando Integral y la Compensación Variable ejecutiva en empresas del Área Metropolitana de Caracas

Continuando con el tema del logro de la estrategia, se les preguntó a los gerentes si recibían incentivos cuando se mejoran los procesos, obteniendo según la grafica N° 37 que un 60% de los entrevistados percibe que la empresa no concede incentivos aún cuando se mejoren los procesos y un 25% estima que si los otorga.

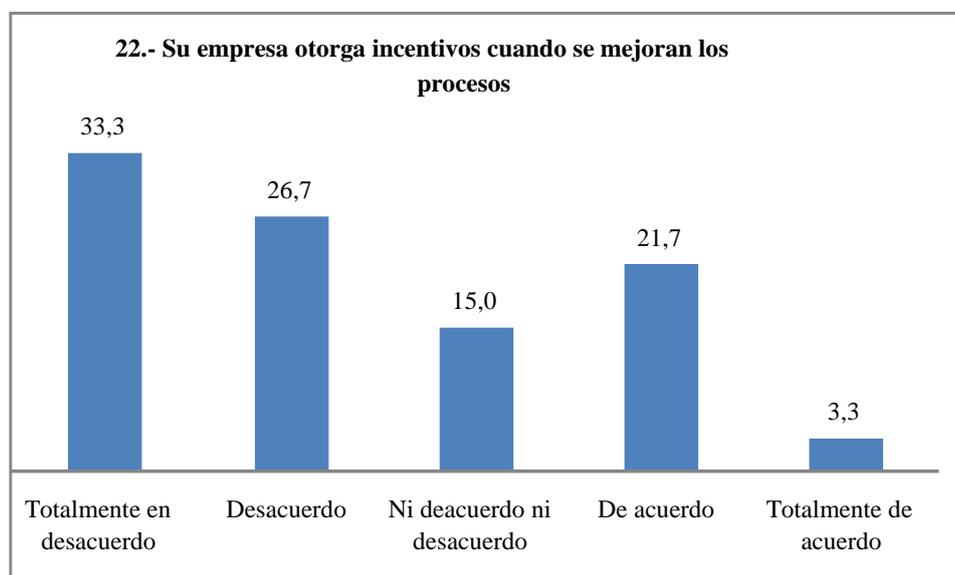
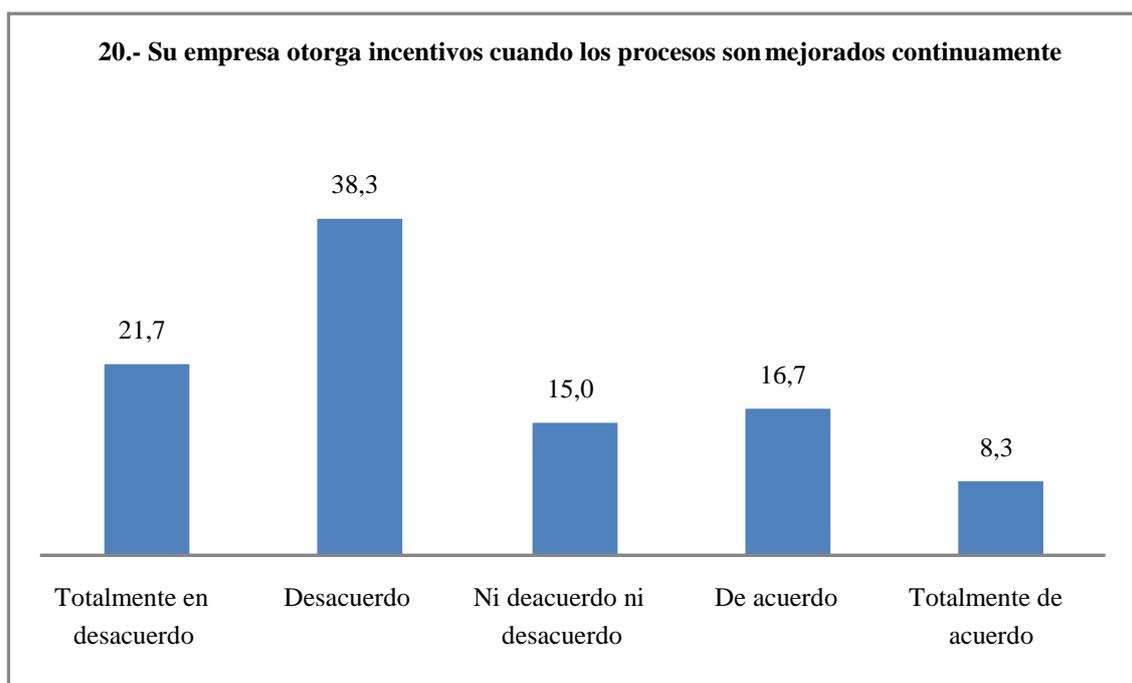


Grafico 37: Incentivos por mejoras de procesos

Fuente: (Contreras y Pérez, 2009) Cuadro de Mando Integral y la Compensación Variable ejecutiva en empresas del Área Metropolitana de Caracas

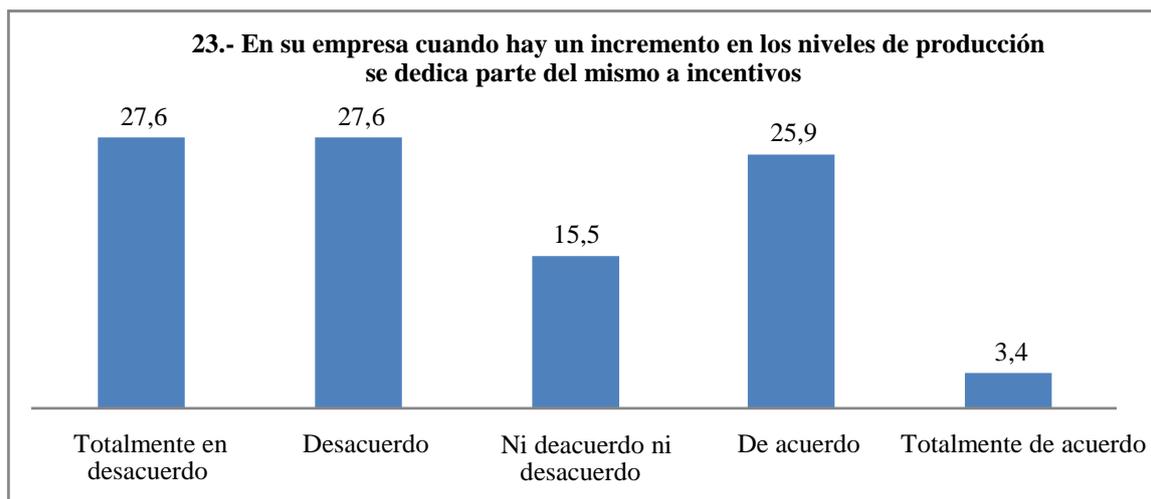
Para corroborar los datos anteriores, se le preguntó a los gerentes si la empresa otorgaba incentivos cuando los procesos eran mejorados continuamente, y se logró reafirmar lo expuesto, resultando de ello que la mayoría no lo recibe, puesto que un 60% de los entrevistados percibe que la empresa no concede incentivos aún cuando los procesos sean mejorados continuamente y un 25% estima que si los otorga, todo ello reflejado en la grafica N° 38.



**Grafico 38: Incentivos por mejora continua de procesos**

Fuente: (Contreras y Pérez, 2009) Cuadro de Mando Integral y la Compensación Variable ejecutiva en empresas del Área Metropolitana de Caracas

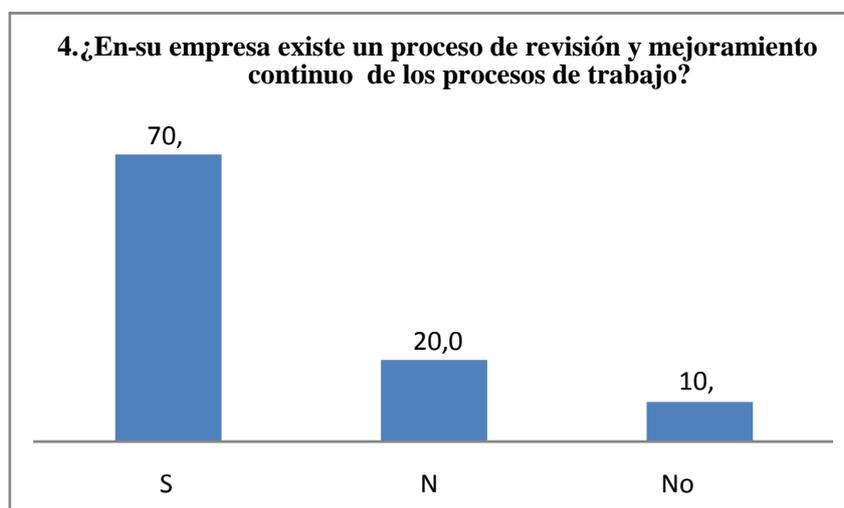
Según la grafica N° 39, se les preguntó a los gerentes si percibían un incentivo cuando los niveles de producción incrementaban y se observó que un 55% de los mismos tampoco recibe un incentivo por esta razón y solo un 29% afirmó que si recibe algún tipo de remuneración cuando la producción aumenta.



**Grafico 39: Incentivos por incremento en los niveles de producción**

Fuente: (Contreras y Pérez, 2009) Cuadro de Mando Integral y la Compensación Variable ejecutiva en empresas del Área Metropolitana de Caracas

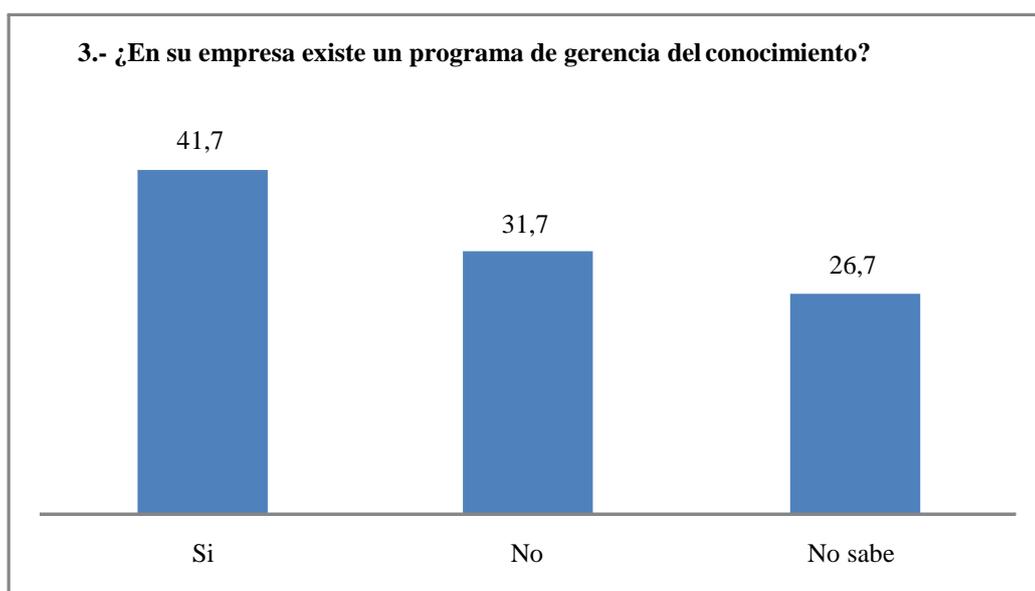
En vista de que el Cuadro de Mando Integral es una herramienta que busca materializar la estrategia de la organización en acciones, se puede ver en la grafica N°40 si en las empresas existe un proceso de revisión y mejoramiento continuo de los procesos de trabajo, y se obtuvo que un 70% de los casos si se aplica, en un 20% no existe y un 10% de la muestra no sabe si este proceso se lleva a cabo.



**Grafico 40: Proceso de revisión y mejoramiento continuo de procesos**

Fuente: (Contreras y Pérez, 2009) Cuadro de Mando Integral y la Compensación Variable ejecutiva en empresas del Área Metropolitana de Caracas

En base a lo expresado, se quiere saber si las empresas poseen un programa de gerencia del conocimiento, y se pudo obtener según la grafica N° 41 que solo el 41,7% de los entrevistados afirman que si poseen este programa, un 31,7% indican que no existe y 26,7% dicen no saber de la existencia del mismo, tal cual como se expresa en el Grafico 41. Lo cual hace suponer que más de la mitad de la población carece de este sistema dentro de la empresa que organice y gestione sus necesidades en materia de conocimiento y formación.

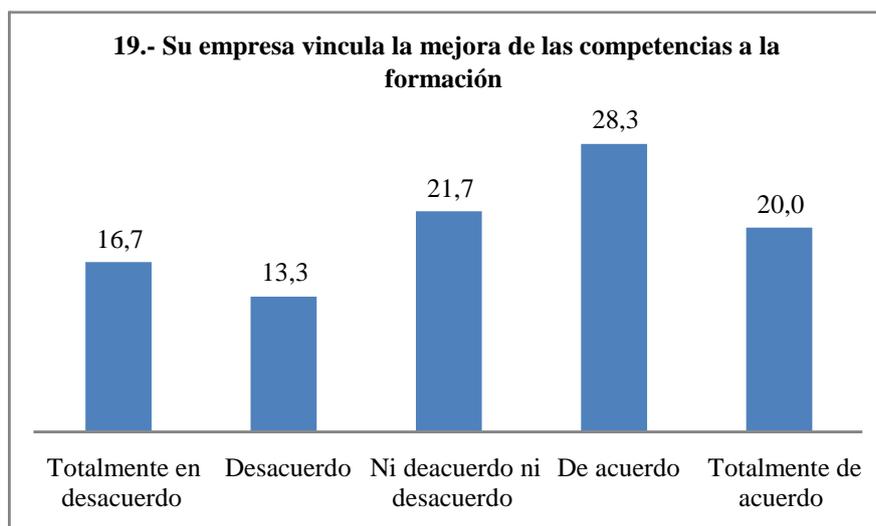


**Grafico 41: Existencia de Programa de Gerencia de Conocimiento**

Fuente: (Contreras y Pérez, 2009) Cuadro de Mando Integral y la Compensación Variable ejecutiva en empresas del Área Metropolitana de Caracas

Al respecto Sánchez, (2003) plantea que la habilidad de mejorar la eficiencia de los procesos, es apalancada por el intercambio de conocimientos y la colaboración entre la gente de diversos procesos u organizaciones quienes mediante herramientas colaborativas, propician y generan cambios que reducen el ciclo de los procesos, el desperdicio y aumentan la calidad de los resultados.

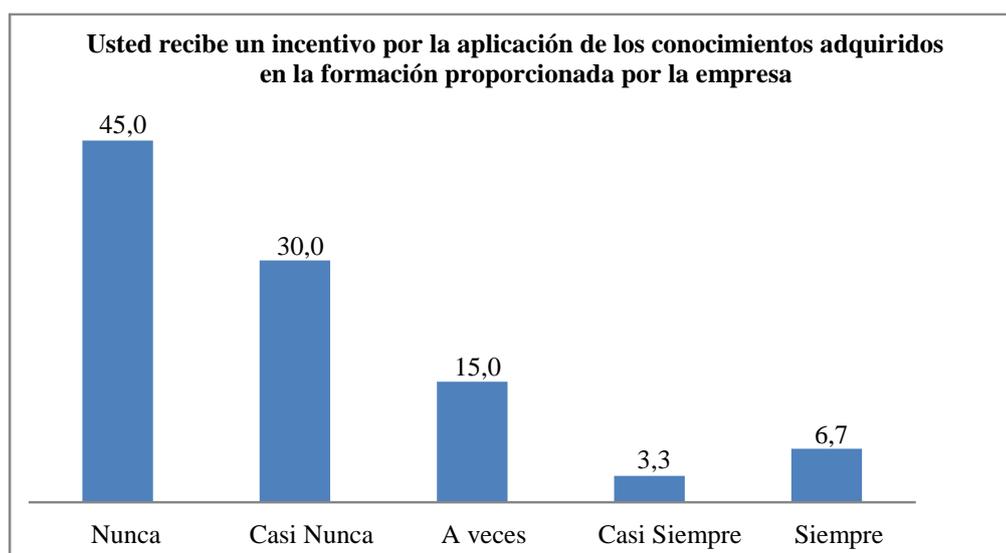
Ahondando más en el tema del conocimiento, se quiere saber si la empresa vincula la mejora de las competencias a los programas de formación y se evidenció según la grafica N° 42 que un 48% de los entrevistados está al menos de acuerdo en que la empresa vincule la mejora de las competencias a la formación y un 30% está al menos en desacuerdo.



**Grafico 42: Vinculación de las competencias a la formación**

Fuente: (Contreras y Pérez, 2009) Cuadro de Mando Integral y la Compensación Variable ejecutiva en empresas del Área Metropolitana de Caracas

Y para terminar de contrastar la información acerca de la gestión de conocimiento en la organización, como se puede apreciar en grafico N° 43 un 45% de la muestra nunca recibe incentivos por los conocimientos adquiridos y proporcionados por la empresa, un 30% casi nunca se le otorga, un 15% lo recibe solo a veces y solo un 10% recibe un incentivo por esta razón, mostrándose de esta manera que son pocos los gerentes que son motivados para el uso de dichos conocimientos y para la continuidad este tipo formación.



**Grafica 43: Incentivos por aplicación de conocimientos**

Fuente: (Contreras y Pérez, 2009) Cuadro de Mando Integral y la Compensación Variable ejecutiva en empresas del Área Metropolitana de Caracas

Por último se muestra la grafica N° 44 en la cual los gerentes expresaron su opinión acerca de cómo ha sido su experiencia desde que las empresas para las que trabajan utilizan un programa de compensación variable alineado al Cuadro de Mando Integral, un 52% de los entrevistados piensan que ha sido muy bueno o bueno y un 48% ni bueno ni malo.

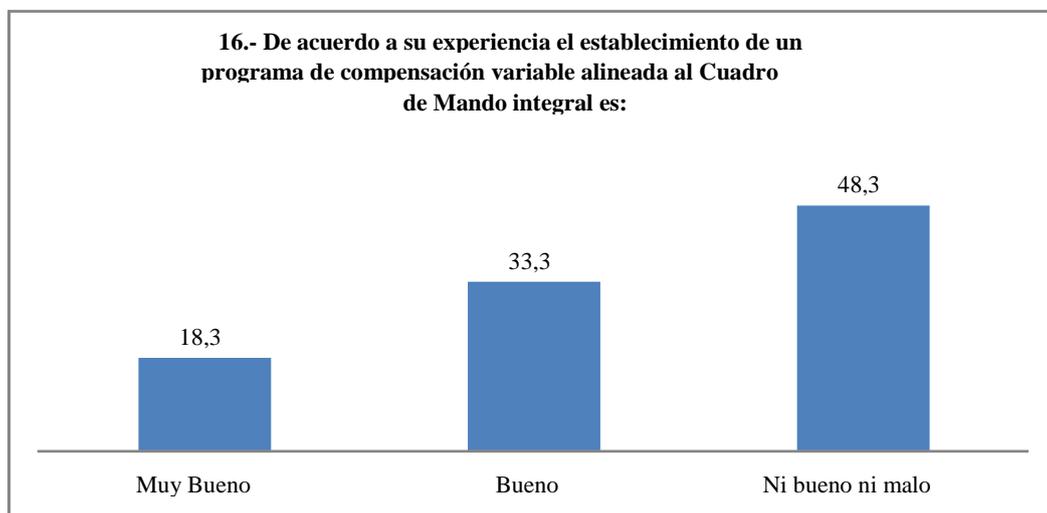


Grafico 44: Opinión de aplicación del Cuadro de Mando Integral alineado a la  
Compensación Variable

Fuente: (Contreras y Pérez, 2009) Cuadro de Mando Integral y la Compensación Variable ejecutiva en empresas del Área Metropolitana de Caracas

Para dar una información más detallada de la grafica N° 44, se procederá a desglosar dichos resultados en la tabla N° 12 por sector económico.

Tabla 12

16.- De acuerdo a su experiencia el establecimiento de un programa de compensación variable alineada al Cuadro de Mando integral es:

Respuestas	Total	Sector Económico					
		Banca	Manufactura	Petróleo y Gas	Servicios	Tecnología y Tele-comunicaciones	Otros
<b>Base</b>	<b>60</b>	<b>13</b>	<b>5</b>	<b>22</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
Muy Bueno	<b>18,3</b>	15,4	60,0	9,1	33,3	0,0	0,0
Bueno	<b>33,3</b>	38,5	40,0	27,3	41,7	100,0	0,0
Ni bueno ni malo	<b>48,3</b>	46,2	0,0	63,6	25,0	0,0	100,0
Malo	<b>0,0</b>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Muy Malo	<b>0,0</b>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Total Respuestas</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Muestra 60 entrevistados

Fuente: (Contreras y Pérez, 2009) Cuadro de Mando Integral y la Compensación Variable ejecutiva en empresas del Área Metropolitana de Caracas

En el sector Bancario la muestra opinó en un 46,2% que la combinación de la Compensación Variable alineada al Cuadro de Mando Integral no es ni bueno ni mal, en un 38,5% que es buena, y en un 15,4% que es muy bueno. En Petróleo y Gas se obtuvo que un 63,6% piensan que no es ni bueno ni malo, un 27,3% que es bueno y un 9,1% que muy bueno.

En el sector Manufactura un 60% opina que es muy bueno y el otro 40% que es bueno. Por último en el sector Tecnología y Telecomunicaciones el 100% piensan que es bueno, mientras que en los otros sectores económicos piensan que ni es bueno ni es malo.

Lo cual demuestra que existen opiniones variadas acerca de la aplicación de ambas metodologías; sin embargo, para la muestra que fue usada en este estudio ninguno opinó que fuese malo o muy malo el uso de ambas.

Confirmando lo datos arrojados por la tabla 11, se puede mencionar un estudio realizado por la empresa Hay Group (Colombia, 2002) donde se observó que el 95% de los empleados de estas empresas están satisfechos con el proceso, ya que manifiestan que este clarifica las expectativas individuales, definiendo la contribución de cada posición al logro de los resultados de la organización.

### **Discusión De Los Resultados**

Según los creadores del Cuadro de Mando Integral, éste debe utilizarse para articular y comunicar la estrategia empresarial y del negocio, coordinar así como alinear las iniciativas individuales, de la organización y multi-departamentales, a fin de conseguir un objetivo común. (Kaplan y Norton 2000, pp. 39)

En vista de lo planteado por Kaplan y Norton, uno de los datos importantes que se obtuvo de esta investigación es que el 36,7% de los gerentes que fueron encuestados no saben de la aplicación del Cuadro de Mando Integral en sus empresas, lo cual demuestra que existe una mala comunicación en cuanto a la manera en que se plantean las estrategias dentro de la organización, por lo que en muchos casos dicha estrategia no se puede llevar a cabo de manera exitosa, esto se ve sustentado en un estudio citado por Sánchez (2006) efectuado en Venezuela entre 1998 y el 2002, con ocho grandes empresas y cinco Pymes,

reflejando que menos del 3% de los empleados conocen la estrategia, y lo que es peor, el 37% de los ejecutivos de alto nivel no ha podido traducir la estrategia a su ámbito de acción.

Kaplan y Norton (2002) sostienen que la alineación y la responsabilidad se verán claramente realizadas cuando las contribuciones individuales a la consecución de los objetivos planteados por el Cuadro de Mando Integral sean vinculadas a los programas de reconocimiento, promoción y compensación.

Es por ellos que en las empresas que fueron objeto de estudio se pudo observar que un 43% de los gerentes y ejecutivos son evaluados de acuerdo al desempeño y al cumplimiento de objetivos y metas y otro 41% de acuerdo a los resultados obtenidos y en base a sus evaluaciones de desempeño. Por otro lado el cumplimiento de metas y objetivos para un 73% de la muestra es medido de forma individual, y para un porcentaje significativo es medido de acuerdo a su desempeño ya sea grupal o dentro de su departamento. En consecuencia a la hora de definir bajo que practicas se otorga la Compensación Variable en base al Cuadro de Mando Integral, las empresas consideran factores como los descritos anteriormente; es decir, de acuerdo al desempeño, al cumplimiento de metas y objetivos con una tendencia al reconocimiento individual.

Adicionalmente la compensación variable puede estar atada a otros factores, entre los que se observó que un 68,3% de los gerentes recibe compensación de acuerdo al cargo y 53% a los resultados obtenidos.

Según Durán (2006) la compensación variable debe entenderse como un elemento que permite motivar cierto comportamiento por parte del trabajador. En las empresas estudiadas se otorga la compensación variable de acuerdo a la producción, al desempeño ya sea individual, grupal, por área o departamento, a las ventas y por utilidades de la empresa. Partiendo de ello se puede describir distintas maneras en las que los gerentes reciben su compensación variable a través de incentivos:

**Por Producción:**

- El 100% de los gerentes recibe incentivos monetarios por producción y un 19% recibe oportunidades de ascenso.
- Un 81,6% de estos están atados al cumplimiento de objetivos y metas.
- Un 56,2% de los gerentes estiman que no se les otorga incentivo cuando hay un aumento en la producción mientras que un 29,3% opina que si se le otorga.

**Por Desempeño:**

- El 100% de los gerentes recibe incentivos monetarios y un 26,9% recibe oportunidades de ascenso.
- Un 43% está atado al cumplimiento de objetivos y metas.

**Por ventas:**

- El 100% de los gerentes recibe incentivos monetarios y un 33,3% recibe premios.
- Un 75,5% está atado a cumplir objetivos y metas, un 45,9% por sobre cumplimiento de las metas establecidas.
- Un 54% no recibe incentivos cuando se incrementa la cartera de clientes y solo un 29% recibe incentivos por esta razón.
- Un 64% no recibe incentivos cuando la evaluación de los clientes es positiva y el incentivo por esta razón solo se le otorga a un 20%.

**Por la utilidad de la empresa:**

- Un 85,7% recibe incentivos monetarios, mientras que un 28,6% recibe descuentos en servicios y productos.
- Un 31,7% recibe incentivos cuando la empresa aumenta su rentabilidad, mientras que un 36,7% no reciben incentivos por esta razón.

Otras razones por la que reciben los gerentes incentivos es por mejor manejo de los recursos que solo lo reciben 22% de estos, un 25% los reciben por mejorar los procesos, un 10% reciben incentivos por la aplicación de los conocimientos adquiridos en las organización.

Según Sánchez (2005) de las empresas que aplican el Cuadro de Mando Integral un 88% consideran como muy efectiva la vinculación compensación-resultados. Es por esta razón que se hace importante para las organizaciones que aplican el Cuadro Mando Integral que este sea vinculado a un plan de compensación variable, puesto que puede llegar a maximizar los resultados.

Por otro lado los beneficios más comunes otorgados a los gerentes por parte de las empresas participantes son:

- 93,3% recibe cobertura médica y un 68,3% seguro de vida
- 71,7% prestamos
- 56,7% caja de ahorro
- 53,3% Computadora
- 43,3% guardería y pago de estudios
- Y por ultimo 41,7% comedor y celular

Como información adicional a lo expuesto, en cuanto a los elementos que componen la Compensación Variable los sujetos de estudio identifican como definición de la forma de pago aquella puntualizada de la siguiente manera: “La compuesta por la remuneración fija que devenga el trabajo a cambio de su labor ordinaria, mas la remuneración variable más allá del salario y todos aquellos beneficios que recibe un trabajador anualmente”. Esta definición es una de las opciones de respuestas presentadas en la que un 88,3% de los gerentes estuvo de acuerdo.

A manera de ratificar la definición de forma de pago entendida por los gerentes participantes en la investigación según lo planteado por Gómez (2004), la retribución total de un empleado tiene tres componentes. El primero, y el elemento de mayor importancia del total de la retribución es el salario base, es decir, la cantidad fija que recibe un empleado regularmente. El segundo componente de la retribución total está formado por los incentivos salariales, programas destinados a recompensar a aquellos empleados con altos niveles de rendimiento o cumplimiento de metas. Estos incentivos pueden presentarse en formas diversas y finalmente, el último elemento de la retribución total está formado por los beneficios, a veces denominados retribuciones indirectas.

Sin embargo un dato interesante que se obtuvo es que alrededor de un 10% de la muestra no sabe que parte de su paquete salarial está conformado por una porción variable, a esto se le puede acotar lo planteado por Acosta, (2006) de que los programas de compensación estratégica se han convertido en una herramienta para las empresas que quieran facilitar el camino para que los empleados reconozcan su nivel de aporte a los resultados y tengan claro que a través de un alto desempeño pueden generar valor y alinear los esfuerzos con una visión estratégica del negocio mientras reciben una mayor recompensa por su trabajo. Es por ello que es de gran importancia que esta sea comunicada a todos los niveles de la organización.

Después de lo anteriormente planteado se procede a identificar los componentes del Cuadro de Mando Integral que ayudan a definir las políticas de la compensación variable.

Una de las perspectivas que conforman esta herramienta es la financiera según Viñegla (2001) esta se cumple a través de los objetivos estratégicos que buscan la optimización de Costes y mejora de Productividad, a través del instrumento se determino que la estrategia de la organización se materializa de acuerdo a distintos aspectos, como lo son:

- Los niveles de participación del mercado que un 58% de los gerentes lo considera así.
- Para un 53% de los encuestados se ha materializado la estrategia a través de los ingresos anuales, y para un 32% en los niveles de rentabilidad obtenidos en el último ejercicio financiero.
- En los procesos diseñados y en ejecución para un 25% de los individuos objeto de estudio.

En base al planteamiento anterior se puede determinar que un 44% opina que el impacto de la compensación variable en la empresa ha sido al menos buena, y a pesar de todos los incentivos brindados por las organizaciones un 45% de la muestra considera que estos son regulares y en cuanto a los beneficios solo un 48,1% está satisfecho con estos.

En tal sentido Rinsky (2005) identifica que las políticas de retribuciones deben tener las siguientes características:

- Internamente equitativo
- Externamente competitivo
- Costeable
- Protector responsable de los recursos de la empresa
- Compresible y fácil de administrar
- Adaptable al futuro
- Apropiado para la organización

Por último se puede indicar que sería una buena práctica que alguna de las empresas que participaron en el estudio se considere otorgar o mejorar los incentivos recibidos por el mejoramiento de procesos y por la aplicación de conocimientos obtenidos dentro de la empresa ya que se detecto a través de los resultados la ausencia de estos. En consecuencia se pudiera decir que al ser aplicada esta recomendación se podría lograr obtener una mayor eficiencia y participación en el proceso de los trabajadores y se generaría mejoras en la producción, reducciones de incidentes, gastos y costos en las organizaciones.

## CONCLUSIONES

Las empresas hoy en día se encuentran en un entorno muy competitivo en el cual deben poseer habilidades que le permitan destacarse entre sus pares. En tal sentido, se hace cada vez más necesario manejarse en base a lineamientos estratégicos que se concreten en indicadores, que ordenen a la organización y puedan ser monitoreados por sus directivos, aprovechando al máximo las nuevas oportunidades, para ello es importante poseer competencias distintivas que le permiten a las empresas ser lucrativas en los negocios.

Derivado de ello que nació la iniciativa de realizar un estudio en él que se logró el objetivo general que fue identificar las practicas de Compensación Variable en base al Cuadro de Mando Integral a nivel gerencial, en vista de que este es entendido como una herramienta que permite gestionar la estrategia, este considera a los empleados y a los clientes como actores claves dentro de las organizaciones, ya que si los empleados están motivados, satisfechos, adiestrados de manera adecuada y oportuna identificarán, crearán y cumplirán de una manera más eficiente y satisfactoria los procesos internos de la compañía, tratarán de una manera más cordial al cliente lo que hará que este se sienta más satisfecho con la organización y lo que en definitiva traerá como consecuencia repercusiones financieras satisfactorias para la organización.

Los ejecutivos consideran que el Cuadro de Mando Integral los ayuda a implantar y obtener una retroalimentación sobre su estrategia con el fin de adaptarla a las nuevas situaciones emergentes, de tal manera se logró el tercer objetivo específico del estudio el cual fue identificar los componentes de Cuadro de Mando Integral que ayudan a definir la política de Compensación Variable.

Por lo que se puede concluir que en cuanto a los elementos estructurales que soportan el sistema de compensación, el Cuadro de Mando Integral proporciona las herramientas necesarias para determinar los objetivos a cumplir considerando que éstos

deben ser medibles y alcanzables, para así compensar y premiar a los empleados por el logro de los mismos, es por ello que es de gran importancia la participación de todos los miembros de la organización para así obtener un consenso de que se quiere alcanzar y trabajar en equipo para poder lograrlo. En función de ello las empresas de estudio en su mayoría tienen establecidas de forma clara las políticas para su funcionamiento. Ahora bien, las recompensas de los trabajadores vista en la mayoría de las empresas se enfocan en la parte monetaria y los beneficios adicionales a la ley, que han marcado la pauta en las prácticas de mercado pues su otorgamiento se hace casi obligatorio.

De acuerdo a los datos presentados, se ve reflejado el logro de los objetivos específicos uno y dos que son describir los elementos y prácticas que componen la Compensación Variable Ejecutiva. Una recomendación que sé hacer a las empresas es generar una mayor diversidad de incentivos que se les puedan otorgar a los gerentes por incrementar la cartera de clientes o en vista de que la mayoría de las empresas otorgan incentivos monetarios, se plantea el poder ofrecer parte de estos a la mejora de los procesos y a la aplicación de los conocimientos puesto que estas acciones por parte de los gerentes repercuten en la producción, la eficiencia y rentabilidad de la organización.

A pesar de lo que se puede pensar de la capacidad financiera limitada que poseen las empresas debido a las épocas de cambio en las que se encuentra el mundo, estas intentan desarrollar planes de beneficios que se ajustan a la realidad de las necesidades de los trabajadores. Los mismos están conscientes de que estas políticas responden a una estrategia de mercado, utilizada por las empresas para mantener su competitividad en materia de compensación, puesto que son un instrumento importante para la atracción y retención de talento con el que se espera lograr el éxito organizacional.

Existen diversos casos de organizaciones con sistemas de compensación no atados a la ejecución de la estrategia. Según Liévano F. y Naranjo A. (2007), los diferentes grados jerárquicos de la organización tienen diferentes tipos de bonificaciones, atados a factores cualitativos o a otras medidas no asociadas a la estrategia. El Cuadro de Mando Integral define indicadores corporativos inicialmente, luego se lleva a nivel de área y en un tercer nivel se lleva a las personas. Al llevarlo al nivel de personas se debe integrar a la compensación variable el que las personas sean responsables de ejecutar sus funciones a nivel individual, grupal y corporativo y esté sea el determinante de su pago variable. La

ponderación de factores del pago es igualmente estratégico pues motivará en la frecuencia de medición a las personas a moverse hacia lo individual, departamental o lo corporativo.

Contrario a lo planteado en el párrafo anterior se pudo observar que en las organizaciones estudiadas suelen atar las estrategias planteada por el Cuadro de Mando Integral con la Compensación Variable observándose con ello que en algunas organizaciones esto suele facilitar el logro de la estrategia a través de la consecución de objetivos y metas. Aunque de los resultados obtenidos el 48,3% de la muestra consideran que esta alineación no es ni buena ni mala, existe un 52% de los gerentes que opinan que esta fusión si es beneficiosa para la organización, esta diferencia puede tener su razón de ser en que algunos casos el Cuadro de Mando Integral es considerado una herramienta poco eficiente en los países Latino Americanos en vista de que este plantea estrategias, a mediano y largo plazo, que no consideran situaciones como las que se presentan en países como Venezuela donde las políticas económicas y legales son de naturaleza muy cambiantes que afectan en muchos casos la planificación estratégica de las organizaciones.

## RECOMENDACIONES

El desarrollo del presente trabajo, dejó gran satisfacción por el deber cumplido y un gran aprendizaje por la experiencia vivida.

Las recomendaciones que se hacen a raíz de este estudio son las siguientes:

- Se recomienda para próximos estudios se realice contacto con cámaras y asociaciones empresariales, ya que estas facilitan la comunicación con las organizaciones que se desean estudiar, puesto que muchas veces la directiva de dichas empresas sostiene reuniones con este tipo de asociaciones. Ello facilita, el contacto, la entrada a la empresa, para lograr la disposición, interés y participación en la investigación.
- Utilizar un portafolio de medios de contacto con las empresas como por ejemplo: internet, networking, asistencia a charlas, congresos, profesores con interés en el tema de investigación; familiares, amigos, compañeros de clases y tutor.
- La primera recomendación que se puede hacer sobre las investigaciones referentes al Cuadro de Mando Integral y la Compensación Variable es que se debe hacerse contacto con las organización antes de establecer el proyecto como tal, puesto que frecuentemente el tiempo de respuesta de participación por parte de la empresas es largo, ya que la petición en muchos casos es llevada al personal directivo con mayor autoridad, ya que este tipo de información suele ser tomada como confidencial puesto que es un tema estratégico de la organización. Esta situación se presento en este estudio, y las consecuencias fueron que la muestra no fue tan amplio como se quería, los lapso de entrega tuvieron que ser extendidos y los tiempo en que se deben procesar los datos se vieron afectados de manera drástica

- debido a la tardanza por parte de las empresas en permitir la aplicación del instrumento y en devolver los mismos debidamente llenados.
- A las empresas se les recomienda generar una diversidad de incentivos gerenciales para promover acciones como el incremento de la cartera de clientes.
- Se pudo observar que gran cantidad de empresas otorgan incentivos monetarios, se plantea mejorar y ofrecer más estímulos por mejoras de procesos y aplicación de conocimientos, ya que de esta manera se promueven este tipo de acciones por parte de los gerentes que repercuten en la producción, la eficiencia y rentabilidad de la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, I. (2003). Aplicación del Balanced ScoreCard, Caso EDELCA. Tesis para obtener título de especialista en Administración de Empresas, Mención Finanzas. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas Venezuela.
- Arias, F. (2004) El proyecto de investigación, introducción a la metodología científica. Caracas, Venezuela. Editorial Episteme C.A.
- Ariza, Morales y Morales (2004) Dirección y administración integrada de personas: fundamentos, procesos y técnicas en prácticas. Madrid, España. Mc Graw Hill.
- Balestrini, M. (1998). Como se elabora el proyecto de investigación. Caracas, Venezuela. BL Consultores Asociados, Servicio Editorial. Segunda Edición.
- Berman, Steven. (1998, 6 de Noviembre) Using the Balanced Scorecard in Strategic Compensation. Recuperado el día 6 de junio de 2008 de <http://www.worldatwork.org/waw/adimlink?id=1825>
- Bonilla, E. y Rodríguez P. (2005) Más allá del dilema de los métodos: la investigación en ciencias sociales. Colombia, Bogotá D.C. Grupo Editorial Norma.
- Calello, H. y Neuhaus, S. (1993) La Investigación en Las Ciencias Humanas, Método y Teoría Crítica. Caracas, Venezuela. Fondo Editorial Trópicos. Tercera Edición.
- Callejo, J. Gutiérrez, J y Viedma A. (2003) Análisis empírico de la demanda turística. España, Madrid. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A.
- Chiavenato, I (1999) Administración de recursos humanos. Bogotá, Colombia Editorial Mc. Graw Hill. 5ta edición.
- Chiavenato, I (2002) Gestión del Talento Humano. Bogotá, Colombia Editorial Mc. Graw Hill.
- Dakduk, A. (2005). Factores económicos que han incidido en la Compensación Variable en Empresas Venezolanas desde 1998 hasta 2003. Octubre 2005, Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

- De Friedman, P y Sánchez, J (2005) Pasado, presente y futuro del Balanced ScoreCard. Consultado el: 20 noviembre de 2008 de la World Wide Web: <http://www.nrgconsultores.net/PaspresentefuturoBSC.pdf>
- Dolan, Cabrera, Jackson y Schuler, (2003) La gestión de recursos Humanos, España: McGraw Hill.
- Durán, M. (2006). ¿Cómo diseñar un sistema salarial que promueva un mejor rendimiento del personal? Revista Rhombus Vol. 2. Marzo 1-5.
- Fernández, J. (2007) Orígenes y tendencias de los cuadros de mando. La revista de la gestión de rendimiento, Volumen 1, 33-34.
- Francés, A. (2006) Estrategias Y Planes Para La Empresa Con El Cuadro De Mando Integral. México. Editorial Prentice Hall.
- Gallegos A. (2000) El Balanced ScoreCard (BSC) y la gerencia estratégica. Presentación de Gerens Escuela De Gestión y Economía. San Isidro, Panamá.
- García, O. (2006) La compensación Financiera: una medida del valor del trabajador. Pensamiento y gestión N° 021. 182-233
- Gómez, L (2002). Lineamientos para el diseño de un modelo de gestión basado en el cuadro de mando integral. Tesis de grado inédita. Universidad Metropolitana, Venezuela.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2004). Metodología de la Investigación. Colombia: Mc. Graw Hill. Segunda Edición.  
<http://www.geocities.com/wallstreet/Floor/9269/bsc1.htm>
- Kaplan R. y Norton D. (2006). **Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies**. Boston. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R y Norton D. (2001) Cuadro de Mando Integral. Consultado el día 4 de octubre de 2008 de la World Wide Web:  
<http://managementynegocios.com/pildoras/ptes/CUADRO%20DE%20MANDO%20INTEGRAL.doc>
- Kaplan, R y Norton, D. (2000) Cuadro De Mando Integral (The Balanced ScoreCard) España. Ediciones Gestión 2000.
- KPMG (2006) Balanced ScoreCard. Consultado el: 27 noviembre de 2008 de la World Wide Web:  
<http://www.kpmg.com.mx/gestiondeldesempe%C3%B1o/balance.htm>

- Liévano F y Naranjo A (2007). 15 retos del Balanced ScoreCard. Consultado el: 12 de agosto de 2009 de la World Wide Web:  
[http://www.dinero.com/wf\\_InfoArticulo.aspx?IdArt=31358](http://www.dinero.com/wf_InfoArticulo.aspx?IdArt=31358)
- Malgioglio, J. (2002). Jornadas de “Investigación en la Facultad” de ciencias económicas y estadísticas. Instituto de investigaciones teóricas y aplicadas, Escuela de Contabilidad. Distintos Enfoques del Capital Intelectual. Noviembre 2002, Colombia: Universidad de Rosario.
- Marshall, J. (2005) Propuesta de una estrategia de una estrategia de valor fundamentada en la metodología del Balanced ScoreCard, adaptada a 3M Manufacturera de Venezuela S.A. Tesis de postgrado en Gerencia de Proyectos. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas- Venezuela.
- Martocchio, J. (1998) Strategic Compensation: A Human Resource Management Approach, Estados Unidos: Prentice Hall.
- Morales y Velandia (1999) Salarios. Estrategia y sistemas salariales o de compensaciones, Colombia: McGraw Hill.
- NRG Consultora. (2006). Los elementos culturales y organizacionales en la implantación del Balanced ScoreCard. Consultado el: 10 noviembre de 2008 de la World Wide Web: <http://www.nrgconsultores.net/Brujula03062.pdf>
- NRG Consultora. (2007). En valor de los KPI. Su Balanced ScoreCard es un proceso simple, no lo complique. Consultado el: 20 noviembre de 2008 de la World Wide Web:  
[http://www.nrgconsultores.net/apps/estrategia\\_y\\_gestion.php?pag=artVerDetalle&bi\\_add=38](http://www.nrgconsultores.net/apps/estrategia_y_gestion.php?pag=artVerDetalle&bi_add=38)
- NRG Consultora. (2008). El Futuro del BSC... Y después, ¿qué vendrá? Consultado el: 20 noviembre de 2008 de la World Wide Web:  
[http://www.nrgconsultores.net/apps/\\_estrategia\\_y\\_gestion.php?pag=artVerDetalle&bi\\_add=55](http://www.nrgconsultores.net/apps/_estrategia_y_gestion.php?pag=artVerDetalle&bi_add=55)
- Otero, L. (2006). La compensación como palanca de valor. Consultado el: 22 de diciembre de 2007 de la World Wide Web:  
[http://www.dinero.com/wf\\_InfoArticulo.aspx?IdArt=25816](http://www.dinero.com/wf_InfoArticulo.aspx?IdArt=25816)
- Rimsky, T (2005) Administración de la Remuneración total. Nuevos sistemas de pago al personal, México: McGraw Hill.
- Sabino, C. (1992) El proceso de investigación, una introducción teórico-práctica. Caracas, Venezuela. Editorial Panapo.

- Sánchez, J (2005) Gestión del desempeño y compensación por resultados mediante el Balanced ScoreCard. Consultado el: 20 noviembre de 2008 de la World Wide Web: <http://www.nrgconsultores.net/BscyCompensacion.pdf>
- Sánchez, J. (1998) Balanced ScoreCard en la Planificación Estratégica. [documento en línea]. Consultada el 8 de Agosto, 2001, de Temas de Gerencia en el World Wide Web: <http://www.geocities.com/WallStreet/Floor/9269/ Eqpoades.htm>
- Sánchez, J. (1998) Construyendo el Balanced ScoreCard: Un Equipo de Alto Desempeño. [documento en línea]. Consultada el 8 de Agosto, 2001 en Temas de Gerencia del World Wide Web: <http://www.geocities.com/WallStreet/Floor/9269/ Eqpoades.htm>
- Sánchez, J. (1998) Glosario de Términos. [documento en línea]. Consultada en Septiembre, 2001 en Temas de Gerencia del World Wide Web: [http://www.geocities.com/WallStreet/Floor/9269/Glosario.htm#INDIC\\_RESULTADO](http://www.geocities.com/WallStreet/Floor/9269/Glosario.htm#INDIC_RESULTADO)
- Sánchez, J. (1998) Perspectivas en las que se sustenta el Cuadro de Mando Integral. [documento en línea]. Consultada el 8 de Agosto, 2001, de Temas de Gerencia en el World Wide Web: <http://www.geocities.com/WallStreet/Floor/9269/CMI1.htm>
- Sánchez, J. (2003) El Balanced ScoreCard, el Knowledge Management y el Trabajo Colaborativo. Consultado el: 7 noviembre de 2007 de la World Wide Web: [www.estrategica.org/website/documentos/bsckmytc.pdf](http://www.estrategica.org/website/documentos/bsckmytc.pdf)
- Sánchez, J. (2006) Gerencia Estratégica Integral. Consultado el: 20 noviembre de 2008 de la World Wide Web: <http://www.nrgconsultores.net/Brujula04061.pdf>
- Sánchez, J. (2008) La práctica del Balanced ScoreCard: Aprendizaje día a día. Consultado el: 20 noviembre de 2008 de la World Wide Web: [http://www.nrgconsultores.net/apps/\\_estrategia\\_y\\_gestion.php?pag=artVerDetalle&bi\\_add=52](http://www.nrgconsultores.net/apps/_estrategia_y_gestion.php?pag=artVerDetalle&bi_add=52)
- Sánchez, J. (2008). Tomando decisiones con el Balanced ScoreCard - Cómo una organización define y mide el progreso hacia sus objetivos. En valor de los KPI. Consultado el: 20 noviembre de 2008 de la World Wide Web: [http://www.nrgconsultores.net/apps/\\_estrategia\\_y\\_gestion.php?pag=artVerDetalle&bi\\_add=49](http://www.nrgconsultores.net/apps/_estrategia_y_gestion.php?pag=artVerDetalle&bi_add=49)
- Sastre M y Aguilar M. (2003) Dirección de recursos humanos un enfoque estratégico. España. Mc Graw Hill.

- Sierra, R. (1988) Tesis doctorales y trabajos de investigación científica. Madrid, España. Editorial Paraninfo. Segunda Edición.
- Tamayo, M. (2004). El proceso de la investigación científica. D.F., México. Editorial Limusa. Cuarta edición.
- Valenzuela, E. & Berg H. (2002) Remuneraciones Variables: Una herramienta para alinear el R.H. a las estrategias de la empresa. Revista Economía y Administración, Octubre/Noviembre, N°144, Pg. 54-62.
- Viñegla, A. (2001). El Cuadro de mando y el Balanced ScoreCard. Consultado el: 12 de noviembre de 2007 de la World Wide Web: <http://cuadrodemando.unizar.es>

## **ANEXOS**

## Anexo 1: Instrumento de Recolección de Datos

### **RELACIÓN CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y COMPESACIÓN VARIABLE**

Este cuestionario busca medir la relación entre el Cuadro de Mando Integral y La Compensación Variable y se divide cuatro (4) en partes.

Por favor lea atentamente las instrucciones colocadas al inicio de cada una de las partes, antes de responder cada una.

La información que usted ofrezca será manejada de manera confidencial, utilizada y analizada solo con fines académicos.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

#### **Parte I: Identificación**

Cargo \_\_\_\_\_ Empresa: \_\_\_\_\_

#### **Indique a cuál Sector Económico pertenece su empresa:**

- |                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Retail       | <input type="checkbox"/> Consumo Masivo                  |
| <input type="checkbox"/> Farmacéutico | <input type="checkbox"/> Banca                           |
| <input type="checkbox"/> Manufactura  | <input type="checkbox"/> Petróleo y Gas                  |
| <input type="checkbox"/> Químico      | <input type="checkbox"/> Seguros                         |
| <input type="checkbox"/> Servicios    | <input type="checkbox"/> Tecnología y Telecomunicaciones |
| <input type="checkbox"/> Otros: _____ |  |

#### **Parte II: Información General**

Se le presenta a continuación una escala para responder las siguientes preguntas, por favor marque con una (X) la opción de su elección y seleccione solo una.

Si	No	No se
1	2	3

1.	¿Le otorga su empresa pago variable?	1	2	3
2.	¿En su empresa se aplica el Cuadro de Mando Integral?	1	2	3
3.	¿En su empresa existe un programa de gerencia del conocimiento?	1	2	3
4.	¿En su empresa existe un proceso de revisión y mejoramiento continuo de los procesos de trabajo?	1	2	3

### **Parte III: Compensación Variable**

A continuación se encontrará con una serie de preguntas. Por favor responda estas de acuerdo a su conocimiento.

Se encontrará con preguntas de selección simple o múltiple. Marque con una (X) la opción o las opciones (dependiendo del caso) de respuesta

#### **5. ¿Cuál de los siguientes conceptos consideraría usted que se ajusta más a la definición de “Formas de Pago”?**

- La combinación de dinero en efectivo y variable que un individuo recibe de la organización anualmente.
- La compuesta por la remuneración fija que devenga el trabajo a cambio de su labor ordinaria, mas la remuneración variable más allá del salario y todos aquellos beneficios que recibe el trabajador anualmente.
- Otras \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### **6. Indique la proporción fija-variable promedio que contiene la compensación que usted recibe.**

- |                          | <b>(%) Fijo</b> | <b>(%) Variable</b> |
|--------------------------|-----------------|---------------------|
| <input type="checkbox"/> | <b>50</b>       | <b>50</b>           |
| <input type="checkbox"/> | <b>60</b>       | <b>40</b>           |
| <input type="checkbox"/> | <b>70</b>       | <b>30</b>           |
| <input type="checkbox"/> | <b>80</b>       | <b>20</b>           |
| <input type="checkbox"/> | <b>90</b>       | <b>10</b>           |
| <input type="checkbox"/> | <b>Otros</b>    | _____               |

#### **7. La empresa le otorga la compensación variable de acuerdo a:**

- Su cargo**
- Resultados**
- Otros ¿Cuáles?**
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**8. Seleccione con una (X) los beneficios otorgados por su empresa (adicionales a los establecidos por la ley)**

- Seguro de Vida
- Invalidez
- Cobertura Médica/Planes de Salud/Seguro de HCM
- Automóvil (Provisto por la Empresa / Chofer / Pago por Uso / Personal)
- Jubilación
- Caja de Ahorro
- Compra de Acciones
- Gastos de Representación
- Préstamos
- Guardería
- Comedor
- Pago por estudio
- Computadora
- Teléfono Celular
- Otros Beneficios ¿Cuáles?

---

---

---

**9. Señale con una (x) el o los motivos por los cuales su empresa le otorga incentivos**

- Por producción
- Por desempeño
- Por ventas.
- Otras \_\_\_\_\_

**10. Seleccione con una (x) los tipos de incentivos que recibe por:**

Tipos de Incentivos

Incentivos Recibidos	Por Producción	Por Desempeño	Por Ventas	Por Utilidad de la empresa
Incentivos Monetarios (Pagos en efectivo, Comisiones, Aumento de sueldos, Bonos)				
Premios (Electrodomésticos, Viajes, etc.)				
Club				
Descuento en servicios y productos				
Oportunidades de ascenso				
Extensión de vacaciones				
Otros (especifique)				

**11. En su empresa el desempeño es medido por los objetivos y metas alcanzados**

- Individualmente  
 Grupalmente  
 Por área  
 Por departamento

**12. En su empresa el desempeño está atado:**

- Cumplir con los Objetivos y Metas  
 Evaluación de resultados  
 Mantener los niveles productivos  
 Resultado de las evaluaciones de desempeño

Otros \_\_\_\_\_

**13. En su empresa los incentivos sobre ventas son otorgados por:**

- Cumplir con los Objetivos y Metas
- Mantener los niveles de ventas
- Captación de clientes
- Sobre cumplimiento de metas establecidas
- Cumplimiento adelantado de la meta
- Otros \_\_\_\_\_

**14. Su empresa le otorga los incentivos sobre producción por:**

- Cumplir con los Objetivos y Metas
- Mantener los niveles de producción
- Reducción de costos
- Otros \_\_\_\_\_

**15. De acuerdo a su opinión cual ha sido el impacto que ha tenido para la empresa en que trabaja, la política de compensación.**

- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy Mala

**16. De acuerdo a su experiencia el establecimiento de un programa de compensación variable alineada al Cuadro de Mando integral es:**

- Muy bueno
- Bueno
- Ni Bueno Ni malo
- Malo
- Muy Malo

#### **Parte IV: Cuadro de Mando Integral**

A continuación se le presentan una serie de enunciados, por favor responda de acuerdo a su opinión. Si no está seguro de su respuesta, no responda el mismo.

Use la escala que se le presenta a continuación para dar sus respuestas, por favor marque con una (X) la opción de su elección y seleccione solo una.

<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>Desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
1	2	3	4	5

17.	Está satisfecho con los beneficios e incentivos que recibe por el trabajo que realiza	1	2	3	4	5
18.	El ambiente de trabajo que usted percibe es acorde a la estrategia planteada por la empresa	1	2	3	4	5
19.	Su empresa vincula la mejora de las competencias a la formación	1	2	3	4	5
20.	Su empresa otorga incentivos cuando los procesos son mejorados continuamente	1	2	3	4	5
21.	En su empresa los procesos diseñados y en ejecución permiten el logro de la estrategia planteada	1	2	3	4	5
22.	Su empresa otorga incentivos cuando se mejoran los procesos	1	2	3	4	5
23.	En su empresa cuando hay un incremento en los niveles de producción se dedica parte del mismo a incentivos	1	2	3	4	5
24.	La estrategia de su empresa se ha materializado en los niveles de participación del mercado	1	2	3	4	5
25.	En su empresa se otorga un incentivo cuando la cartera de clientes se incrementa.	1	2	3	4	5
26.	Su empresa le otorga un incentivo cuando hay una mejor evaluación de los clientes	1	2	3	4	5
27.	Los niveles de ingresos están acordes a la estrategia planteada	1	2	3	4	5
28.	Su empresa cumple con la estrategia planteada, de acuerdo a los niveles de ingresos percibidos anualmente	1	2	3	4	5
29.	Los niveles de ingresos superan continuamente los gastos	1	2	3	4	5
30.	La estrategia de su empresa se ha materializado con los niveles de rentabilidad obtenidos en el último ejercicio financiero	1	2	3	4	5
31.	En su empresa se dedica parte de la rentabilidad a los incentivos otorgados	1	2	3	4	5
32.	En la empresa cuando hay una mejor eficiencia en el manejo de los recursos se dedica parte a los incentivos	1	2	3	4	5

A continuación se le presentan una serie de afirmaciones, por favor responda de acuerdo a la frecuencia en que estas se presentan. Si no está seguro de su respuesta, no responda el mismo.

Use la escala que se le presenta a continuación para dar sus respuestas, por favor marque con una (X) la opción de su elección y seleccione solo una.

<b>Nunca</b>	<b>Casi Nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi Siempre</b>	<b>Siempre</b>
1	2	3	4	5

33.	Usted recibe un incentivo por la aplicación de los conocimientos adquiridos en la formación proporcionada por la empresa	1	2	3	4	5
34.	En su empresa se realizan encuestas de satisfacción del cliente	1	2	3	4	5
35.	En la empresa los resultados de las encuestas de satisfacción del cliente repercuten en la compensación del personal	1	2	3	4	5
36.	En su empresa usted participa en el establecimiento de sus metas individuales de desempeño	1	2	3	4	5

## Anexo 2: Carta Para Validación de Instrumento



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

Estimado(a) Profesor (a),

A continuación se le presenta un cuestionario realizado con el objetivo determinar la relación entre el Cuadro de Mando Integral y las prácticas de Compensación Variable a nivel gerencial en empresas del área metropolitana de Caracas, para ser revisado y validado por usted, con la finalidad de recolectar los datos necesarios para llevar a cabo el proyecto de grado denominado **Cuadro de Mando Integral y la Compensación Variable ejecutiva en empresas del Área Metropolitana de Caracas**, que está siendo desarrollado por Josua Contreras y Sandra Pérez.

El cuestionario consta de 38 ítems que fueron formulados en base a la operacionalización que se le presenta en los documentos anexos.

Sin más que añadir y esperando su mayor colaboración y diligencia.

Atentamente

---

Josua Contreras  
Teléfono: 0412-0191878

---

Sandra Pérez  
Teléfono: 0412-3030457

## Anexo 3: Carta de Invitación a Participación en el Estudio Para Las Empresas

Caracas, de de 2009.

Señores

Tenemos el agrado de dirigirnos a ustedes en la oportunidad de saludarle y hacerles el siguiente planteamiento: Quienes suscriben somos cursantes de Quinto Año de Relaciones Industriales de la Universidad Católica “Andrés Bello”, y nos encontramos en los trámites necesarios para concretar la realización de la tesis de grado la cual pretende investigar la relación entre Cuadro de Mando Integral y la Compensación Variable ejecutiva en empresas del área metropolitana de caracas.

Durante la realización de la tesis contamos con la guía del profesor Pablo Lira, académico, investigador y profesor de la Maestría en Gerencia de la Universidad Central de Venezuela.

En aras de la importancia de esta investigación, nos resulta grato invitarles a formar parte de la misma, permitiéndonos realizar una encuesta a una muestra del personal de la organización para así contribuir al logro de los objetivos planteados en el estudio. Al final de nuestra investigación recibirán un resumen de los resultados obtenidos. Dados los lapsos académicos que debemos cumplir mucho le agradeceríamos su pronta respuesta y nos ponemos a su disposición para cualquier información adicional, al igual que algún tipo de entrevista personal.

Sin mas a que hacer referencia y esperando la mayor diligencia ante nuestra petición, se despiden.

Atentamente

---

 Josua Contreras

N° expediente UCAB: 1176686

Cel. 0412-019-18-78

---

 Sandra Pérez

No. expediente UCAB: 121058

Cel. 0412-303-0-457

---

 Pablo Lira

C.I. 0416-808-60-09

<http://www.innovacionygestionhumana.blogspot.com>

## Anexos 4: Tablas de Resultados de Procesamiento de Datos

Cuadro N°1

### 1.- ¿Le otorga su empresa pago variable?

Respuestas	Total	Sector Económico					
		Banca	Manufactura	Petróleo y Gas	Servicios	Tecnología y Telecomunicaciones	Otros
<b>Base</b>	<b>60</b>	<b>13</b>	<b>5</b>	<b>22</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
Si	<b>90,0</b>	100,0	100,0	81,8	100,0	0,0	100,0
No	<b>0,0</b>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
No sabe	<b>10,0</b>	0,0	0,0	18,2	0,0	100,0	0,0
<b>Total Respuestas</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Muestra 60 entrevistados

Cuadro N°2

### 2.- ¿En su empresa se aplica el Cuadro de Mando Integral?

Respuestas	Total	Sector Económico					
		Banca	Manufactura	Petróleo y Gas	Servicios	Tecnología y Telecomunicaciones	Otros
<b>Base</b>	<b>60</b>	<b>13</b>	<b>5</b>	<b>22</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
Si	<b>63,3</b>	38,5	80,0	50,0	83,3	100,0	100,0
No	<b>0,0</b>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
No sabe	<b>36,7</b>	61,5	20,0	50,0	16,7	0,0	0,0
<b>Total Respuestas</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Muestra 60 entrevistados

Cuadro N°3

### 3.- ¿En su empresa existe un programa de gerencia del conocimiento?

Respuestas	Total	Sector Económico					
		Banca	Manufactura	Petróleo y Gas	Servicios	Tecnología y Telecomunicaciones	Otros
<b>Base</b>	<b>60</b>	<b>13</b>	<b>5</b>	<b>22</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
Si	<b>41,7</b>	53,8	40,0	27,3	66,7	100,0	0,0
No	<b>31,7</b>	46,2	40,0	22,7	0,0	0,0	100,0
No sabe	<b>26,7</b>	0,0	20,0	50,0	33,3	0,0	0,0
<b>Total Respuestas</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Muestra 60 entrevistados

Cuadro N°4

4.- ¿En su empresa existe un proceso de revisión y mejoramiento continuo de los procesos de trabajo?

Respuestas	Total	Sector Económico					
		Banca	Manufactura	Petróleo y Gas	Servicios	Tecnología y Telecomunicaciones	Otros
<b>Base</b>	<b>60</b>	<b>13</b>	<b>5</b>	<b>22</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
Si	<b>70,0</b>	84,6	100,0	63,6	83,3	100,0	0,0
No	<b>20,0</b>	15,4	0,0	9,1	16,7	0,0	100,0
No sabe	<b>10,0</b>	0,0	0,0	27,3	0,0	0,0	0,0
<b>Total Respuestas</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Muestra 60 entrevistados

Cuadro N°5

5.-Cuál de los siguientes conceptos consideraría usted que se ajusta más a la definición de "Formas de Pago"

Respuestas	Total	Sector Económico					
		Banca	Manufactura	Petróleo y Gas	Servicios	Tecnología y Telecomunicaciones	Otros
<b>Base</b>	<b>60</b>	<b>13</b>	<b>5</b>	<b>22</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
Dinero en efectivo y variable	<b>8,3</b>	0,0	0,0	9,1	25,0	0,0	0,0
Remuneración fija, variable y beneficios	<b>88,3</b>	84,6	100,0	90,9	75,0	100,0	100,0
Otras	<b>3,3</b>	15,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Total Respuestas</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Cuadro N°6

6.- Indique la proporción fija-variable promedio que contiene la compensación que usted recibe

Respuestas	Total	Sector Económico					
		Banca	Manufactura	Petróleo y Gas	Servicios	Tecnología y Telecomunicaciones	Otros
<b>Base</b>	<b>60</b>	<b>13</b>	<b>5</b>	<b>22</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
50-50	<b>1,7</b>	0,0	0,0	0,0	8,3	0,0	0,0
60-40	<b>18,3</b>	0,0	40,0	27,3	25,0	0,0	0,0
70-30	<b>10,0</b>	0,0	0,0	9,1	33,3	0,0	0,0
80-20	<b>18,3</b>	38,5	60,0	9,1	8,3	0,0	0,0
90-10	<b>51,7</b>	61,5	0,0	54,5	25,0	100,0	100,0
<b>Total Respuestas</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Muestra 60 entrevistados

Cuadro N°7

7.- La empresa le otorga la compensación variable de acuerdo a:

Respuestas	Total	Sector Económico					
		Banca	Manufactura	Petróleo y Gas	Servicios	Tecnología y Telecomunicaciones	Otros
<b>Base</b>	<b>60</b>	<b>13</b>	<b>5</b>	<b>22</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
Cargo	<b>68,3</b>	76,9	60,0	72,7	83,3	100,0	0,0
Resultados	<b>53,3</b>	38,5	80,0	36,4	75,0	0,0	100,0
<b>Total Respuestas</b>	<b>121,7</b>	<b>115,4</b>	<b>140,0</b>	<b>109,1</b>	<b>158,3</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Muestra 60 entrevistados

Cuadro N°8

**8.- Seleccione los beneficios otorgados por su empresa (adicionales a los establecidos por la ley)**

Respuestas	Total	Sector Económico					
		Banca	Manufactura	Petróleo y Gas	Servicios	Tecnología y Telecomunicaciones	Otros
<b>Base</b>	<b>60</b>	<b>13</b>	<b>5</b>	<b>22</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
Cobertura Médica/ Planes de Salud / Seguro de HCM	<b>93,3</b>	100,0	100,0	90,9	83,3	100,0	100,0
Préstamos	<b>71,7</b>	69,2	100,0	72,7	58,3	0,0	100,0
Seguro de Vida	<b>68,3</b>	53,8	100,0	77,3	100,0	0,0	0,0
Caja de Ahorro	<b>56,7</b>	100,0	40,0	77,3	16,7	0,0	0,0
Computadora	<b>53,3</b>	0,0	40,0	90,9	33,3	0,0	100,0
Guardería	<b>43,3</b>	38,5	40,0	40,9	33,3	0,0	100,0
Pago por estudio	<b>43,3</b>	46,2	60,0	27,3	25,0	100,0	100,0
Comedor	<b>41,7</b>	69,2	0,0	54,5	33,3	0,0	0,0
Teléfono Celular	<b>41,7</b>	30,8	40,0	18,2	75,0	0,0	100,0
Jubilación	<b>35,0</b>	38,5	0,0	72,7	0,0	0,0	0,0
Gastos de Representación	<b>23,3</b>	30,8	0,0	9,1	16,7	0,0	100,0
Invalidez	<b>21,7</b>	0,0	40,0	31,8	33,3	0,0	0,0
Automóvil (Provisto por la Empresa / Chofer / Pago por Uso / Personal)	<b>16,7</b>	0,0	40,0	18,2	16,7	100,0	0,0
Compra de Acciones	<b>10,0</b>	30,8	0,0	9,1	0,0	0,0	0,0
Otros Beneficios	<b>6,7</b>	0,0	0,0	9,1	16,7	0,0	0,0
<b>Total Respuestas</b>	<b>626,7</b>	<b>607,7</b>	<b>600,0</b>	<b>700,0</b>	<b>541,7</b>	<b>300,0</b>	<b>700,0</b>

Muestra 60 entrevistados

Cuadro N°9

**9.- Señale el o los motivos por los cuales su empresa le otorga incentivos**

Respuestas	Total	Sector Económico					
		Banca	Manufactura	Petróleo y Gas	Servicios	Tecnología y Telecomunicaciones	Otros
<b>Base</b>	<b>60</b>	<b>13</b>	<b>5</b>	<b>22</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
Por Producción	<b>41,8</b>	36,4	40,0	63,2	25,0	0,0	33,3
Por Desempeño	<b>78,2</b>	90,9	100,0	73,7	83,3	100,0	33,3
Por Ventas	<b>10,9</b>	0,0	0,0	0,0	33,3	0,0	33,3
Otros	<b>9,1</b>	0,0	20,0	0,0	33,3	0,0	0,0
<b>Total Respuestas</b>	<b>140,0</b>	<b>127,3</b>	<b>160,0</b>	<b>136,8</b>	<b>175,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Muestra 60 entrevistados

Cuadro N°10

**10.1- Seleccione los tipos de incentivos que recibe por producción**

Respuestas	Total	Sector Económico					
		Banca	Manufactura	Petróleo y Gas	Servicios	Tecnología y Telecomunicaciones	Otros
<b>Base</b>	<b>60</b>	<b>13</b>	<b>5</b>	<b>22</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
Incentivos monetarios	<b>100,0</b>	100,0	100,0	100,0	100,0	0,0	0,0
Oportunidades de Ascenso	<b>19,0</b>	0,0	25,0	0,0	100,0	0,0	0,0
Descuentos en servicios y productos	<b>4,8</b>	0,0	25,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Premios	<b>0,0</b>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Club	<b>0,0</b>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Extensión de Vacaciones	<b>0,0</b>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Otros	<b>0,0</b>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
No respondió	<b>13,3</b>	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0
<b>Total Respuestas</b>	<b>137,1</b>	<b>100,0</b>	<b>150,0</b>	<b>100,0</b>	<b>200,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Muestra 60 entrevistados

Cuadro N°11

## 10.2- Seleccione los tipos de incentivos que recibe por desempeño

Respuestas	Total	Sector Económico					
		Banca	Manufactura	Petróleo y Gas	Servicios	Tecnología y Telecomunicaciones	Otros
<b>Base</b>	<b>60</b>	<b>13</b>	<b>5</b>	<b>22</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
Incentivos monetarios	<b>84,6</b>	84,6	100,0	75,0	83,3	100,0	100,0
Oportunidades de Ascenso	<b>26,9</b>	30,8	33,3	25,0	41,7	0,0	0,0
Extensión de Vacaciones	<b>9,6</b>	15,4	33,3	12,5	0,0	0,0	0,0
Descuentos en servicios y productos	<b>5,8</b>	0,0	33,3	0,0	16,7	0,0	0,0
Premios	<b>0,0</b>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Club	<b>0,0</b>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Otros	<b>0,0</b>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Total Respuestas</b>	<b>126,9</b>	<b>130,8</b>	<b>200,0</b>	<b>112,5</b>	<b>141,7</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Muestra 60 entrevistados

Cuadro N°12

## 10.3- Seleccione los tipos de incentivos que recibe por ventas

Respuestas	Total	Sector Económico					
		Banca	Manufactura	Petróleo y Gas	Servicios	Tecnología y Telecomunicaciones	Otros
<b>Base</b>	<b>60</b>	<b>13</b>	<b>5</b>	<b>22</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
Incentivos monetarios	<b>100,0</b>	0,0	100,0	0,0	100,0	0,0	0,0
Premios	<b>33,3</b>	0,0	0,0	0,0	40,0	0,0	0,0
Club	<b>0,0</b>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Descuentos en servicios y productos	<b>0,0</b>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Oportunidades de Ascenso	<b>0,0</b>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Extensión de Vacaciones	<b>0,0</b>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Otros	<b>0,0</b>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
No respondió	<b>71,7</b>	100,0	0,0	100,0	0,0	100,0	100,0
<b>Total Respuestas</b>	<b>205,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>140,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Muestra 60 entrevistados

Cuadro N°13

## 10.4- Seleccione los tipos de incentivos que recibe por utilidad de la empresa

Respuestas	Total	Sector Económico					
		Banca	Manufactura	Petróleo y Gas	Servicios	Tecnología y Telecomunicaciones	Otros
<b>Base</b>	<b>60</b>	<b>13</b>	<b>5</b>	<b>22</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
Incentivos monetarios	<b>85,7</b>	100,0	50,0	100,0	100,0	0,0	0,0
Descuentos en servicios y productos	<b>28,6</b>	0,0	50,0	100,0	0,0	0,0	0,0
Premios	<b>0,0</b>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Club	<b>0,0</b>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Oportunidades de Ascenso	<b>0,0</b>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Extensión de Vacaciones	<b>0,0</b>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Otros	<b>0,0</b>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Total Respuestas</b>	<b>114,3</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>200,0</b>	<b>100,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

Muestra 60 entrevistados

Cuadro N°14

## 11.- En su empresa el desempeño es medido por los objetivos y metas alcanzados:

Respuestas	Total	Sector Económico					
		Banca	Manufactura	Petróleo y Gas	Servicios	Tecnología y Telecomunicaciones	Otros
<b>Base</b>	<b>60</b>	<b>13</b>	<b>5</b>	<b>22</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
Individualmente	73,3	84,6	100,0	68,2	58,3	0,0	100,0
Grupalmente	33,3	7,7	0,0	13,6	83,3	0,0	100,0
Por Área	20,0	23,1	0,0	13,6	50,0	0,0	0,0
Por Departamento	36,7	53,8	40,0	18,2	58,3	100,0	0,0
<b>Total Respuestas</b>	<b>163,3</b>	<b>169,2</b>	<b>140,0</b>	<b>113,6</b>	<b>250,0</b>	<b>100,0</b>	<b>200,0</b>

Muestra 60 entrevistados

Cuadro N°15

## 12.- En su empresa el desempeño está atado:

Respuestas	Total	Sector Económico					
		Banca	Manufactura	Petróleo y Gas	Servicios	Tecnología y Telecomunicaciones	Otros
<b>Base</b>	<b>60</b>	<b>13</b>	<b>5</b>	<b>22</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
Cumplir Objetivos y Metas	75,0	53,8	100,0	59,1	100,0	100,0	100,0
Evaluación de Resultados	36,7	46,2	20,0	9,1	58,3	0,0	100,0
Mantener Niveles Productivos	26,7	38,5	40,0	27,3	25,0	0,0	0,0
Resultado de la Evaluación de desempeño	35,0	69,2	40,0	18,2	50,0	0,0	0,0
<b>Total Respuestas</b>	<b>173,3</b>	<b>207,7</b>	<b>200,0</b>	<b>113,6</b>	<b>233,3</b>	<b>100,0</b>	<b>200,0</b>

Muestra 60 entrevistados

Cuadro N°16

## 13.- En su empresa los incentivos sobre ventas son otorgados por:

Respuestas	Total	Sector Económico					
		Banca	Manufactura	Petróleo y Gas	Servicios	Tecnología y Telecomunicaciones	Otros
<b>Base</b>	<b>60</b>	<b>13</b>	<b>5</b>	<b>22</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
Cumplir Objetivos y Metas	75,7	77,8	100,0	60,0	57,1	100,0	100,0
Mantener los Niveles de Ventas	13,5	33,3	0,0	0,0	28,6	0,0	0,0
Captación de Clientes	27,0	44,4	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
Sobre Cumplimiento de Metas Establecidas	45,9	66,7	0,0	20,0	42,9	0,0	100,0
Cumplimiento Adelantado de la Meta	5,4	0,0	0,0	20,0	0,0	0,0	0,0
<b>Total Respuestas</b>	<b>167,6</b>	<b>222,2</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>128,6</b>	<b>100,0</b>	<b>300,0</b>

Muestra 60 entrevistados

Cuadro N°17

## 14.- Su empresa le otorga los incentivos sobre producción por:

Respuestas	Total	Sector Económico					
		Banca	Manufactura	Petróleo y Gas	Servicios	Tecnología y Telecomunicaciones	Otros
<b>Base</b>	<b>60</b>	<b>13</b>	<b>5</b>	<b>22</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
Cumplir Objetivos y Metas	81,6	100,0	100,0	66,7	60,0	0,0	100,0
Mantener los Niveles de Ventas	36,8	0,0	0,0	40,0	40,0	0,0	100,0
Reducción de costos	15,8	0,0	40,0	0,0	80,0	0,0	0,0
No respondió	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0
<b>Total Respuestas</b>	<b>134,2</b>	<b>100,0</b>	<b>140,0</b>	<b>106,7</b>	<b>180,0</b>	<b>100,0</b>	<b>200,0</b>

Muestra 60 entrevistados

Cuadro N°18

**15.- De acuerdo a su opinión cual ha sido el impacto que ha tenido para la empresa en que trabaja, la política de compensación**

Respuestas	Total	Sector Económico					
		Banca	Manufactura	Petróleo y Gas	Servicios	Tecnología y Telecomunicaciones	Otros
<b>Base</b>	<b>60</b>	<b>13</b>	<b>5</b>	<b>22</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
Muy Bueno	13,3	23,1	0,0	0,0	41,7	0,0	0,0
Bueno	31,7	30,8	100,0	18,2	33,3	100,0	0,0
Regular	45,0	46,2	0,0	54,5	25,0	0,0	100,0
Malo	3,3	0,0	0,0	9,1	0,0	0,0	0,0
Muy Malo	6,7	0,0	0,0	18,2	0,0	0,0	0,0
<b>Total Respuestas</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Muestra 60 entrevistados

Cuadro N°19

**16.- De acuerdo a su experiencia el establecimiento de un programa de compensación variable alineada al Cuadro de Mando integral es:**

Respuestas	Total	Sector Económico					
		Banca	Manufactura	Petróleo y Gas	Servicios	Tecnología y Telecomunicaciones	Otros
<b>Base</b>	<b>60</b>	<b>13</b>	<b>5</b>	<b>22</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
Muy Bueno	18,3	15,4	60,0	9,1	33,3	0,0	0,0
Bueno	33,3	38,5	40,0	27,3	41,7	100,0	0,0
Ni bueno ni malo	48,3	46,2	0,0	63,6	25,0	0,0	100,0
Malo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Muy Malo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Total Respuestas</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Muestra 60 entrevistados

Cuadro N°20

**17.- Está satisfecho con los beneficios e incentivos que recibe por el trabajo que realiza**

Respuestas	Total	Sector Económico					
		Banca	Manufactura	Petróleo y Gas	Servicios	Tecnología y Telecomunicaciones	Otros
<b>Base</b>	<b>60</b>	<b>13</b>	<b>5</b>	<b>22</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
Totalmente en desacuerdo	3,7	0,0	0,0	9,1	0,0	0,0	0,0
Desacuerdo	33,3	15,4	0,0	63,6	0,0	100,0	0,0
Ni deacuerdo ni desacuerdo	14,8	7,7	20,0	18,2	16,7	0,0	0,0
De acuerdo	48,1	76,9	80,0	9,1	83,3	0,0	0,0
Totalmente de acuerdo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Total Respuestas</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>0,0</b>

Muestra 60 entrevistados

Cuadro N°21

**18.- El ambiente de trabajo que usted percibe es acorde a la estrategia planteada por la empresa**

Respuestas	Total	Sector Económico					
		Banca	Manufactura	Petróleo y Gas	Servicios	Tecnología y Telecomunicaciones	Otros
<b>Base</b>	<b>60</b>	<b>13</b>	<b>5</b>	<b>22</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
Totalmente en desacuerdo	<b>3,3</b>	0,0	0,0	9,1	0,0	0,0	0,0
Desacuerdo	<b>23,3</b>	15,4	0,0	36,4	16,7	100,0	0,0
Ni de acuerdo ni desacuerdo	<b>20,0</b>	38,5	20,0	27,3	0,0	0,0	0,0
De acuerdo	<b>40,0</b>	46,2	80,0	27,3	16,7	0,0	100,0
Totalmente de acuerdo	<b>13,3</b>	0,0	0,0	0,0	66,7	0,0	0,0
<b>Total Respuestas</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Muestra 60 entrevistados

Cuadro N°22

**19.- Su empresa vincula la mejora de las competencias a la formación**

Respuestas	Total	Sector Económico					
		Banca	Manufactura	Petróleo y Gas	Servicios	Tecnología y Telecomunicaciones	Otros
<b>Base</b>	<b>60</b>	<b>13</b>	<b>5</b>	<b>22</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
Totalmente en desacuerdo	<b>16,7</b>	0,0	0,0	18,2	0,0	0,0	100,0
Desacuerdo	<b>13,3</b>	0,0	20,0	31,8	0,0	0,0	0,0
Ni de acuerdo ni desacuerdo	<b>21,7</b>	15,4	40,0	31,8	16,7	0,0	0,0
De acuerdo	<b>28,3</b>	61,5	40,0	18,2	25,0	0,0	0,0
Totalmente de acuerdo	<b>20,0</b>	23,1	0,0	0,0	58,3	100,0	0,0
<b>Total Respuestas</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Muestra 60 entrevistados

Cuadro N°23

**20.- Su empresa otorga incentivos cuando los procesos son mejorados continuamente**

Respuestas	Total	Sector Económico					
		Banca	Manufactura	Petróleo y Gas	Servicios	Tecnología y Telecomunicaciones	Otros
<b>Base</b>	<b>60</b>	<b>13</b>	<b>5</b>	<b>22</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
Totalmente en desacuerdo	<b>21,7</b>	23,1	0,0	36,4	16,7	0,0	0,0
Desacuerdo	<b>38,3</b>	30,8	20,0	40,9	25,0	0,0	100,0
Ni de acuerdo ni desacuerdo	<b>15,0</b>	23,1	40,0	18,2	0,0	0,0	0,0
De acuerdo	<b>16,7</b>	7,7	40,0	4,5	50,0	0,0	0,0
Totalmente de acuerdo	<b>8,3</b>	15,4	0,0	0,0	8,3	100,0	0,0
<b>Total Respuestas</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Muestra 60 entrevistados

Cuadro N°24

**21.- En su empresa los procesos diseñados y en ejecución permiten el logro de la estrategia planteada**

Respuestas	Total	Sector Económico					
		Banca	Manufactura	Petróleo y Gas	Servicios	Tecnología y Telecomunicaciones	Otros
<b>Base</b>	<b>60</b>	<b>13</b>	<b>5</b>	<b>22</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
Totalmente en desacuerdo	<b>6,7</b>	0,0	0,0	18,2	0,0	0,0	0,0
Desacuerdo	<b>18,3</b>	0,0	0,0	13,6	16,7	0,0	100,0
Ni de acuerdo ni desacuerdo	<b>16,7</b>	30,8	40,0	18,2	0,0	0,0	0,0
De acuerdo	<b>40,0</b>	38,5	60,0	50,0	41,7	0,0	0,0
Totalmente de acuerdo	<b>18,3</b>	30,8	0,0	0,0	41,7	100,0	0,0
<b>Total Respuestas</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Muestra 60 entrevistados

Cuadro N°25

## 22.- Su empresa otorga incentivos cuando se mejoran los procesos

Respuestas	Total	Sector Económico					
		Banca	Manufactura	Petróleo y Gas	Servicios	Tecnología y Telecomunicaciones	Otros
<b>Base</b>	<b>60</b>	<b>13</b>	<b>5</b>	<b>22</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
Totalmente en desacuerdo	<b>33,3</b>	53,8	0,0	45,5	25,0	0,0	0,0
Desacuerdo	<b>26,7</b>	7,7	40,0	27,3	8,3	0,0	100,0
Ni de acuerdo ni desacuerdo	<b>15,0</b>	7,7	0,0	27,3	16,7	0,0	0,0
De acuerdo	<b>21,7</b>	30,8	60,0	0,0	50,0	0,0	0,0
Totalmente de acuerdo	<b>3,3</b>	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0
<b>Total Respuestas</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Muestra 60 entrevistados

Cuadro N°26

## 23.- En su empresa cuando hay un incremento en los niveles de producción se dedica parte del mismo a incentivos

Respuestas	Total	Sector Económico					
		Banca	Manufactura	Petróleo y Gas	Servicios	Tecnología y Telecomunicaciones	Otros
<b>Base</b>	<b>60</b>	<b>13</b>	<b>5</b>	<b>22</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
Totalmente en desacuerdo	<b>27,6</b>	38,5	0,0	45,5	10,0	0,0	0,0
Desacuerdo	<b>27,6</b>	38,5	0,0	45,5	10,0	0,0	0,0
Ni de acuerdo ni desacuerdo	<b>15,5</b>	7,7	20,0	9,1	50,0	0,0	0,0
De acuerdo	<b>25,9</b>	15,4	80,0	0,0	30,0	0,0	100,0
Totalmente de acuerdo	<b>3,4</b>	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0
<b>Total Respuestas</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Muestra 60 entrevistados

Cuadro N°27

## 24.- La estrategia de su empresa se ha materializado en los niveles de participación del mercado

Respuestas	Total	Sector Económico					
		Banca	Manufactura	Petróleo y Gas	Servicios	Tecnología y Telecomunicaciones	Otros
<b>Base</b>	<b>60</b>	<b>13</b>	<b>5</b>	<b>22</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
Totalmente en desacuerdo	<b>13,3</b>	38,5	20,0	9,1	0,0	0,0	0,0
Desacuerdo	<b>10,0</b>	15,4	0,0	18,2	0,0	0,0	0,0
Ni de acuerdo ni desacuerdo	<b>18,3</b>	0,0	60,0	36,4	0,0	0,0	0,0
De acuerdo	<b>45,0</b>	30,8	20,0	36,4	50,0	100,0	100,0
Totalmente de acuerdo	<b>13,3</b>	15,4	0,0	0,0	50,0	0,0	0,0
<b>Total Respuestas</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Muestra 60 entrevistados

Cuadro N°28

## 25.- En su empresa se otorga un incentivo cuando la cartera de clientes se incrementa

Respuestas	Total	Sector Económico					
		Banca	Manufactura	Petróleo y Gas	Servicios	Tecnología y Telecomunicaciones	Otros
<b>Base</b>	<b>60</b>	<b>13</b>	<b>5</b>	<b>22</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
Totalmente en desacuerdo	<b>33,9</b>	46,2	50,0	40,9	25,0	0,0	0,0
Desacuerdo	<b>20,3</b>	23,1	0,0	36,4	8,3	0,0	0,0
Ni de acuerdo ni desacuerdo	<b>15,3</b>	30,8	25,0	4,5	25,0	0,0	0,0
De acuerdo	<b>28,8</b>	0,0	25,0	18,2	33,3	100,0	100,0
Totalmente de acuerdo	<b>1,7</b>	0,0	0,0	0,0	8,3	0,0	0,0
<b>Total Respuestas</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Muestra 60 entrevistados

Cuadro N°29

## 26.- Su empresa le otorga un incentivo cuando hay una mejor evaluación de los clientes

Respuestas	Total	Sector Económico					
		Banca	Manufactura	Petróleo y Gas	Servicios	Tecnología y Telecomunicaciones	Otros
<b>Base</b>	<b>60</b>	<b>13</b>	<b>5</b>	<b>22</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
Totalmente en desacuerdo	<b>42,4</b>	61,5	50,0	54,5	25,0	0,0	0,0
Desacuerdo	<b>22,0</b>	23,1	0,0	18,2	0,0	0,0	100,0
Ni de acuerdo ni desacuerdo	<b>15,3</b>	15,4	25,0	18,2	16,7	0,0	0,0
De acuerdo	<b>11,9</b>	0,0	25,0	9,1	33,3	0,0	0,0
Totalmente de acuerdo	<b>8,5</b>	0,0	0,0	0,0	25,0	100,0	0,0
<b>Total Respuestas</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Muestra 60 entrevistados

Cuadro N°30

## 27.- Los niveles de ingresos están acordes a la estrategia planteada

Respuestas	Total	Sector Económico					
		Banca	Manufactura	Petróleo y Gas	Servicios	Tecnología y Telecomunicaciones	Otros
<b>Base</b>	<b>60</b>	<b>13</b>	<b>5</b>	<b>22</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
Totalmente en desacuerdo	<b>18,5</b>	30,8	0,0	27,3	0,0	0,0	0,0
Desacuerdo	<b>24,1</b>	30,8	20,0	36,4	0,0	0,0	0,0
Ni de acuerdo ni desacuerdo	<b>9,3</b>	0,0	20,0	18,2	0,0	0,0	0,0
De acuerdo	<b>40,7</b>	30,8	40,0	18,2	83,3	100,0	0,0
Totalmente de acuerdo	<b>7,4</b>	7,7	20,0	0,0	16,7	0,0	0,0
<b>Total Respuestas</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>0,0</b>

Muestra 60 entrevistados

Cuadro N°31

**28.- Su empresa cumple con la estrategia planteada, de acuerdo a los niveles de ingresos percibidos anualmente**

Respuestas	Total	Sector Económico					
		Banca	Manufactura	Petróleo y Gas	Servicios	Tecnología y Telecomunicaciones	Otros
<b>Base</b>	<b>60</b>	<b>13</b>	<b>5</b>	<b>22</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
Totalmente en desacuerdo	<b>15,0</b>	23,1	0,0	27,3	0,0	0,0	0,0
Desacuerdo	<b>16,7</b>	0,0	0,0	45,5	0,0	0,0	0,0
Ni de acuerdo ni desacuerdo	<b>15,0</b>	15,4	60,0	18,2	0,0	0,0	0,0
De acuerdo	<b>41,7</b>	61,5	40,0	9,1	58,3	0,0	100,0
Totalmente de acuerdo	<b>11,7</b>	0,0	0,0	0,0	41,7	100,0	0,0
<b>Total Respuestas</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Muestra 60 entrevistados

Cuadro N°32

**29.- Los niveles de ingresos superan continuamente los gastos**

Respuestas	Total	Sector Económico					
		Banca	Manufactura	Petróleo y Gas	Servicios	Tecnología y Telecomunicaciones	Otros
<b>Base</b>	<b>60</b>	<b>13</b>	<b>5</b>	<b>22</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
Totalmente en desacuerdo	<b>15,0</b>	46,2	0,0	4,5	16,7	0,0	0,0
Desacuerdo	<b>13,3</b>	0,0	0,0	31,8	8,3	0,0	0,0
Ni de acuerdo ni desacuerdo	<b>13,3</b>	15,4	40,0	18,2	0,0	0,0	0,0
De acuerdo	<b>25,0</b>	15,4	60,0	36,4	0,0	100,0	0,0
Totalmente de acuerdo	<b>33,3</b>	23,1	0,0	9,1	75,0	0,0	100,0
<b>Total Respuestas</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Muestra 60 entrevistados

Cuadro N°33

**30.- La estrategia de su empresa se ha materializado con los niveles de rentabilidad obtenidos en el último ejercicio financiero**

Respuestas	Total	Sector Económico					
		Banca	Manufactura	Petróleo y Gas	Servicios	Tecnología y Telecomunicaciones	Otros
<b>Base</b>	<b>60</b>	<b>13</b>	<b>5</b>	<b>22</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
Totalmente en desacuerdo	<b>7,4</b>	15,4	0,0	9,1	0,0	0,0	0,0
Desacuerdo	<b>14,8</b>	15,4	0,0	27,3	0,0	0,0	0,0
Ni de acuerdo ni desacuerdo	<b>35,2</b>	23,1	40,0	54,5	16,7	0,0	0,0
De acuerdo	<b>20,4</b>	23,1	60,0	9,1	25,0	0,0	0,0
Totalmente de acuerdo	<b>22,2</b>	23,1	0,0	0,0	58,3	100,0	0,0
<b>Total Respuestas</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>0,0</b>

Muestra 60 entrevistados

Cuadro N°34

## 31.- En su empresa se dedica parte de la rentabilidad a los incentivos otorgados

Respuestas	Total	Sector Económico					
		Banca	Manufactura	Petróleo y Gas	Servicios	Tecnología y Telecomunicaciones	Otros
<b>Base</b>	<b>60</b>	<b>13</b>	<b>5</b>	<b>22</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
Totalmente en desacuerdo	15,0	23,1	0,0	27,3	0,0	0,0	0,0
Desacuerdo	21,7	23,1	0,0	45,5	0,0	0,0	0,0
Ni de acuerdo ni desacuerdo	23,3	15,4	0,0	27,3	50,0	0,0	0,0
De acuerdo	31,7	30,8	100,0	0,0	16,7	100,0	100,0
Totalmente de acuerdo	8,3	7,7	0,0	0,0	33,3	0,0	0,0
<b>Total Respuestas</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Muestra 60 entrevistados

Cuadro N°35

## 32.- En la empresa cuando hay una mejor eficiencia en el manejo de los recursos se dedica parte a los incentivos

Respuestas	Total	Sector Económico					
		Banca	Manufactura	Petróleo y Gas	Servicios	Tecnología y Telecomunicaciones	Otros
<b>Base</b>	<b>60</b>	<b>13</b>	<b>5</b>	<b>22</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
Totalmente en desacuerdo	25,4	53,8	0,0	36,4	0,0	0,0	0,0
Desacuerdo	20,3	23,1	0,0	36,4	8,3	0,0	0,0
Ni de acuerdo ni desacuerdo	27,1	0,0	75,0	27,3	58,3	0,0	0,0
De acuerdo	22,0	15,4	25,0	0,0	16,7	100,0	100,0
Totalmente de acuerdo	5,1	7,7	0,0	0,0	16,7	0,0	0,0
<b>Total Respuestas</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Muestra 60 entrevistados

Cuadro N°36

## 33.- Usted recibe un incentivo por la aplicación de los conocimientos adquiridos en la formación proporcionada por la empresa

Respuestas	Total	Sector Económico					
		Banca	Manufactura	Petróleo y Gas	Servicios	Tecnología y Telecomunicaciones	Otros
<b>Base</b>	<b>60</b>	<b>13</b>	<b>5</b>	<b>22</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
Nunca	45,0	38,5	40,0	54,5	16,7	0,0	100,0
Casi Nunca	30,0	46,2	20,0	27,3	25,0	100,0	0,0
A veces	15,0	0,0	40,0	18,2	25,0	0,0	0,0
Casi Siempre	3,3	15,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Siempre	6,7	0,0	0,0	0,0	33,3	0,0	0,0
<b>Total Respuestas</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Muestra 60 entrevistados

Cuadro N°37

## 34.- En su empresa se realizan encuestas de satisfacción del cliente

Respuestas	Total	Sector Económico					Otros
		Banca	Manufactura	Petróleo y Gas	Servicios	Tecnología y Telecomunicaciones	
<b>Base</b>	<b>60</b>	<b>13</b>	<b>5</b>	<b>22</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
Nunca	<b>43,3</b>	46,2	20,0	59,1	0,0	0,0	100,0
Casi Nunca	<b>10,0</b>	0,0	20,0	13,6	0,0	100,0	0,0
A veces	<b>11,7</b>	7,7	0,0	18,2	16,7	0,0	0,0
Casi Siempre	<b>16,7</b>	46,2	0,0	9,1	16,7	0,0	0,0
Siempre	<b>18,3</b>	0,0	60,0	0,0	66,7	0,0	0,0
<b>Total Respuestas</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Muestra 60 entrevistados

Cuadro N°38

## 35.- En la empresa los resultados de las encuestas de satisfacción del cliente repercuten en la compensación del personal

Respuestas	Total	Sector Económico					Otros
		Banca	Manufactura	Petróleo y Gas	Servicios	Tecnología y Telecomunicaciones	
<b>Base</b>	<b>60</b>	<b>13</b>	<b>5</b>	<b>22</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
Nunca	<b>46,3</b>	76,9	20,0	50,0	25,0	0,0	0,0
Casi Nunca	<b>27,8</b>	7,7	60,0	31,8	16,7	100,0	0,0
A veces	<b>11,1</b>	15,4	0,0	9,1	16,7	0,0	0,0
Casi Siempre	<b>9,3</b>	0,0	0,0	0,0	41,7	0,0	0,0
Siempre	<b>5,6</b>	0,0	20,0	9,1	0,0	0,0	0,0
<b>Total Respuestas</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>0,0</b>

Muestra 60 entrevistados