



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIÓLOGO)

Título:

VINCULACIÓN ENTRE COMPONENTES DE COMPENSACIÓN Y
RENTABILIDAD DE EMPRESAS DEL SECTOR FARMACÉUTICO EN
VENEZUELA EN EL 2014

Realizado por:

Madeleine del Carmen Aguilera González
Karen Milagros Correia Silva

Profesor guía:

Eduardo Quevedo

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de : _____() puntos.

Nombre: _____ Firma: _____

Nombre: _____ Firma: _____

Nombre: _____ Firma: _____

Caracas, ____ de _____ de _____

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
ESPECIALIDAD: RELACIONES INDUSTRIALES
MENCIÓN: SIN MENCIÓN

TRABAJO DE GRADO

**VINCULACIÓN ENTRE COMPONENTES DE
COMPENSACIÓN Y RENTABILIDAD DE EMPRESAS DEL
SECTOR FARMACÉUTICO EN VENEZUELA EN EL 2014**

Realizado por:

Madeleine del Carmen Aguilera González

Karen Milagros Correia Silva

Tutor: Eduardo Quevedo

Caracas, Septiembre 2014

FICHA RESUMEN DEL TRABAJO DE GRADO

CÓDIGO* (para ser llenado por la secretaría de la escuela)	
TÍTULO (máximo 120 caracteres)	VINCULACIÓN ENTRE COMPONENTES DE COMPENSACIÓN Y RENTABILIDAD DE EMPRESAS DEL SECTOR FARMACÉUTICO EN VENEZUELA EN EL 2014
TUTOR	Eduardo Quevedo
AUTOR(ES)	Madeleine del Carmen Aguilera González Karen Milagros Correia Silva
ÁREA	Compensación
NÚMERO DE PÁGINAS	109 páginas
TEORÍA (S) EXPLICATIVA(S)	Teoría de Compensación de World at Work
TIPO DE INVESTIGACION	Descriptivo Comparativo
TIPO DE DISEÑO	Diseño no experimental de tipo transaccional
POBLACIÓN	Las empresas que pertenecen al sector farmacéutico y que se encuentran en el análisis realizado por IMS Health.
TIPO DE MUESTREO	No probabilístico/ siete (7) empresas
MUESTRA	7 empresas del sector farmacéutico
UNIDAD DE ANÁLISIS	Las empresas privadas del sector farmacéutico
VARIABLES	Compensación Rentabilidad
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	Cuestionario
RESUMEN (Máximo 25 líneas)	La compensación o la remuneración es un elemento de suma importancia, ya que afecta tanto a los trabajadores como a las organizaciones y a la sociedad donde se establecen las mismas. De acuerdo a esto, resulta necesario que las

empresas de hoy en día contemplen un sistema de compensación justo y realista con el que los trabajadores se sientan satisfechos y así pues, se dispongan a dar lo mejor de sí para el buen desempeño y la mayor productividad posible de la compañía a la que pertenecen.

Estando consciente de la importancia que posee la compensación en el mundo organizacional, con la finalidad de obtener un mayor conocimiento de esta área, se considera pertinente determinar si existe o no una vinculación significativa de los componentes de la compensación y la rentabilidad de las empresas en el sector farmacéutico en Venezuela para el año 2014. Para alcanzar este propósito, se prestó especial atención al cumplimiento de objetivos específicos, para así poder determinar si existe la vinculación antes mencionada en las organizaciones. Como se puede ver en la operacionalización, las variables a estudiar serán la compensación y los componentes que la integran, y la rentabilidad; dichas variables fueron medidas a través de un estudio descriptivo comparativo el cual estuvo basado en un estudio de campo y con diseño no experimental de tipo transaccional.

El instrumento de recolección de datos fue un cuestionario, el cual contenía preguntas abiertas y cerradas sobre las prácticas de compensación. Dicho instrumento fue aplicado a una muestra de empresas del sector farmacéutico, que se estratificaron en función de su índice de rentabilidad. Posteriormente, luego de obtener la información, la misma se analizó mediante técnicas de estadística no paramétrica que determinaron las conclusiones del estudio, las cuales comprobaron que los componentes de compensación no poseen relación significativa con la rentabilidad de las empresas estudiadas.

DEDICATORIA

A Dios por ser mi guía, darme fuerza para superar todos los obstáculos y ser fuente de miles de bendiciones en mi vida.

A mis padres, Enrique y Margarita. Que siempre han estado ahí para mí, brindándome amor, educación y apoyo. Y por tanto, les debo todo lo que soy.

A hermano y mi familia en general, por sus palabras de aliento y apoyo incondicional.

A mi amiga y compañera de tesis, Madeleine, por su trabajo y mente positiva para sacar adelante la tesis. Sin ti no hubiera sido posible.

A mis amigos, que han estado a mi lado en los buenos y malos momentos.

A los profesores que han sido fuente de inspiración en mi vida.

Karen Milagros Correia Silva

En primer lugar, a Dios por ponerme en el camino correcto, guiarme y darme la oportunidad de nacer en la mejor familia del mundo.

A mi mamá, por apoyarme en todo momento, por su amor incondicional y por convertirme en la persona que soy hoy.

A mi familia, los que están y los que ya partieron, por estar siempre presentes. Mis tíos y primos son mi mayor bendición.

A mis amigos, en especial mis futuros colegas, por hacer de la universidad una de las mejores experiencias de mi vida.

A mi compañera de tesis y amiga, por mantenernos siempre positivas. Gracias por ser la mejor compañera.

Madeleine Aguilera González

AGRADECIMIENTOS

A **Eduardo Quevedo**, por ser parte de este proyecto. Gracias por tu colaboración, buena disposición, apoyo incondicional y confianza.

A los profesores **Federico López y Francisco Cova**, por siempre estar dispuestos a darnos su opinión sobre nuestro trabajo. Gracias por las correcciones tan acertadas.

A **Nelson Martínez**, por su ayuda en el momento que más lo necesitamos.

Gracias a las empresas que formaron parte del estudio, por colaborar en el suministro de información, la cual era indispensable para hacer posible la presente investigación.

A todas las personas que de forma directa o indirecta colaboraron en la realización del presente estudio.

Madeleine Aguilera y Karen Correia

RESUMEN

La compensación o la remuneración es un elemento de suma importancia, ya que afecta tanto a los trabajadores como a las organizaciones y a la sociedad donde se establecen las mismas. De acuerdo a esto, resulta necesario que las empresas de hoy en día contemplen un sistema de compensación justo y realista con el que los trabajadores se sientan satisfechos y así pues, se dispongan a dar lo mejor de sí para el buen desempeño y la mayor productividad posible de la compañía a la que pertenecen.

Estando consciente de la importancia que posee la compensación en el mundo organizacional, con la finalidad de obtener un mayor conocimiento de esta área, se considera pertinente determinar si existe o no una vinculación significativa de los componentes de la compensación y la rentabilidad de las empresas en el sector farmacéutico en Venezuela para el año 2014.

Para alcanzar este propósito, se prestó especial atención al cumplimiento de objetivos específicos, para así poder determinar si existe la vinculación antes mencionada en las organizaciones. Como se puede ver en la operacionalización, las variables a estudiar serán la compensación y los componentes que la integran, y la rentabilidad; dichas variables fueron medidas a través de un estudio descriptivo comparativo el cual estuvo basado en un estudio de campo y con diseño no experimental de tipo transaccional. El instrumento de recolección de datos fue un cuestionario, el cual contenía preguntas abiertas y cerradas sobre las prácticas de compensación. Dicho instrumento fue aplicado a una muestra de empresas del sector farmacéutico, que se estratificaron en función de su índice de rentabilidad. Posteriormente, luego de obtener la información, la misma se analizó mediante técnicas de estadística no paramétrica que determinaron las conclusiones del estudio, las cuales comprobaron que los componentes de compensación no poseen relación significativa con la rentabilidad de las empresas estudiadas.

Palabras claves: Compensación- Componentes de compensación- crecimiento en ventas- sector farmacéutico- rentabilidad

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	iv
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xi
INTRODUCCIÓN.....	13
CAPÍTULO I.....	15
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
OBJETIVOS.....	19
Objetivo General	19
Objetivos Específicos.....	19
CAPÍTULO II.....	20
MARCO TEÓRICO	20
1.Compensación	20
1.1 Evolución Histórica.....	20
1.2 Concepto.....	22
1.3 Consistencia o Teoría de la Equidad	22
1.4 Objetivos de la Administración de la Compensación	23
1.5 Desafíos que enfrenta el Sistema de Compensación.....	24
1.6 Modelos de Compensación	24
2. Rentabilidad.....	32
CAPÍTULO III	37
MARCO CONTEXTUAL	37
1.Sector Farmacéutico	37
CAPÍTULO IV	38
MARCO METODOLÓGICO	38
1.Tipo de Investigación	38

2.Diseño de Investigación	38
3.Unidad de Análisis	39
4.VARIABLES	39
Definición Conceptual de la Variable	39
5. Operacionalización de la Variable	41
6.Técnicas de Recolección	43
7.Procedimiento y Análisis de la Información	44
8.Limitaciones	46
9.Aspectos Éticos	46
CAPÍTULO V	47
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	47
1. Descripción de la muestra.....	47
1.a. Características de las empresas de la industria farmacéutica seleccionadas.....	49
2. Descripción de resultados.....	50
2.a. Análisis de resultados correspondientes a las empresas cuya rentabilidad se encuentra por encima del promedio del sector	50
2.b. Análisis de resultados correspondientes a las empresas cuya rentabilidad se encuentra por debajo del promedio del sector.....	64
2.c.Análisis comparativo entre las empresas cuya rentabilidad se encuentra por encima del promedio del sector y empresas cuya rentabilidad se encuentra por debajo del promedio del sector.....	79
2.d.Análisis de correlación: componentes de compensación vs. rentabilidad.....	89
CAPÍTULO VI	92
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	92
RECOMENDACIONES	95
BIBLIOGRAFÍA	96
ANEXOS	100
ANEXO A: Solicitud de aplicación de instrumento a las Organizaciones.....	101

ANEXO B: Instrumento Final..... 102

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Formas de compensación financiera.	25
Figura 2: Componentes de la retribución total.	26
Figura 3: Modelo para el desarrollo de un sistema de clasificación y remuneración.....	27
Figura 4: Esquema de Compensación Total	30
Figura 5: Interpretación de los coeficientes de correlación de Pearson	45

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de la variable.	42
Tabla 2: Ranking de empresas del sector farmacéutico con su respectivo porcentaje de crecimiento	48
Tabla 3: Compensación fija sobre la compensación total	51
Tabla 4: Criterios para otorgar incrementos para Alta Gerencia.....	52
Tabla 5: Criterios para otorgar incrementos para Gerencia Media.	52
Tabla 6: Criterios para otorgar incrementos para Supervisores.	53
Tabla 7: Criterios para otorgar incrementos para Analistas.	53
Tabla 8: Criterios para otorgar incrementos para la Fuerza de Ventas.	53
Tabla 9: Beneficios para cobertura de necesidades básicas.	54
Tabla 10: Beneficios socioeconómicos de seguridad.....	56
Tabla 11: Beneficios socioeconómicos financieros.....	57
Tabla 12: Beneficios socioeconómicos de transporte.....	58
Tabla 13: Beneficios recreacionales.....	59
Tabla 14: Otros beneficios.....	59
Tabla 15: Beneficios sobre la compensación total.	60
Tabla 16: Compensación variable a corto plazo.....	62
Tabla 17: Compensación variable a largo plazo.....	63
Tabla 18: Promociones anuales.	64
Tabla 19: Compensación fija sobre compensación total.	65
Tabla 20: Criterios para otorgar incrementos para Alta Gerencia.....	66
Tabla 21: Criterios para otorgar incrementos para Gerencia Media.	67
Tabla 22: Criterios para otorgar incrementos para Supervisores.	67
Tabla 23: Criterios para otorgar incrementos para Analistas.	67
Tabla 24: Criterios para otorgar incrementos para la Fuerza de Ventas.	68
Tabla 25: Beneficios para cobertura de necesidades básicas.	69

Tabla 26: Beneficios socioeconómicos de seguridad.....	70
Tabla 27: Beneficios socioeconómicos financieros.....	71
Tabla 28: Beneficios recreacionales.....	72
Tabla 29: Otros beneficios.....	73
Tabla 30: Beneficios sobre la compensación total.....	74
Tabla 31: Compensación variable a corto plazo.....	76
Tabla 32: Compensación variable a largo plazo.....	77
Tabla 33: Promociones anuales.....	79
Tabla 34: Porcentaje de pago base sobre la compensación total según tipo de empresa.	80
Tabla 35: Uso del criterio “mérito” para otorgar incrementos salariales según tipo de empresa.....	81
Tabla 36: Uso del criterio “contrato colectivo” para otorgar incrementos salariales según tipo de empresa.....	82
Tabla 37: Uso del criterio “inflación” para otorgar incrementos salariales según tipo de empresa.....	83
Tabla 38: Uso del criterio “mercado” para otorgar incrementos salariales según tipo de empresa.....	84
Tabla 39: Uso del estadístico “percentil 50” para establecer las políticas de pago según tipo de empresa.....	85
Tabla 40: Porcentaje de beneficios sobre la compensación total según tipo de empresa.....	86
Tabla 41: Porcentaje de disposición de balance vida-trabajo según tipo de empresa.....	87
Tabla 42: Porcentaje de desempeño y reconocimiento sobre la compensación total según tipo de empresa.....	87
Tabla 43: Promociones otorgadas en el año según tipo de empresa.....	88
Tabla 44: Coeficiente de correlación lineal de Pearson y significación entre los componentes de compensación y la rentabilidad de las empresas.....	90

ÍNDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1: Segregación de las empresas seleccionadas.....	48
Gráfico 2: Compensación fija sobre la compensación total	51
Gráfico 3: Beneficios para cobertura de necesidades básicas.	55
Gráfico 4: Beneficios socioeconómicos de seguridad.....	56
Gráfico 5: Beneficios socioeconómicos financieros.	57
Gráfico 6: Beneficios socioeconómicos de transporte	58
Gráfico 7: Otros beneficios.....	59
Gráfico 8: Beneficios sobre la compensación total.	60
Gráfico 9: Compensación variable a corto plazo.	62
Gráfico 10: Compensación variable a largo plazo.	63
Gráfico 11: Compensación fija sobre la compensación total	65
Gráfico 12: Beneficios para cobertura de necesidades básicas.	69
Gráfico 13: Beneficios socioeconómicos de seguridad.....	70
Gráfico 14: Beneficios socioeconómicos financieros.	71
Gráfico 15: Beneficios recreacionales	73
Gráfico 16: Otros beneficios.....	74
Gráfico 17: Beneficios sobre la compensación total.	75
Gráfico 18: Compensación variable a corto plazo.	76
Gráfico 19: Compensación variable a largo plazo.	77
Gráfico 20: Porcentaje de pago base sobre la compensación total según tipo de empresa. .	80
Gráfico 21: Uso del criterio “mérito” para otorgar incrementos salariales según tipo de empresa.....	81
Gráfico 22: Uso del criterio “contrato colectivo” para otorgar incrementos salariales según tipo de empresa.....	82
Gráfico 23: Uso del criterio “inflación” para otorgar incrementos salariales según tipo de empresa.....	83

Gráfico 24: Uso del criterio “mercado” para otorgar incrementos salariales según tipo de empresa.	84
Gráfico 25: Uso del estadístico “percentil 50” para establecer las políticas de pago según tipo de empresa.	85
Gráfico 26: Porcentaje de beneficios sobre la compensación total según tipo de empresa..	86
Gráfico 27: Porcentaje de disposición de balance vida-trabajo según tipo de empresa.	87
Gráfico 28: Porcentaje de desempeño y reconocimiento sobre la compensación total según tipo de empresa.	88
Gráfico 29: Promociones otorgadas en el año según tipo de empresa.	89

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el capital humano es un factor clave en las organizaciones, ya que de este depende en gran medida el funcionamiento de una empresa. Por tanto, a través de los años, las compañías han ido cambiando la imagen del trabajador de la época de la revolución industrial, en donde el objetivo fundamental era producir lo máximo posible a costa de la explotación de los trabajadores, y se comienza a tomar en cuenta no sólo la satisfacción laboral del trabajador, sino su vida personal.

Asimismo, “las compañías reconocen cada vez más que el capital humano es un aspecto muy importante” (IBM Corporation, 2007, p.3). Esto puede tener un impacto en su rentabilidad y por tanto se debe compensar adecuadamente a sus trabajadores. De lo contrario podría afectar negativamente la productividad del negocio. (IBM Corporation, 2007).

A raíz de esto, surgió la motivación del presente estudio para investigar la vinculación entre los componentes de compensación y la rentabilidad, enfocados a una población de empresas del sector farmacéutico de Venezuela, para el año 2014.

En el Capítulo I, se definió el problema de investigación, el objetivo general y los específicos, y la justificación y relevancia del estudio.

En el Capítulo II, se encuentra el marco teórico en donde se desarrolló cada variable a estudiar, producto de la revisión bibliográfica realizada durante el proceso de investigación.

En el Capítulo III, se hizo referencia al contexto en donde se desarrolló el estudio, es decir, el sector farmacéutico.

En el Capítulo IV, se presenta la metodología del estudio. En otras palabras, se plantea el tipo y diseño de investigación; la unidad de análisis, la población y la muestra; la

definición y operacionalización de las variables, las técnicas de recolección de datos; el procesamiento y análisis de la información; las limitaciones y los aspectos éticos.

En el Capítulo V, se desarrolló el análisis e interpretación de los resultados obtenidos, con la finalidad de responder a los objetivos planteados.

Por último, en el Capítulo VI, se exponen las conclusiones y recomendaciones obtenidas como resultado del estudio. Además se establecen las limitaciones que estuvieron presentes y afectaron al estudio.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA

Hoy en día, las compañías están en constante búsqueda de los métodos más eficientes para lograr un buen posicionamiento dentro del mercado laboral en todos los ámbitos posibles, pues las exigencias del mismo se encuentran en continuo cambio debido a factores como la globalización, el desarrollo de nuevas tecnologías y los efectos de un contexto dinámico. Esta situación obliga a las empresas a recurrir a nuevas formas o estrategias que adapten sus políticas y criterios a la presente realidad, y de este modo sacarle el mayor provecho a las oportunidades que se presenten con la finalidad de tener un mejor desempeño y una mejor productividad. Esta productividad dependerá de gran manera del manejo apropiado de los factores o insumos que una compañía posea. Del mismo modo, existen varios elementos determinantes a considerar para lograr la productividad de una empresa, siendo uno de ellos el recurso humano.

Varios autores han señalado que el área de compensación resulta fundamental para la gestión de recursos humanos, lo cual es vital para lograr la competitividad y el éxito en la empresa. Es por ello que en las compañías se debe considerar esta área como una inversión y no como un gasto, debido a que su impacto sobre los trabajadores radica en que mediante un apropiado sistema de compensación es posible lograr mayores esfuerzos del personal y a su vez mejores resultados para la organización. (Werther y Davis, 2000). Al ser la compensación o la remuneración uno de los componentes más relevantes para la empresa, entendiéndose por compensación a la “gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor” (Werther y Davis, 2000, p. 331), es necesario que se le dé la suficiente importancia a la administración de dicha área, ya que es la encargada de planear los factores a incluir en el sistema salarial y de beneficios, así como también de coordinarlos, organizarlos, controlarlos, aplicarlos y evaluarlos a nivel de la empresa y sus trabajadores. Al respecto, Juan Morales y Néstor Velandia (2005) exponen que:

La administración de las compensaciones empresariales (ACE) está muy ligada a la supervivencia de la empresa y a su plan estratégico de

desarrollo, ya que permite crear los principios de identidad, pertenencia y participación de todos los trabajadores en aras del éxito, tanto del individuo como de la organización. (p.3)

En este mismo orden de ideas, es importante señalar que para lograr esa identificación del capital humano con la empresa, la remuneración de los mismos debe ser acorde con la actividad que realicen dentro de la organización; entendiendo por remuneración a “el total de pagos que recibe un trabajador por la prestación de sus servicios” (Urquijo y Bonilla, 2008, p.25). De lo contrario, si la compensación es muy baja, es probable que el personal se sienta desmotivado afectando esto la productividad de la organización. Por lo tanto, la remuneración o la retribución es una importante consideración en la administración de los recursos humanos, ya que brinda a los trabajadores una recompensa tangible por sus servicios, así como una fuente de reconocimiento y un modo de vida.

Actualmente, más allá de la remuneración, se habla de la compensación total, concepto que integra otros aspectos que contribuyen con la creación de principios de identidad y pertenencia de los trabajadores. Dentro de los diferentes modelos de compensación total destaca el de World at Work. Este modelo estudia una serie de componentes complejos de reconocimiento y compensación que se ha venido consolidando como un estándar de referencia para profesionales del área. El mismo contempla influencias externas (contexto económico, legal, cultural, tecnológico, político y social) y las influencias internas (remuneración, beneficios y experiencia de trabajo). Para dicho modelo la remuneración total es “el retorno monetario y no monetario entregado a los empleados como intercambio por su tiempo, talento, esfuerzo y resultados” (Urquijo y Bonilla, 2008, p.5). Esta remuneración abarca la integración de cinco (5) elementos: compensación, beneficios, balance vida-trabajo, desempeño y desarrollo de carrera; los cuales tienen la finalidad de atraer, motivar y retener el recurso humano que se requiere para alcanzar los objetivos de cualquier empresa.

Tomando en cuenta todos los componentes de la compensación anteriormente mencionados, es importante destacar que el salario tiene un impacto directo tanto en la vida personal del trabajador, como en el status y el reconocimiento que pueden alcanzar los

mismos dentro de la organización, y por ende una inconformidad con el mismo afecta directamente a la empresa (Bohland, Snelll y Sherman, 2001).

Para poder retener y atraer al talento humano en cada uno de los cargos de una empresa, es necesario establecer el programa de compensación apropiado, que abarque la remuneración salarial y los beneficios. Estos sistemas constituyen una herramienta fundamental para fomentar el desempeño individual y organizacional, lo cual implica a su vez, lograr la productividad a través de la efectividad (el logro de los objetivos) y eficacia (alcanzar los fines con el mínimo de los recursos). (Koontz, Weihrich y Cannice, 2008).

Asimismo, es indispensable que las metas del personal estén alineadas con las metas organizacionales, para así poder brindar productos o servicios atractivos para el público, los cuales cumplan con sus exigencias. Por lo tanto, los clientes conforman la parte más esencial de una compañía, a tal punto que las empresas exitosas suelen prestar especial atención a las necesidades de los mismos, con la finalidad de brindarles una experiencia positiva. Para esto es necesario, que dichas organizaciones cuenten con un sistema que reduzca costos y coordine los esfuerzos de ventas, marketing y servicios. (Koontz, Weihrich y Cannice, 2008).

Las compañías rentables crean un excedente a través de las operaciones productivas. A raíz de esto, cuando se habla de rentabilidad también se habla de productividad. La productividad es definida como “la relación de salidas- insumos dentro de un periodo considerando la calidad”. (Koontz, Weihrich y Cannice, 2008, p.14). Los incrementos de este factor llevan a un mejor servicio demostrando un mayor interés por los clientes, mayor flujo de efectivo, a un superior rendimiento sobre activos y a mayores utilidades. Es decir, cuanto mejor resulte la productividad de una compañía, mayor será la rentabilidad de la misma. (Definición ABC, s/f). Por tanto, resulta evidente que la rentabilidad es una importante medida de la excelencia de una compañía.

Del mismo modo, las utilidades de una organización pueden aumentarse con una elevación del volumen de ventas o una reducción de los costos. No obstante, el enfoque de los administradores tiende a inclinarse al aumento del volumen de ventas. (Bain, 1985).

Una de las maneras en que una organización puede crecer es mediante sus ventas, es decir, un crecimiento en ventas, que a través de una apropiada administración puede transformarse en una empresa rentable.

Debido a lo expuesto anteriormente y estando consciente de la importancia que posee la compensación en el mundo organizacional, con la finalidad de obtener un mayor conocimiento de esta área, se considera pertinente la siguiente interrogante:

¿Cuál es la vinculación de los componentes de compensación y la rentabilidad de las empresas del sector farmacéutico en Venezuela para el año 2014?

La relevancia del presente estudio recae en la relación directa que puedan tener los componentes de compensación con la rentabilidad para que así, de acuerdo a esto, las empresas puedan enfocarse en dichos componentes con la finalidad de retener el talento y reducir los costos laborales para seguir siendo competitivos en el mercado de acuerdo al sector en el que se desenvuelve cada empresa.

A su vez, los resultados que se obtengan del estudio podrán servir de guía para comprender de qué manera influye la compensación en la rentabilidad, y de la misma forma conocer cuáles son las nuevas tendencias o políticas de compensación que se desarrollan actualmente en el país.

Con relación a la viabilidad, el estudio resulta factible debido a la que las empresas a evaluar están ubicadas dentro del territorio venezolano, y a la vez cuentan con los recursos necesarios. El recurso humano se encuentra lo suficientemente disponible para la realización del trabajo de investigación, y en cuanto a los recursos materiales y a los recursos económicos, los mismos estarán proporcionados y cubiertos por las investigadoras.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Determinar si existe vinculación entre los componentes de compensación y la rentabilidad de las empresas del sector farmacéutico en Venezuela para el año 2014.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Identificar cuáles son las prácticas de compensación de las empresas a seleccionar.
2. Identificar cuáles son los beneficios que brindan las empresas a seleccionar.
3. Identificar cuáles son los métodos de balance vida-trabajo de las empresas a seleccionar.
4. Identificar cuáles son las políticas de gerencia del desempeño aplicadas por las empresas seleccionadas.
5. Identificar cuáles son las estrategias de desarrollo y oportunidades de carrera en las empresas a seleccionar.
6. Comparar las prácticas de compensación de las empresas del sector farmacéutico en función a su rentabilidad.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

1. COMPENSACIÓN

1.1. Evolución Histórica.

La compensación, es un hecho natural que siempre ha estado entrelazada a la existencia del ser humano, ya que para algunos autores la misma es considerada como fundamento de equilibrio, justicia, equidad y reciprocidad. Las compensaciones se han venido manifestando en hechos de naturaleza espiritual, satisfacciones personales, reconocimiento o en retribuciones, ya sea en dinero o especie. (Morales y Velandia, 2005).

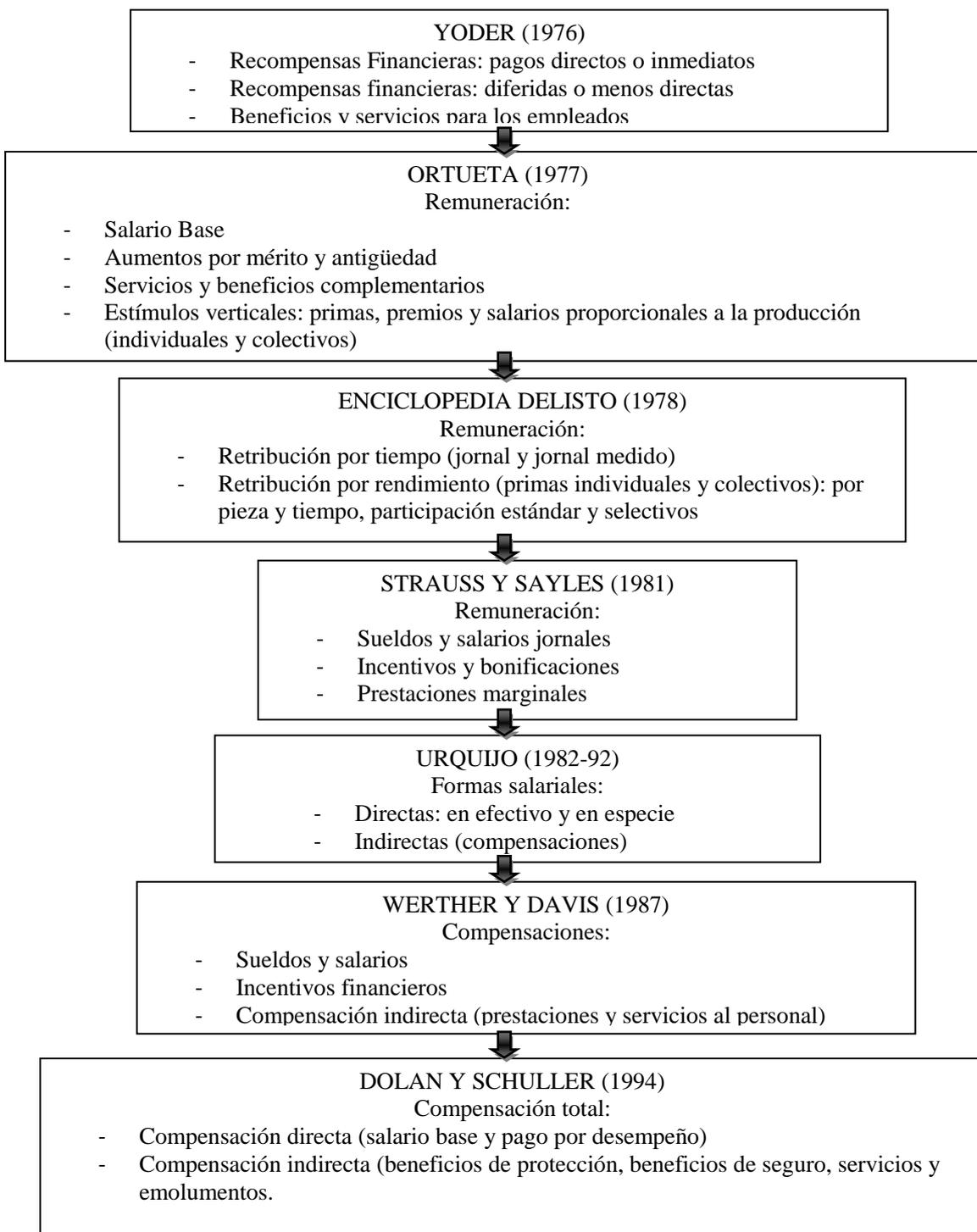
El hombre, a lo largo de la historia, ha sufrido cambios de vida en los que se ha visto en la obligación de incorporar continuamente nuevas actividades económicas. En los inicios de dicho concepto, se aplicaba el trueque, el cual consistía en el intercambio de unos productos por otros, sin embargo, dicha actividad se daba única y exclusivamente para la subsistencia. Luego, con la creación de nuevos instrumentos de agricultura, se produjo un aumento de la producción y la productividad de los campos, y con esto aumento a su vez el “poder de cambiar” o compensar a los demás. A raíz de esto, surge por primera vez el ofrecimiento tanto de productos, como de una mano de obra, con su respectiva compensación, la cual consistía en el pago en tierras donde se tenían que realizar servicios; para este periodo de tiempo, la compensación se recibía en forma de casa, comida y protección, así como también en tierra, semillas y herramientas. (Morales y Velandia, 2005).

Con las nuevas relaciones, nacen las guerras y como contraprestación del servicio prestado surge la moneda. Paralelamente a esto brota el trabajo doméstico, y más adelante con la abolición de las restricciones feudales y la transformación del sistema del trabajo doméstico por el sistema industrial, se crea una base para el sistema general de compensaciones empresariales. Bajo este esquema, el trabajador es libre pero sin propiedad, ofreciendo su fuerza de trabajo, con el fin de mantenerse a sí mismo y a su

familia; y el empresario al obtener la fuerza laboral, ofrece a cambio una compensación denominada como salario. (Morales y Velandia, 2005).

EVOLUCIÓN DE LA NOCIÓN DE SALARIO Y COMPENSACIÓN.

Extraído del trabajo de grado elaborado por Laura Nevado y Evelyn Colmenares, titulado “Aproximación a la estructura y tendencias de compensación total en el sector consumo masivo”.



1.2. Concepto

Compensación: Por compensación se entiende a la “relación de intercambio o retribución del trabajo que puede ser o no de carácter financiero”. (Morales y Velandia, 2005, p. 6). Asimismo, este término tiene distintos significados para cada trabajador o empleador, dependiendo específicamente del cargo o nivel de responsabilidad que tenga dentro de la organización para la cual se desempeña. Es por ello que el autor George Milkovich (1996), citado por Morales y Velandia (2005), expone que la compensación tiene diferentes significados para el empleado y el empleador. El primero considera que es una relación de intercambio, por ser la retribución al esfuerzo e inversión que ha hecho en su formación, y además su principal fuente de ingreso. Para el segundo, es parte de los costos de operación de la compañía.

Las compensaciones de carácter financiero pueden ser directas o indirectas. Las directas agrupan a todos aquellos costos financieros que resultan de los pagos del empleado por el tiempo trabajado o por los resultados obtenidos por su trabajo. Dentro de esta categoría se encuentran pagos como el sueldo o salario, las primas o los bonos de varios tipos, las comisiones o los pagos por rendimiento, las asignaciones en efectivo, los incentivos por inventario, entre otros; por el contrario, las indirectas agrupan a todos aquellos costos financieros generados o derivados por el otorgamiento de beneficios, ya sean públicos o privados, tales como programas de protección, pago por tiempo no trabajado, servicios o donaciones a los empleados, entre otros. Por otro lado, las compensaciones no financieras, son aquellas alabanzas, reconocimientos o un buen clima de trabajo, que influyen de igual manera en la satisfacción del personal. (Urquijo & Bonilla, 2008).

Las compensaciones son un elemento vital tanto en la posición competitiva de la empresa, como en las relaciones de la organización con sus propios empleados.

1.3. Consistencia o teoría de la equidad

Esta teoría tiene como finalidad, lograr la percepción de equidad y competitividad tanto de los empleados como de los empleadores, y dicho objetivo es la base para la planificación de los planes de compensación y de los componentes del mismo. Para los empleadores, los programas de compensación son estratégicos para mantener las relaciones

con los empleados y para el logro de las metas de la organización. Y desde el punto de vista de los empleados, los planes de compensación garantizan una situación de equilibrio frente a la pérdida del valor adquisitivo del salario real. Según dicha teoría, si se da un desequilibrio entre la percepción de los empleados sobre su compensación con respecto a los demás, se generará un sentimiento de insatisfacción y disconformidad. (Urquijo & Bonilla, 2008).

1.4. Objetivos de la administración de la compensación

Dentro de los objetivos de la administración de la compensación se encuentra los siguientes (Werther y Davis, 2000):

- *Adquisición de personal calificado.* Debido a la constante competencia del mercado laboral, los niveles de compensación deben corresponder a las condiciones de oferta y demanda del mismo, y es por eso que las compensaciones deben ser lo suficientemente altas para que genere la atracción de nuevos solicitantes.
- *Retener a los empleados actuales.* Para prevenir que la tasa de rotación aumente, el nivel de compensación debe ser competitivo.
- *Garantizar la igualdad.* La administración de las compensaciones debe contemplar tanto la igualdad interna como la externa. La igualdad interna presume que el pago guarde relación con el valor relativo del puesto (igual trabajo, igual salario) y la igualdad externa o competitividad, significan compensaciones análogas a las otras organizaciones.
- *Alentar el desempeño adecuado.* El pago deberá reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades y los objetivos organizacionales.
- *Controlar los costos.* Un programa racional de compensaciones contribuye a que la compañía obtenga y retenga su fuerza laboral a costos apropiados. Si no es así, la organización puede encontrarse compensando a su personal en niveles excesivos o insuficientes.
- *Cumplir con las disposiciones legales.* El plan de compensación de cualquier organización tiene que tomar en cuenta estos factores y asegurarse de que el mismo se rija por las disposiciones legales vigentes.
- *Mejorar la eficiencia administrativa.* Al cumplir con los otros objetivos, la gerencia de Recursos Humanos alcanza su eficiencia administrativa.

1.5. Desafíos que enfrenta el sistema de compensación

Cualquier método que se utilice para determinar los niveles de pago se enfrenta a varios retos, ante los cuales, los especialistas en salario deben efectuar los ajustes necesarios para poder afrontarlos. Estos desafíos pueden ser expuestos mediante la siguiente clasificación (Werther y Davis, 2000):

- *Objetivos estratégicos:* Las organizaciones establecen políticas de sueldos y salarios, que pueden ser una herramienta de la estrategia corporativa, que ayuda a determinar la forma en cómo se va a proceder para establecer las escalas salariales.
- *Tasas predominantes de salarios:* Debido a las fuerzas del mercado, que en muchos casos es producto de la tecnología, existen puestos que deben recibir una mayor compensación que la indicada por su valor relativo.
- *Sindicatos:* Cuando la fuerza de trabajo se encuentra organizada en sindicatos, puede presentarse la capacidad de negociación de estos grupos con la finalidad de conseguir mejoras salariales o de sus beneficios.
- *Pago comparable por labor comparable:* Los niveles salariales de una organización varían periódicamente, tomando en cuenta su producción y el deseo que tiene la empresa de competir por el recurso humano disponible.
- *Marco legal:* Abarca todas las disposiciones que se establecen en materia laboral.

1.6. Modelos de compensación

Como ya se sabe, existen diferentes perspectivas expuestas por diversos autores acerca de la compensación y los factores que la conforman. A través de estos esquemas, se ha podido entender con mayor profundidad como se desarrolla el sistema retributivo de los trabajadores. Para este estudio, se tomarán en cuenta los más resaltantes en los últimos años.

- Modelo de Milkovich y Newman.

Según George Milkovich y Jerry Newman, explican que la compensación puede ser o no de carácter financiero, y que a su vez, las de carácter financiero se dividen en directas o indirectas. Las primeras abarcan sueldos y salarios, incentivos, bonificaciones y comisiones; y las indirectas, incluyen las prestaciones y la compensación no monetaria, como los beneficios otorgados al trabajador. De igual modo, es significativo mencionar que cuando se habla de carácter no financiero se refiere a reconocimientos y alabanzas que recibe el empleado por su trabajo y que a su vez contribuye con la satisfacción del mismo.

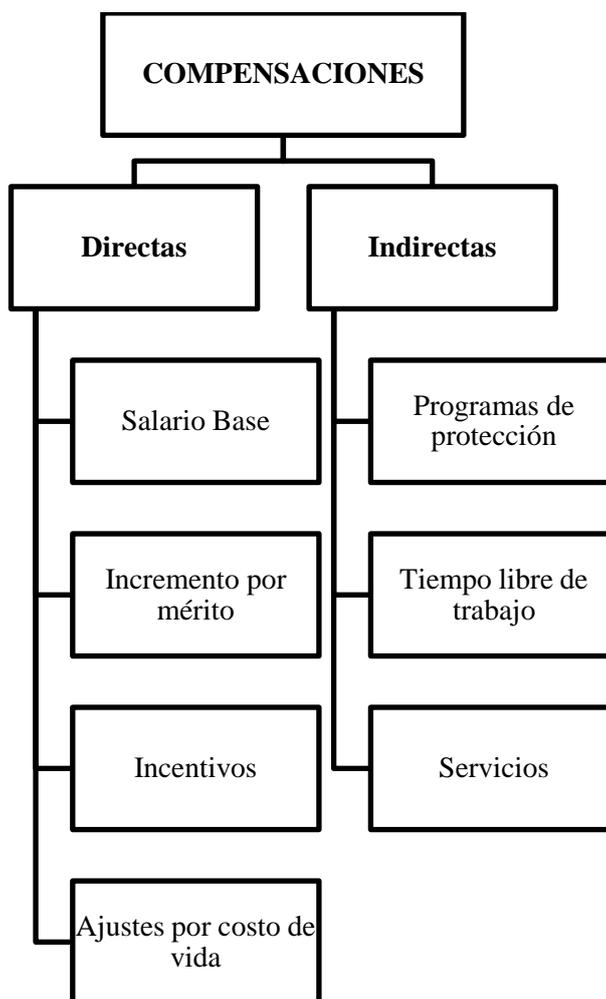


Figura 1: Milkovich, G y Newman, J. (1996). *Formas de compensación financiera*. USA: McGraw Hill

- Modelo de Dolan y Schuler

Para estos autores, la retribución es la “...actividad mediante la cual la organización evalúa la contribución de los empleados, con el fin de distribuir recompensas monetarias y no monetarias, directas o indirectas, de acuerdo con la normativa vigente y la capacidad de pago de la organización” (Dolan, Shuler y Valle, 1999, p. 251). Las monetarias abarcan la compensación directa que incluye los pagos recibidos por el trabajador en efectivo, tales como el salario base y las retribuciones basadas en el rendimiento; y la compensación indirecta que incluye la protección pública, la protección privada, retribución por tiempo no trabajado y otras prestaciones. Por otro lado, las no monetarias contienen la seguridad del puesto, los símbolos de prestigio, las recompensas sociales y las recompensas de la tarea.

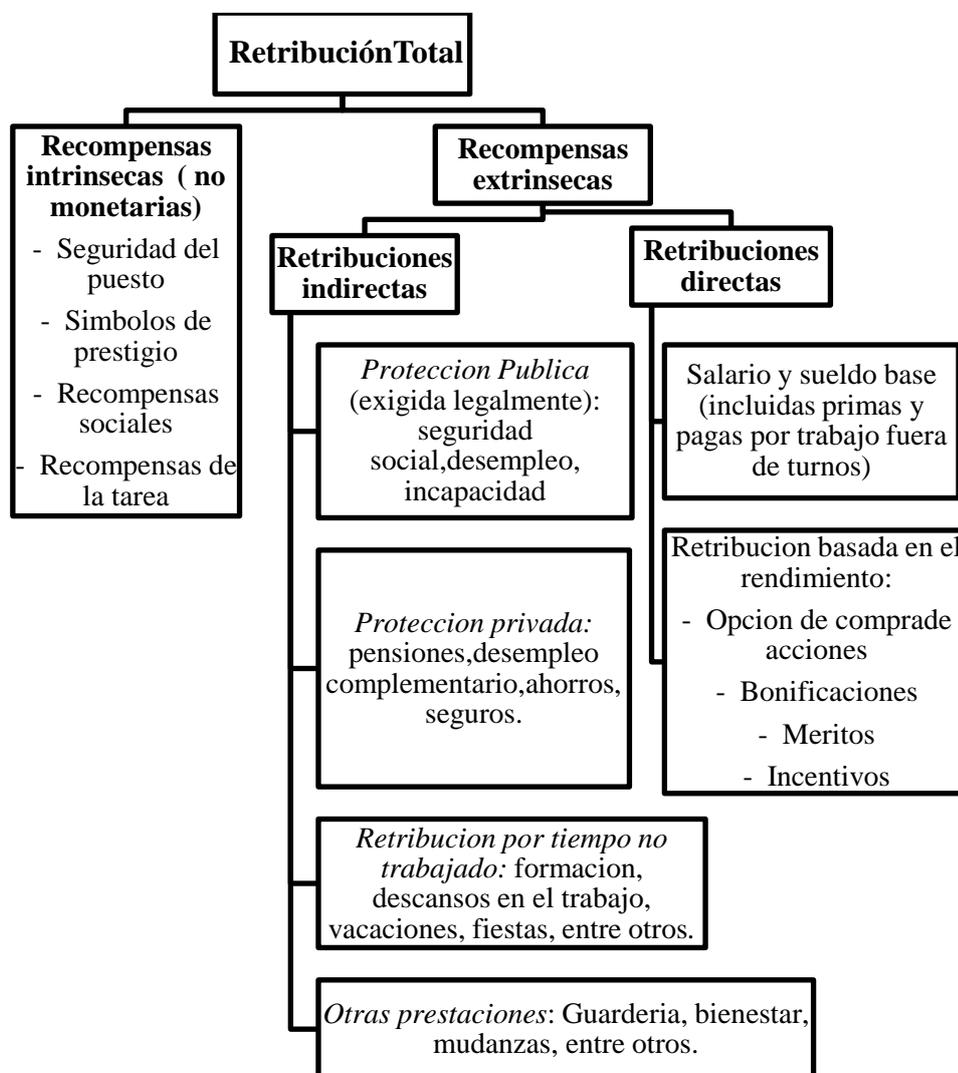


Figura 2: Dolan, S; Schuler, R y Valle, R. (1999). *Componentes de la retribución total*. Madrid: McGraw Hill

- Modelo del Pfr. Josué Bonilla

Este modelo explica, a través de seis (6) fases, como debería ser el funcionamiento de un sistema de clasificación y remuneración. La primera (I) de estas fases es la de análisis de cargos o roles, en la cual se toma en consideración los procesos productivos y/o administrativos del negocio por medio de una estructura de cargos, es decir, la estructura de cargos debe responder a dichos procesos. La definición de esta estructura resulta en la fase dos (II) del modelo, que se centra en el sistema de clasificación de roles. Una vez establecido el sistema, se obtiene entonces el universo de cargos que la integran, y a partir de estos se puede seleccionar una muestra representativa y así cumplir con el sistema de valoración de cargo o la fase tres (III). De esta manera, se podrá consolidar la equidad interna. Al cubrir dichas fases, resulta posible construir las estructuras salariales que se utilizarán como instrumento base para la gestión de sueldos y salarios, y a su vez como referencia para el diseño de un sistema de desarrollo de carrera, la cual constituye la fase cuatro (IV).

Finalmente, para garantizar que este sistema sea competitivo, es necesario que al desarrollar todas las fases se tome en cuenta la realidad del mercado.

Modelo para el desarrollo de un sistema de clasificación y remuneración.

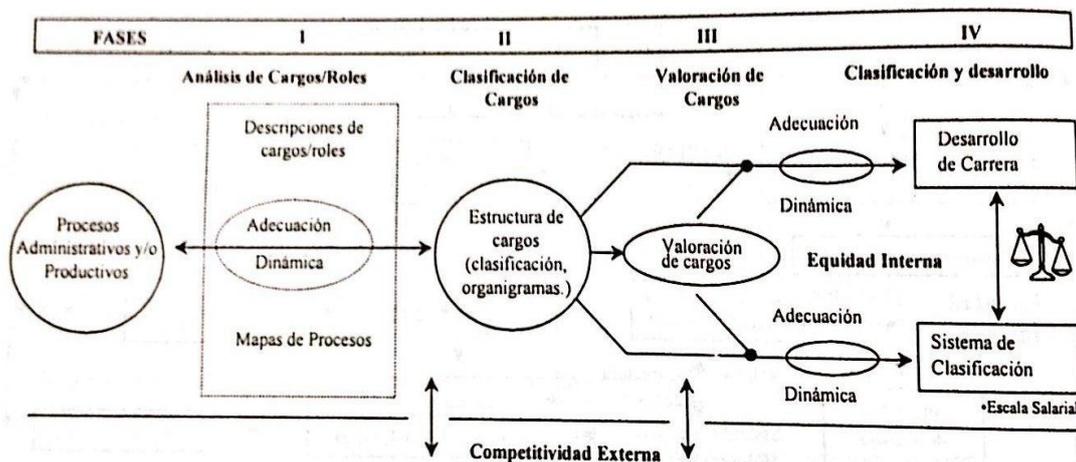


Figura 3: Urquijo, J y Bonilla, J. (2008). *Modelo para el desarrollo de un sistema de clasificación y remuneración*. Caracas: Publicaciones UCAB.

- Modelo de World at Work

Esta organización ha propuesto un modelo que se basa en la integración deliberada de cinco (5) elementos, que tienen como principal función atraer, motivar y retener al talento humano necesario para alcanzar los objetivos necesarios del negocio. Los elementos que constituyen el paquete de compensación total son:

- *Compensación:* Contiene los pagos proporcionados a los trabajadores por los servicios prestados a la organización, en función del tiempo, habilidades y esfuerzo que cada uno aporte; la misma contiene, a su vez, los siguientes cuatro (4) elementos:
 - Pago base: Es determinado generalmente por la organización, de acuerdo a la estructura jerárquica de la misma, sin tomar en cuenta aspectos como los indicadores de desempeño y resultados obtenidos.
 - Pago variable: A diferencia del pago base, esta retribución si depende del nivel de desempeño o los resultados obtenidos por parte de cada trabajador.
 - Pago de incentivo a corto plazo: Este surge del pago variable, y es asignado con la finalidad de premiar al trabajador por el cumplimiento de un objetivo que se haya alcanzado en un lapso de tiempo de un año o menos.
 - Pago de incentivo a largo plazo: Al igual que el anterior surge del pago variable, y es asignado con la finalidad de premiar al trabajador por el cumplimiento de un objetivo que se haya alcanzado en un lapso de tiempo mayor a un año.
- *Beneficios:* Constituyen programas que utilizan las empresas para complementar el pago en efectivo que se le otorga a un trabajador. Estos beneficios tienen la finalidad de resguardar al empleado de posibles riesgos financieros, y los mismos pueden clasificarse en:
 - Seguro Social: Se otorga a raíz de desempleo, discapacidad ocupacional y seguridad social.

- Seguro Grupal: Se otorga por retiros, ahorros y razones médicas.
- Pagos por periodo de tiempo no trabajado: Estos programas tienen por propósito resguardar al trabajador en caso de adversidades con respecto a la actividad laboral.
- *Balance Vida-Trabajo*: Este componente está compuesto por aquellos métodos que aplica la organización que ayudan al trabajador a alcanzar el éxito tanto en su vida personal como en su vida profesional. El modelo identifica siete (7) categorías que se pueden utilizar para lograr el apropiado balance: flexibilidad en el lugar de trabajo, tiempo de descanso remunerado, importancia del grupo familiar, salud, involucramiento con la gerencia o dirección, involucramiento con la comunidad y apoyo financiero.
- *Desempeño y Reconocimiento*: En primer lugar el desempeño se puede definir como un componente esencial para lograr el éxito y los objetivos organizacionales. En todos los niveles, estos objetivos deben estar establecidos de manera clara para que el desempeño pueda cumplir con los requerimientos de la organización, tomando en cuenta las habilidades del trabajador. Por otra parte, el reconocimiento se otorga para reforzar ciertas acciones o comportamientos, esfuerzos o el desempeño mismo de los empleados. Este reconocimiento puede ser darse de diferentes formas, ya sea verbalmente o no.
- *Desarrollo y oportunidades de carrera*: Este componente beneficia tanto a la empresa como al trabajador, ya que el mismo se centra en la planificación de carrera y el mejoramiento de las habilidades del personal para incrementar su motivación y compromiso.

Esquema de Compensación Total



Figura 4: *Esquema de Compensación Total*. Fuente: www.worldatwork.org

Por otro lado, es de relevancia para el presente estudio exponer una clasificación más detallada de uno de los componentes que integra la compensación, como lo son los beneficios. Específicamente, se refiere a una categorización de beneficios más completa y acertada al entorno venezolano, realizada por la consultora internacional Hay Group (1990), que establece que los beneficios que ofrece cualquier compañía puede abarcar las siguientes dimensiones (como se cita en Bacco, 2007, p.47):

1. *Cobertura de necesidades básicas*: Esta se refiere a las viviendas provistas por la empresa, comedor de la empresa, plan de ayuda para gastos de vida, guardería y facilidades para obtener bienes de consumo.
2. *Beneficios socioeconómicos de seguridad*: Incluye el seguro de vida y HCM, otros seguros, servicios médicos ambulatorio y chequeo médico, planes de jubilación y pensiones.
3. *Beneficios socioeconómicos financieros*: Abarca los préstamos para adquisición de automóviles o vivienda, préstamos personales, adquisición optativa de acciones y caja de ahorro.
4. *Beneficios económicos de transporte*: Referido al estacionamiento, automóviles, chofer, transporte de la empresa y pago de uso de automóvil personal.

5. *Beneficios recreacionales:* Como lo son los viajes, actividades deportivas o disfrute de un club privado.
6. *Otros beneficios:* Incluye los gastos de representación, pago de estudios para los hijos de los empleados y tarjeta de crédito corporativa.

2. RENTABILIDAD

Dentro de las muchas funciones de la administración de una empresa, se encuentran los estados financieros, los cuales contienen información relevante acerca de los resultados operativos y la posición financiera de una compañía. Existen cuatro estados financieros principales: el estado de resultados, el balance general, el estado de utilidades retenidas y el estado de flujos de efectivo. El primer estado suministra un resumen financiero de los resultados operativos de la compañía en un período determinado; el segundo brinda un resumen de la posición financiera de la organización en un momento determinado; el tercer estado “concilia el ingreso neto obtenido durante un año específico y cualquier dividendo en efectivo pagado, con el cambio en las utilidades retenidas entre el inicio y el final de ese año” (Gitman, 2000, p. 89); y por último, el cuarto proporciona un resumen de los flujos de efectivo operativo, de inversión y de financiamiento de la organización durante el etapa de estudio. Dichos estados permiten utilizar la información para realizar comparaciones entre las empresas y cómo evolucionan a través del tiempo, para identificar áreas donde se destaca la empresa y las áreas con oportunidad para ser mejoradas.

Los estados financieros se manejan de acuerdo a cuatro razones financieras, las cuales se obtienen mediante el estado de resultados y el balance general, y se encargan de evaluar el rendimiento de la empresa; estas razones se dividen a su vez en cuatro categorías básicas: razones de liquidez, razones de actividad, razones de deuda y razones de rentabilidad. Las tres primeras miden fundamentalmente el riesgo, y por el contrario, las razones de rentabilidad miden el rendimiento como tal. Esta última es en la que se concentrará el presente estudio. (Gitman, 2000).

La rentabilidad es una noción que se ejecuta a cualquier acción económica en la que se utilizan y se manipulan medios materiales, humanos y financieros con la finalidad de alcanzar ciertos resultados. A pesar de que el término de rentabilidad suele utilizarse de forma muy variada de acuerdo a distintos enfoques doctrinales, en un sentido global se denomina rentabilidad a “la medida del rendimiento que en un determinado periodo de tiempo producen los capitales utilizados en el mismo” (Sánchez, 2002, p.2). Este concepto supone una comparación entre la renta generada y los medios que fueron utilizados para obtenerla, con la finalidad de permitir la elección entre alternativas o juzgar la eficiencia de las acciones realizadas. (Sánchez, 2002). Dicho de otro modo, la rentabilidad es “la relación entre las utilidades obtenidas y el capital invertido” (Volpentesta, 2002, p.42)

La importancia del análisis de la rentabilidad parte de la multiplicidad de los objetivos que afronta una compañía, ya que algunos pueden basarse en la rentabilidad o el beneficio, otros en el crecimiento, en la estabilidad o en el servicio a la colectividad. (Sánchez, 2002)

Asimismo, el estudio de rentabilidad dentro de una organización se puede realizar de dos (2) niveles: en función del tipo de resultado (rentabilidad económica o del activo) y en función a la inversión relacionada con el mismo (rentabilidad financiera o de fondos propios). (Sánchez, 2002).

- Rentabilidad Económica: Esta rentabilidad “es una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento de los activos de una empresa con independencia de la financiación de los mismos” (Sánchez, 2002, p.5). Según esto, se puede decir que la rentabilidad económica es considerada como una medida de la capacidad de los activos para poder generar valor (independientemente de cómo haya sido financiados).

Dicha rentabilidad constituye de esta manera un indicador base para juzgar la eficiencia en la gestión empresarial, ya que es el comportamiento de los activos el que “determina con carácter general que una empresa sea rentable o no rentable en términos económicos” (Sánchez, 2002, p.5). A su vez, al no tener en consideración en que han sido financiados los activos se podrá determinar si una empresa no rentable lo es porque posee problemas en el desarrollo de su actividad o por una deficiente política de financiación. (Sánchez, 2002).

- Rentabilidad Financiera: Es una medida del rendimiento obtenido por esos capitales propios (referida a un periodo de tiempo determinado), independientemente de la distribución del resultado. La rentabilidad financiera puede considerarse una medida más cercana a los accionistas o propietarios en comparación con la rentabilidad económica, y es por esto dicha medida es el indicador que los directivos buscan maximizar en interés de los propietarios.

Como se mencionó anteriormente, para el análisis de rentabilidad existen varias medidas, índices o razones con las cuales se puede medir. A continuación se expondrá las principales:

- El índice de retorno sobre activos (ROA), el cual mide la rentabilidad de una empresa en relación a los activos que posee. Este indicador refleja la eficiencia de una organización en el uso de sus activos para producir utilidades. (Crece Negocios, 2010)
- El índice de retorno sobre patrimonio (ROE), el cual mide la rentabilidad de una empresa en relación al patrimonio que posee. Este indicador refleja la capacidad de una organización para producir utilidades a través del uso del capital invertido y el dinero que ha generado. (Crece Negocios, 2010)
- El índice de rentabilidad sobre ventas permite medir la rentabilidad de una organización en relación a las ventas generadas. En otras palabras si la rentabilidad sobre ventas de una empresa da como resultado un 20%, esto quiere decir que las utilidades representan el 20% total de las ventas. (Crece Negocios, 2010)

Las ventas representan un factor de suma importancia para cualquier organización debido a que las mismas son consideradas como el motor vital de la economía.

La evolución de este factor determinante ha sido en una inmensa proporción, iniciando por el trueque hasta un desarrollado intercambio comercial, sin embargo, a lo largo del tiempo siempre ha mantenido su objetivo principal el cual se basa en satisfacer las necesidades de las personas, así contribuyendo con el mejoramiento del nivel de vida.

Una venta se realiza cuando “se efectúa una operación que es mutuamente provechosa y satisfactoria y se conquista un nuevo cliente permanente” (A.I.D, 1971, p. 103). En otras palabras, la venta puede entenderse como una influencia que impulsa a las personas a comprar algún producto o servicio que se ofrezca.

Según Javier Pérez Alonso (1999) en su libro “El éxito en las ventas” existen tres grandes grupos de las acciones de venta. El primero es la venta personal donde existe un contacto directo entre vendedor y comprador, y sus modalidades son dentro y fuera del establecimiento, pudiendo ser industrial o comercial; el segundo grupo es la venta multinivel donde existen distintas escalas de vendedores y su beneficio se efectuará según

su posición en la “pirámide”; y el tercer grupo comprende la venta a distancia, la cual se desarrolla mediante nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones.

En el presente estudio se tomará en cuenta las ventas orientadas al beneficio de una empresa. Para lograr dicho propósito, el vendedor debe conocer completamente la compañía que representa y estar perfectamente compenetrado con sus políticas y procedimientos. A su vez, debe estar al tanto de sus objetivos y estar familiarizado con la organización estructural de la misma, conocer sus directivos, conocer de forma clara la organización e interrelación departamental y conocer el tipo de industria o comercio en el que se desarrolla la empresa y la competencia que posee.

La expansión de una empresa y su desenvolvimiento dentro de los marcos de una sociedad actual depende fundamentalmente del desempeño competente y eficaz de la actividad de ventas y en sus objetivos tácticos y estratégicos. Dichas estrategias obedecen a métodos limitados, pero a su vez, poseen una gama extensa de recursos y elementos con los que se cuenta y que han de ponerse en acción para optimizar y maximizar la actividad de ventas; dentro de las estrategias se encuentran la puesta en acción del equipo de vendedores, el establecimiento de la retribución al sector comercial, el planeamiento de las actividades de apoyo y su ejecución, la participación en las tareas de exhibición de los productos mediante la mercadotecnia, entre otros.

La organización de ventas orienta los esfuerzos principales de la empresa a la determinación de los volúmenes de venta posibles y a la obtención con ellos de los mayores beneficios para la misma. Estos objetivos siempre deben estar estrechamente relacionados, ya que es aquí donde radica el éxito o el fracaso de las estrategias, y con esto, de la compañía.

El propósito de cualquier empresario radica en el incremento de las ventas de su negocio, ya que las mismas posicionan a la compañía en el mercado y son el motor para su funcionamiento. Por ello las empresas están en constante búsqueda del crecimiento de sus ventas, siempre y cuando dicho aumento sea constante y genere ganancias.

En este mismo orden de ideas, se puede decir, que los empresarios buscan el crecimiento de sus empresas a través de más productos, más mercado, más clientes y más ventas, es decir, más inversiones, ampliaciones, una mayor expansión y un mayor

patrimonio. El crecimiento rentable es el objetivo del empresario que desea tener éxito; crecimiento rentable es igual a éxito (Fundapymes, 2014)

Una manera de conocer cómo se encuentra la empresa y el crecimiento potencial de la misma es a través de la medición del crecimiento de las ventas. El mismo es medido como un porcentaje. (eHOW, s/f)

Cabe destacar, que con la finalidad de separar las empresas que se tomarán en cuenta en la muestra del presente estudio, se utilizará el porcentaje del crecimiento interanual como criterio fundamental. A través de dicho criterio se identificará cuales empresas poseen una rentabilidad por encima del mercado y cuales empresas poseen una rentabilidad por debajo.

En teoría, se entiende que una empresa es rentable cuando genera la utilidad o el beneficio suficiente, es decir, cuando los ingresos de la misma son superiores a sus gastos, y la diferencia entre ambos conceptos se considera aceptable. (Crece Negocios, 2010). No obstante, para la presente investigación una “empresa rentable” va a ser aquella que haya crecido en ventas por encima del mercado en el sector farmacéutico, y por el contrario, las “empresas menos rentables” serán las que en crecimiento en ventas se encuentren por debajo del mercado para el mismo sector.

Los datos del crecimiento en ventas tanto del mercado como de las empresas serán suministrados por la empresa Sanofi Aventis de Venezuela, los cuales están basados en un análisis realizado en Venezuela por IMS Health, dentro del periodo Febrero de 2013 a Febrero de 2014.

CAPÍTULO III

MARCO CONTEXTUAL

1. SECTOR FARMACÉUTICO

El sector farmacéutico es el encargado de fabricar los productos químicos medicinales con el fin último de prevenir y tratar distintos tipos de enfermedades. Las empresas de este sector preparan los productos farmacéuticos, para su uso médico, bajo métodos conocidos como lo es la producción secundaria, y algunas de ellas también llevan a cabo la producción primaria. Dentro de los productos fabricados por producción secundaria se encuentran las pastillas, soluciones para inyección, óvulos, supositorios y sobres para consumo oral.

La mayoría de las empresas de este sector son de carácter internacional, con filiales en distintos países. En el caso de Venezuela, el sector farmacéutico tiene empresas tanto de carácter internacional como nacional.

En años pasados la máxima representación de empresas farmacéuticas en el país era la Cámara de la Industria Farmacéutica Venezolana (CIFAVE). Actualmente, se encuentra representado por tres grandes Cámaras: la Cámara de la Industria Farmacéutica Venezolana (CIFAR), la Cámara Venezolana de Medicamentos Genéricos (CAVEMEGA) y la Cámara Venezolana de Medicamentos (CAVEME). (Fermín y Palacios, 2005)

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente estudio es de tipo descriptivo comparativo, ya que busca identificar cuáles son los componentes de compensación de las organizaciones pertenecientes a la muestra, para así poder evaluar que hacen de diferente en materia de compensación, en función a su rentabilidad. Específicamente es una investigación de tipo descriptivo que para Fideas Arias (2012), “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (p.24).

Para Jacqueline Hurtado de Barrero (1998) una investigación comparativa “tiene como objetivo lograr la identificación de diferencias y semejanzas con respecto a la aparición de un evento en dos o más contextos, grupos o situaciones diferentes” (p. 237). Al ser una investigación comparativa se trabajó con una característica de estudio, que para el presente tema fueron los componentes de compensación, y se busco identificar el comportamiento diferencial de esta característica en dos grupos distintos del sector farmacéutico, los cuáles fueron estratificados en función de su rentabilidad.

2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Se considera que es un estudio de campo, pues los datos fueron proporcionados directamente por los sujetos investigados o de la realidad en donde se generaron los hechos, en este caso, de las empresas que conforman la muestra. (Arias, 2012)

De igual forma, para realizar la recolección de datos se utilizó un diseño no experimental de tipo transaccional, ya que no se efectuó ningún tipo de control o manipulación sobre las variables de estudio, y los datos se tomaron en un tiempo único definido, siendo este el año 2014. (Arias, 2012)

3. UNIDAD DE ANALISIS, POBLACIÓN Y MUESTRA

La unidad de análisis estuvo representada por las empresas privadas del sector farmacéutico en las que se midieron las variables.

Por su parte, la población del presente estudio, estuvo conformada por las empresas que pertenecen al sector farmacéutico y que se encuentran en el análisis realizado por IMS Health.

Con respecto a la muestra, ésta se hizo de forma no probabilística, la cual según Kerlinger y Lee (2002) es aquella que “no usa el muestreo aleatorizado”. Por lo tanto, se seleccionaron intencionalmente a un conjunto de diez (10) empresas del análisis anteriormente nombrado, y a partir de éste se separaron las mismas en dos (2) grupos, siendo el primer grupo aquellas empresas del sector farmacéutico cuya rentabilidad sea superior al promedio del sector, y el segundo grupo aquellas empresas del sector farmacéutico cuya rentabilidad esté por debajo del promedio del sector, y de esta manera se pudo llegar al objetivo esencial del trabajo de grado, el cual se enfocó en identificar los componentes de compensación de cada una de las agrupaciones y determinar si existe algún comportamiento diferencial en sus prácticas.

4. VARIABLES

DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES

La primera variable de estudio para esta investigación es la compensación total, y como ya se ha dicho anteriormente de acuerdo al modelo de World at Work, está constituida por cinco (5) dimensiones que son: compensación, beneficios, balance vida-trabajo, desempeño y reconocimiento y desarrollo y oportunidad de carrera. Asimismo, cada una de ellas contiene una serie de componentes o indicadores, que a su vez, permitieron que se efectuara la medición de dichas dimensiones.

- I. Compensación Total: Son todas aquellas herramientas que están a disposición del empleador para atraer, motivar y retener a los empleados dentro de la empresa.

1. **Compensación:** Incluye todos aquellos pagos que obtienen los trabajadores como consecuencia de sus servicios prestados a la organización, en función del tiempo, habilidades y esfuerzo realizado.
2. **Beneficios:** Son ciertos programas que la empresa otorga al trabajador para complementar el pago en efectivo, y tienen la finalidad de resguardar al empleado de posibles riesgos financieros.
3. **Balance Vida-Trabajo:** Son métodos que aplica la organización para ayudar al trabajador a lograr el éxito tanto en su vida personal como en su vida profesional.
4. **Desempeño y Reconocimiento:**
 - 4.1. *Desempeño:* Para lograr el éxito y los objetivos de la organización, el desempeño juega un papel fundamental. Es por ello que los objetivos de la organización deben estar establecidos de manera clara, para que así se pueda dar un correcto desempeño por parte de los trabajadores, utilizando todas sus habilidades.
 - 4.2. *Reconocimiento:* Este se lleva a cabo para reforzar ciertas conductas en los trabajadores, ya sea a través de certificados, elogios o cualquier tipo de premio.
5. **Desarrollo y oportunidades de carrera:** Este componente es para beneficio de trabajador y la empresa, ya que se centra en la planificación de carrera y el desarrollo de las habilidades del personal de la empresa. Esto se realiza para incrementar la motivación y compromiso de los trabajadores.

La segunda variable del estudio es la rentabilidad. De acuerdo a Jorge Volpentesta (2002) la rentabilidad puede ser entendida como “la relación entre las utilidades obtenidas y el capital invertido”. (Volpentesta, 2002, p.42). Además el mismo autor señala que cuando se consigue una mejora en la productividad de una compañía también existe la posibilidad de una mejora en su rentabilidad.

En otras palabras, al hacer referencia a la utilidad, el beneficio o la ganancia de una organización, se hace referencia a la rentabilidad. La misma se considera una remuneración a cambio del dinero que se haya invertido en la empresa, la cual puede estar representada en forma absoluta (valores) o en forma relativa (porcentaje).

Todo empresario o accionista que invierte su dinero en la creación y desarrollo de una organización aspira incrementar su capital, y esto puede ser posible a través de la rentabilidad producida por su valor invertido. (Gerencie, 2010)

5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

A continuación se presentará la operacionalización de la presente investigación, en la cual se expondrán las variables a medir, sus dimensiones, sus indicadores, y por último, sus ítems.

Para ello, se creó una matriz donde se contemplaban tanto la variable compensación total como la variable rentabilidad, y en donde ambas variables estaban compuestas a su vez por sus respectivas dimensiones. Para la primera variable, sus dimensiones estaban compuestas por los cinco elementos, cuya principal función es atraer, motivar y retener el talento humano necesario para alcanzar los objetivos del negocio, estos son: compensación, beneficios, balance vida-trabajo, desempeño y reconocimiento y desarrollo y oportunidades de carrera. Por su parte, las dimensiones de la segunda variable están compuestas por dos grupos de empresas segregándolas según el promedio de rentabilidad del sector farmacéutico, es decir, la primera dimensión para esta variable serian las empresas que se encuentren por encima del promedio del sector y la segunda dimensión son las empresas que se encuentren por debajo del promedio del sector.

Luego de dichas dimensiones, se encuentran los indicadores, los cuales se estructuraron con el propósito de medir, tanto cuantitativamente como cualitativamente, las dimensiones que se plantearon, y del mismo modo, las variables a estudiar.

Por último, la operacionalización cuenta también con ciertos ítems que son básicamente el número que identifica las partes del instrumento que se diseñó para poder medir los indicadores de las variables.

La matriz descrita anteriormente, se puede visualizar de este modo:

Tabla 1: Operacionalización de las variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
I. Compensación Total	1. Compensación	1.1. Porcentaje de pago base sobre la compensación total	1.3
		1.2. Política Salarial	1.1, 1.2
	2. Beneficios	2.1. Porcentaje de beneficios sobre la compensación total	2.1
		2.2. Porcentaje de beneficios para cobertura de necesidades básicas sobre el total de beneficios	2.2
		2.3. Porcentaje de beneficios socioeconómicos (seguridad) sobre el total de beneficios	2.3
		2.4. Porcentaje de beneficios socioeconómicos (financieros) sobre el total de beneficios	2.4
		2.5. Porcentaje de beneficios socioeconómicos (transporte) sobre el total de beneficios	2.5
		2.6. Porcentaje de beneficios recreacionales sobre el total de beneficios	2.6
		2.7. Porcentaje de otros beneficios sobre el total de beneficios	2.7
	3. Balance Vida-Trabajo	3.1. Estrategias de flexibilidad en el lugar de trabajo	5.10, 5.12, 5.13
3.2. Estrategias de salud		5.3, 5.8, 5.11	
3.3. Estrategias para actividades recreacionales		5.1, 5.2, 5.4, 5.5	
3.4. Estrategias para otros servicios		5.6, 5.7, 5.9	
4. Desempeño y Reconocimiento	4.1. Porcentaje de pago variable sobre la compensación total	3.1	
	4.2. Porcentaje de pago de incentivo a corto plazo sobre la compensación total	3.1	
	4.3. Porcentaje de pago de incentivo a largo plazo sobre la compensación total	3.2	
5. Desarrollo y Oportunidades de Carrera	5.1. Número de promociones otorgadas en el año sobre el total de trabajadores	4.1, 4.2	
II. Rentabilidad	1. Empresas que se encuentre por arriba del promedio del sector	1.1. Porcentaje de crecimiento interanual	IMS Health.
	2. Empresas que se encuentre por debajo del promedio del sector	2.1. Porcentaje de crecimiento interanual	IMS Health.

Fuente: Elaboración Propia

6. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN

Al tratarse de una investigación comparativa, “la recolección de datos está dirigida al evento a comparar, pero se hace en dos o más contextos diferentes, determinados por el evento de clasificación.” (Hurtado, 1998, p.160). Es por ello, que en el presente estudio la recolección estuvo destinada a comparar los componentes de compensación en los dos (2) grupos ya expuestos.

Cabe destacar, que con esta recolección lo que se busca es cumplir cada uno de los objetivos específicos, y es por esto que se tuvo en cuenta este propósito al momento de elaborar el instrumento de medición.

El instrumento de medición que fue utilizado es el cuestionario, definido como una herramienta “que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento o temática particular, sobre el cual el investigador desea obtener información” (Hurtado, 1998, p. 449). A raíz de esto, se consideró apropiado el uso del cuestionario, ya que su aplicación no requiere necesariamente la presencia del investigador y las preguntas se hacen por escrito, logrando una mayor comodidad para las empresas y generando así una fácil obtención de los datos. El objetivo esencial de éste fue levantar información sobre las estrategias de compensación total de las empresas rentables y las empresas menos rentables del sector farmacéutico e identificar las diferencias entre las mismas.

Asimismo, al momento de diseñar el instrumento se utilizaron preguntas abiertas y cerradas. Las abiertas dan mayor libertad de expresión a la persona de proporcionar la respuesta que consideren y redactarla a su manera; por el contrario, las preguntas cerradas limitan la respuesta a la elección de un cierto número de categorías ya previamente presentadas.

Es importante señalar que para el presente estudio se tomó como referencia el instrumento elaborado por María Muguerza junto con Eduardo Quevedo, en el trabajo de grado titulado “Prácticas de compensación en empresas catalogadas como buenos lugares para trabajar en el área Metropolitana de Caracas”, al cual se le realizaron modificaciones basadas en las observaciones del tutor de ambas investigaciones, es decir, Eduardo Quevedo.

Una vez elaborado el instrumento, se procedió a validar el mismo a través del juicio de expertos. Para ello se contó con la evaluación de profesionales en el área de

compensación y metodología, que brindaron las correcciones requeridas para obtener la validez del instrumento. Entendiendo por validez que el cuestionario mida realmente lo que debe medir (Corral, 2009). Es importante señalar que en el presente estudio no se realizó prueba piloto debido a que la población de la investigación es igual a la muestra.

El instrumento final estuvo constituido por cinco (5) dimensiones:

- Compensación: esta dimensión contempla tres (3) preguntas.
- Beneficios: esta dimensión contempla siete (7) preguntas.
- Balance Vida- Trabajo: esta dimensión contempla trece (13) preguntas.
- Desempeño y reconocimiento: esta dimensión contempla dos (2) preguntas.
- Desarrollo y oportunidades de carrera: esta dimensión contempla dos (2) preguntas.

Para la recolección de datos, se procedió en primer lugar a contactar las empresas que formaban parte del estudio para plantearle el interés de aplicar el instrumento en su organización (ver Anexo A). Dichas empresas tuvieron una respuesta positiva al proyecto, por lo que se hizo llegar el cuestionario vía e-mail a los responsables del área de compensación de cada compañía.

El proceso de recolección de datos duró aproximadamente un mes y medio, sin embargo, a pesar de que todas las organizaciones estuvieron receptivas a participar en la investigación, sólo se obtuvo las respuestas de siete (7) de las diez (10) empresas contactadas.

7. PROCEDIMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Una vez llevada a cabo la recolección de datos en las empresas pertenecientes a la muestra, se procedió a realizar el análisis de la información obtenida. Por tratarse de una investigación comparativa resultó conveniente aplicar técnicas de estadística no paramétrica, ya que se deseaba encontrar diferencias y semejanzas entre características específicas en cada grupo.

- Análisis descriptivo

Se realizó un análisis descriptivo para exponer el comportamiento de todos los componentes de compensación en cada uno de los grupos de empresas, es decir, las empresas que están por encima del promedio del sector farmacéutico y las empresas que están por debajo del promedio del sector farmacéutico.

- Análisis comparativo

Se realizó un análisis comparativo para contrastar el comportamiento de los componentes de compensación de las empresas que están por encima del promedio del sector farmacéutico y las empresas que están por debajo del promedio del sector farmacéutico.

- Análisis de correlación: coeficiente de correlación de Pearson.

El análisis de correlación se utiliza para medir el grado de asociación entre dos variables. Para este análisis es necesario tomar en cuenta tanto el signo como el coeficiente como tal. La interpretación del signo puede tomar dos caminos: de ser positivo significaría que a medida que aumenta una variable también lo hará la otra, y de ser negativo la relación es inversa, es decir, a medida que aumenta una variable, la otra disminuye.

Para el caso del coeficiente, el mismo oscila entre los valores $[-1$ y $+1]$. Mientras el valor del coeficiente se aleje más de 0, mayor será la relación lineal entre las dos variables. (Garrido y Alvaro, 1995)

Para entender mejor la interpretación de los coeficientes de correlación de Pearson, se expone la siguiente figura:

Coeficiente de Correlación	Grado de Relación
0	No existe correlación alguna entre las variables
+ 0.1 / - 0.1	Correlación Positiva/Negativa Muy Débil
+ 0.25 / - 0.25	Correlación Positiva/Negativa Débil
+ 0.5 / - 0.5	Correlación Positiva/Negativa Media
+ 0.75 / - 0.75	Correlación Positiva/Negativa Considerable
+ 0.9 / - 0.9	Correlación Positiva/Negativa Muy Fuerte
+ 1 / - 1	Correlación Positiva/Negativa Perfecta

Figura 5: Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2006). *Interpretación de los coeficientes de correlación de Pearson*. México: McGraw Hill

8. LIMITACIONES

Desde el punto de vista práctico, las limitaciones de este estudio están relacionadas con el contexto y la población seleccionada, y los aspectos relativos al proceso metodológico. Específicamente se encontraron las siguientes limitaciones:

- Realizar el primer contacto con las empresas: Resultó difícil contactar a los diferentes encargados del área de compensación en cada una de las empresas de la muestra. Esto puede deberse a que son grandes empresas y por tanto el acceso a este cargo era más restringido.
- Respuesta del cuestionario: A pesar de que las diez (10) empresas de la muestra se comprometieron a participar en el estudio, las respuestas al cuestionario fueron sumamente lentas. Esto puede deberse a que el instrumento no pedía montos sino que requería efectuar cálculos para determinar porcentajes, y así evitar la negativa de las empresas a suministrar la información por su carácter confidencial. Asimismo, como consecuencia no se obtuvo a tiempo la respuesta de tres (3) de las empresas que en un principio conformaron la muestra, por lo que para el análisis sólo se tomaron siete (7) empresas.

9. ASPECTOS ÉTICOS

El presente estudio se llevó a cabo bajo los principios de la ética que enmarcan cualquier proceso de investigación. En primer lugar, se obtuvo el consentimiento de las empresas para participar en el estudio, respetando siempre el anonimato de las mismas y la confidencialidad de los datos suministrados. Igualmente, los resultados obtenidos durante el proceso de análisis fueron utilizados únicamente con fines académicos.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo se expondrán y explicarán los resultados obtenidos provenientes de la recolección de datos que se le realizó a las empresas que formaban parte del estudio. El análisis de resultados tiene como finalidad dar respuesta a todos los objetivos de esta investigación, en especial al objetivo general, determinar si existe vinculación entre los componentes de compensación y la rentabilidad de las empresas del sector farmacéutico en Venezuela para el año 2014.

A continuación se presentará el análisis estadístico, con la ayuda de gráficos y tablas, para una mayor comprensión de los resultados.

1. Descripción de la muestra.

Como se describió en capítulos anteriores, la población y la muestra de la presente investigación fueron empresas pertenecientes al sector farmacéutico que, a su vez, formaron parte de un estudio realizado por IMS Health en el periodo de Febrero 2013 al Febrero del 2014.

Dicho estudio proporcionó una información en la cual se podía apreciar el crecimiento (el cual fue medido en Bolívares y representado a través de porcentajes) de empresas del sector y, al mismo tiempo, el crecimiento del mercado en el que se manejan estas empresas, ambos datos enmarcados en el periodo antes mencionado. Este último dato, es decir, el crecimiento del mercado en el sector farmacéutico fue de **26,2%**, lo cual permitió separar el conjunto de empresas en dos grupos, siendo el primero aquellas empresas que se encuentran por encima promedio del sector y empresas que se encuentran por debajo del promedio del sector.

En la siguiente tabla se podrán visualizar más detalladamente ambos grupos de empresas, así como también, el porcentaje de crecimiento de cada una ellas.

Tabla 2: Ranking de empresas del sector farmacéutico con su respectivo porcentaje de crecimiento.

Empresas	Crecimiento en BsF.
Empresa A	36.8%
Empresa B	36.5%
Empresa C	27.4%
Empresa D	24.9%
Empresa E	23.9%
Empresa F	19.5%
Empresa G	17.8%

Fuente: IMS Health. Febrero 2013-2014.

Siendo el promedio del mercado 26,2%, las tres (3) primeras empresas fueron calificadas como “por encima del promedio” pues su crecimiento resultaba mayor que el crecimiento del mercado, y las últimas cuatro (4) empresas fueron calificadas como “por debajo del promedio” ya que su crecimiento resultaba menor.

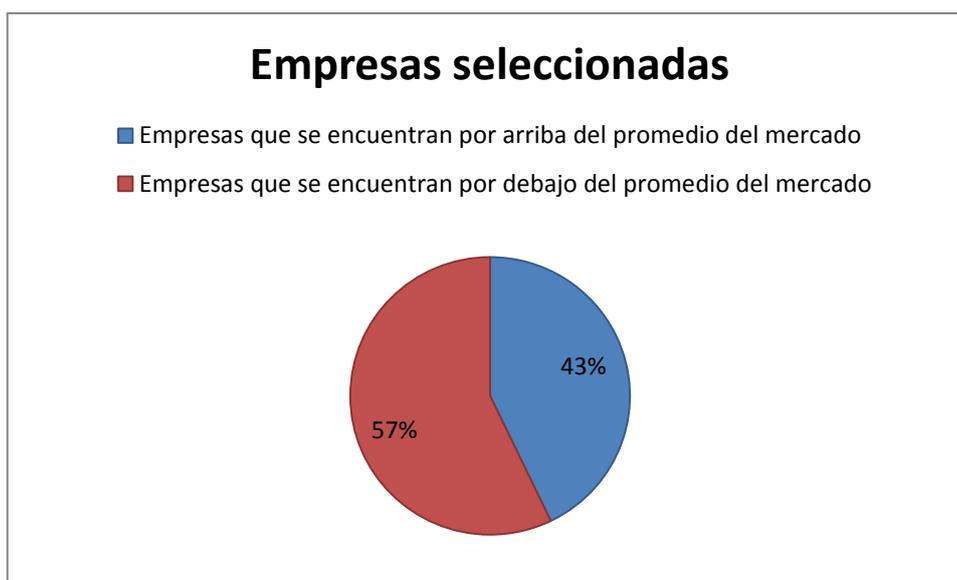


Gráfico 1: Segregación de las empresas seleccionadas

Como se puede observar en el gráfico anterior el primer grupo de tres (3) empresas, es decir, las que se encuentran por arriba del promedio del sector, representan el 43% de la muestra total, y por su parte, el segundo grupo de cuatro (4) empresas, clasificadas como las que están por debajo del promedio del sector, representan un 57% de la muestra total para la investigación.

A pesar de que el nombre de estas compañías permanecerá oculto por propósitos de confidencialidad, a continuación se darán unos datos contextuales de las empresas para entender mejor la dimensión en la que se desenvuelve cada una de ellas.

1. a. Características de las empresas de la industria farmacéutica seleccionadas

- Empresa A: Esta organización es de carácter internacional y tiene alrededor de 590 trabajadores en sus instalaciones ubicadas en Venezuela. Dicha empresa ofrece 98 productos, en sus diferentes presentaciones, en el territorio nacional y su marca es de renombre mundial.
- Empresa B: Esta compañía también posee un carácter internacional y su gama de medicamentos abarca cerca de 114 productos en sus diversas presentaciones. En esta empresa se encuentran trabajando hoy en día, aproximadamente 310 personas en Venezuela.
- Empresa C: El portafolio de productos (con diferentes presentaciones) que ofrece esta empresa es próximo a 168 y, a su vez, acoge a más de 420 trabajadores en el país. La misma fue fundada en Venezuela y posee relacionares comerciales con la mayor parte del mundo.
- Empresa D: Actualmente, se encuentran trabajando en esta empresa cerca de 500 personas en sus instalaciones en el territorio venezolano. Esta compañía, cuya marca es muy conocida a nivel mundial, produce y distribuye 71 productos aproximadamente para el presente año en Venezuela, manejados en distintas presentaciones.
- Empresa E: Los productos y presentaciones que fabrica esta organización son alrededor de 67 medicamentos farmacéuticos para el mercado Venezolano. La misma es proveniente de Europa, con carácter internacional y posee más de 464 trabajadores entre sus oficinas administrativas y sus plantas en el país.
- Empresa F: Tiene próximo a 433 trabajadores en Venezuela y posee una diversa gama de productos, dentro de sus distintas presentaciones, de aproximadamente 45 fármacos. Asimismo, esta empresa tiene carácter internacional.

- Empresa G: Esta empresa nacional tiene cerca de 132 personas trabajando para la misma y cuenta con aproximadamente 40 medicamentos en sus diferentes presentaciones.

2. Descripción de resultados

Una vez realizado la segregación de las empresas, se procedió a analizar los componentes de compensación de ambos conjuntos por separado.¹ Luego de este análisis descriptivo, se realizó un análisis comparativo de las prácticas que implementaban ambos grupos de empresas, para finalmente determinar, a través de un análisis correlativo, si existe o no una vinculación entre los componentes de compensación de las organizaciones que fueron parte del estudio y su rentabilidad.

2. a. Análisis de resultados correspondientes a las empresas cuya rentabilidad se encuentra por encima del promedio del sector farmacéutico.

El presente análisis estará conformado por cada uno de los elementos que se tomaron en cuenta en el instrumento para medir los cinco (5) componentes de compensación contemplados en el modelo propuesto por la organización World at Work.

✓ Compensación

El primer elemento que se tomó en consideración para estudiar esta dimensión fue el *porcentaje del pago fijo o la remuneración base* que reciben los niveles que se contemplaron para la investigación.

En la siguiente tabla y gráfico se pueden apreciar las diferentes respuestas de las tres (3) empresas que conformaban este grupo.

¹ Cabe destacar que para cada análisis se tomaron en cuenta cinco (5) niveles de elegibilidad en las organizaciones, siendo estos: alta gerencia, gerencia media, supervisores, analistas y fuerza de ventas.

Tabla 3: Compensación fija sobre la compensación total.

Porcentaje de compensación Fija sobre la compensación total					
Empresa /Nivel	Alta Gerencia	Gerencia Media	Supervisores	Analistas	Fuerza de Ventas
Empresa A	100%	100%	100%	100%	65%
Empresa B	100%	90%	100%	100%	60%
Empresa C	90%	100%	100%	100%	60%

Fuente: Elaboración propia

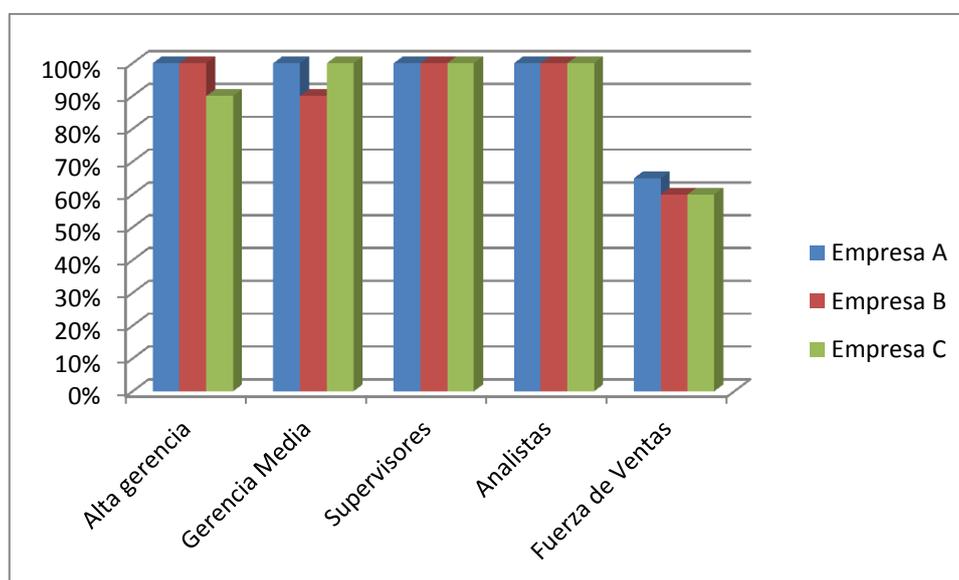


Gráfico 2: Compensación fija sobre la compensación total

Como se puede observar, el porcentaje de remuneración base para los niveles de alta gerencia, gerencia media, supervisores y analistas son bastante altos, siendo de 90% o de 100% para la mayoría de los casos. Esto quiere decir que los trabajadores de dichos niveles perciben un monto fijo que varía muy poco o no varía en lo absoluto en sus períodos de pago, ya sea de forma mensual o quincenal.

Por el contrario, para el nivel fuerza de ventas, el pago base representa aproximadamente un 60% de la mezcla fijo-variable para las tres (3) empresas. La razón de esto se deriva debido a que la remuneración del personal responsable de las ventas usualmente se maneja de acuerdo al cumplimiento de objetivos o por comisiones por

volumen de ventas. Es decir, que para estos casos, aproximadamente el 40% de su pago dependerá de sus ventas mensuales.

El segundo elemento que intervino en el estudio del comportamiento de esta dimensión fue la *política salarial* que las empresas implementan. Dicho elemento se evaluó mediante dos (2) aspectos. Siendo el primero los *criterios que las compañías utilizan para otorgar incrementos salariales*. Estos criterios pueden ser: por mérito, contrato colectivo, inflación y/o el mercado.

Tabla 4: Criterios para otorgar incrementos para Alta Gerencia

Alta Gerencia			
	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Mérito	Si otorga	Si otorga	No otorga
Contrato Colectivo	No otorga	Si otorga	Si otorga
Inflación	No otorga	No otorga	Si otorga
Mercado	Si otorga	No otorga	Si otorga

Fuente: Elaboración propia

Para la alta gerencia, la empresa A otorga incrementos de acuerdo a los siguientes criterios: mérito y mercado; por su parte, la empresa B los otorga según el mérito y el contrato colectivo; y por último, la empresa C otorga por contrato colectivo, inflación y mercado.

Tabla 5: Criterios para otorgar incrementos para Gerencia Media

Gerencia Media			
	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Mérito	Si otorga	Si otorga	No otorga
Contrato Colectivo	Si otorga	Si otorga	No otorga
Inflación	No otorga	No otorga	Si otorga
Mercado	Si otorga	No otorga	Si otorga

Fuente: Elaboración propia

Para la gerencia media, la empresa A otorga incrementos de acuerdo a los siguientes criterios: mérito, contrato colectivo y mercado; por su parte, la empresa B los otorga según el mérito y el contrato colectivo; y por último, la empresa C otorga por inflación y mercado.

Tabla 6: Criterios para otorgar incrementos para Supervisores

Supervisores			
	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Mérito	Si otorga	Si otorga	No otorga
Contrato Colectivo	Si otorga	Si otorga	No otorga
Inflación	No otorga	No otorga	Si otorga
Mercado	Si otorga	No otorga	Si otorga

Fuente: Elaboración propia

Para los supervisores, al igual que el nivel anterior, la empresa A otorga incrementos de acuerdo a los siguientes criterios: mérito, contrato colectivo y mercado; por su parte, la empresa B los otorga según el mérito y el contrato colectivo; y por último, la empresa C otorga por inflación y mercado.

Tabla 7: Criterios para otorgar incrementos para Analistas

Analistas			
	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Mérito	No otorga	Si otorga	No otorga
Contrato Colectivo	Si otorga	Si otorga	Si otorga
Inflación	No otorga	No otorga	Si otorga
Mercado	Si otorga	Si otorga	Si otorga

Fuente: Elaboración propia

Para los analistas, la empresa A otorga incrementos de acuerdo a los siguientes criterios: contrato colectivo y mercado; por su parte, la empresa B los otorga según el mérito, el contrato colectivo y mercado; y por último, la empresa C otorga por contrato colectivo, inflación y mercado.

Tabla 8: Criterios para otorgar incrementos para la Fuerza de Ventas

Fuerza de Ventas			
	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Mérito	No otorga	No otorga	No otorga
Contrato Colectivo	Si otorga	Si otorga	Si otorga
Inflación	No otorga	No otorga	Si otorga
Mercado	Si otorga	Si otorga	Si otorga

Fuente: Elaboración propia

Por último, para la Fuerza de Ventas, la empresa A otorga incrementos de acuerdo a los siguientes criterios: contrato colectivo y mercado; por su parte, la empresa B los otorga según el contrato colectivo y el mercado; y la empresa C otorga por contrato colectivo, inflación y mercado.

Por su parte, el segundo aspecto involucra a los *estadísticos que establecen las empresas en sus políticas de pago*. Referente a este punto, se pudo comprobar mediante los resultados del cuestionario que las tres (3) empresas que comprenden este conjunto, se manejan a través del percentil 50 para todos los niveles expuestos.

✓ **Beneficios**

Para esta dimensión se midió cuanto representan los beneficios para la compensación total, así como también, cuanto representan ciertos beneficios específicos² sobre el total de beneficios. Cabe destacar que dichos beneficios específicos se tomaron de un estudio realizado por Hay Group.

El primer beneficio específico está referido a la *cobertura de necesidades básicas* provistas por la empresa como vivienda, comedor, facilidades de adquisición de bienes de consumo, planes de ayuda para gastos de vida y guardería.

Tabla 9: Beneficios para cobertura de necesidades básicas

Beneficios para cobertura de necesidades básicas					
Empresa/Nivel	Alta Gerencia	Gerencia Media	Supervisores	Analistas	Fuerza de Venta
Empresa A	25.00%	20.00%	30.00%	20.00%	60.00%
Empresa B	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%	30.00%
Empresa C	20.00%	15.00%	17.50%	20.50%	12.70%

Fuente: Elaboración propia

² Los elementos que constituyen cada beneficio específico propuesto por Hay Group se encuentran propiamente explicados en el marco teórico.

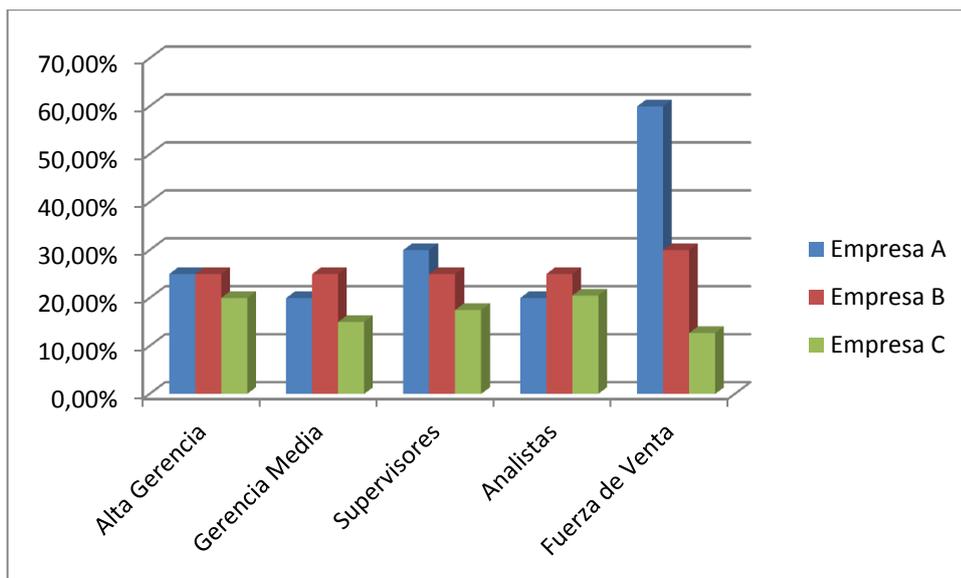


Gráfico 3: Beneficios para cobertura de necesidades básicas

Como se puede observar tanto en la tabla como en el gráfico, para los niveles de alta gerencia, gerencia media, supervisores y analistas, los valores se encuentran entre un 15% a un 30%, lo cual quiere decir que este trió de empresas presupuestan un porcentaje similar para estos costos que conllevan dichos beneficios. Por su parte, la fuerza de ventas contiene porcentajes muy variados. Para la empresa A, este nivel representa un porcentaje significativamente mayor a la de las otras dos empresas de este conjunto, lo que puede deberse a que esta empresa cubre más de estos beneficios para este nivel que las otras dos. A su vez, se puede observar que la empresa B tiene un comportamiento parecido para todos sus niveles, y por su lado, la empresa C cuenta con el menor porcentaje en el nivel, lo que puede indicar que esta organización ofrece menos beneficios.

El segundo beneficio específico está asociado con la *seguridad*, es decir, son los beneficios socioeconómicos encargados de velar por el seguro de vida de los trabajadores, el seguro de hospitalización, cirugía y maternidad (HCM), los chequeos médicos, los servicios médicos ambulatorios y los planes de jubilación y pensiones.

Tabla 10: Beneficios socioeconómicos de seguridad

Beneficios socioeconómicos de seguridad					
Empresa/Nivel	Alta Gerencia	Gerencia Media	Supervisores	Analistas	Fuerza de Venta
Empresa A	25.00%	30.00%	45.00%	30.00%	70.00%
Empresa B	15.00%	15.00%	15.00%	15.00%	30.00%
Empresa C	20.00%	30.00%	50.00%	50.00%	70.00%

Fuente: Elaboración propia

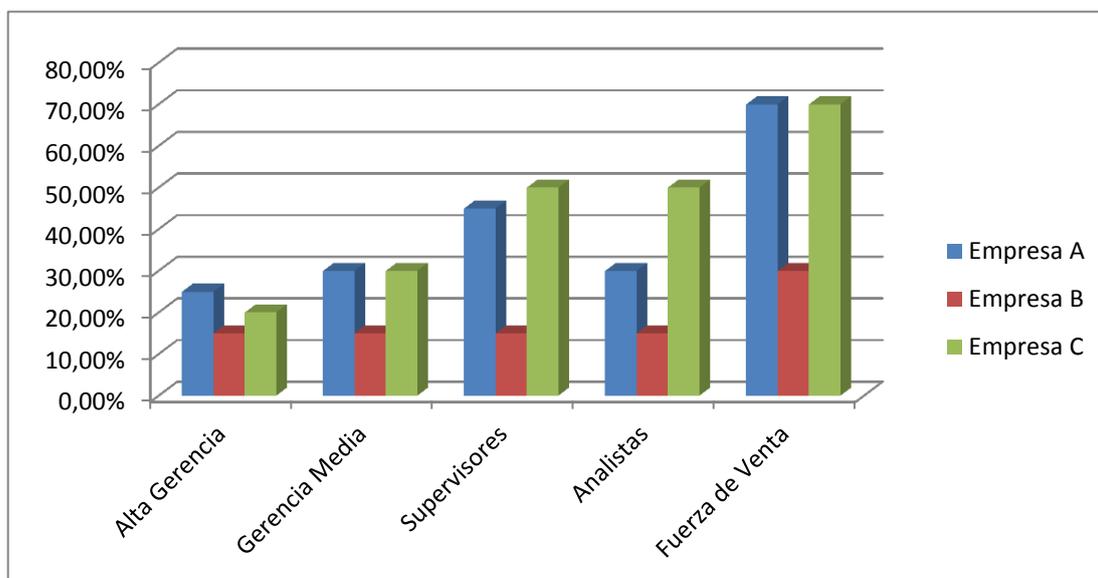


Gráfico 4: Beneficios socioeconómicos de seguridad

Como se puede apreciar, la empresa A tiene similares valores para tres (3) niveles: alta gerencia, gerencia media y analistas, lo cual representa que para estos niveles se presupuestan similares proporciones de estos beneficios; no obstante, los porcentajes para la misma organización los niveles de supervisores y fuerza de ventas aumentan significativamente, lo que puede estar ocasionado por la cantidad de personas de estos niveles, especialmente en la fuerza de ventas.

En la empresa B se puede ver claramente que tienen una tendencial estándar para los primeros cuatro (4) niveles, pero para la fuerza de ventas se duplica el porcentaje de los otros niveles probablemente por el número de vendedores de la compañía.

Por su parte, en la empresa C van aumentando los valores progresivamente por niveles. Lo que se puede deber a que la cantidad de trabajadores en esos niveles van aumentando de la misma manera (siendo la alta gerencia el nivel con menos personas y la fuerza de ventas el nivel con más personas).

El tercer beneficio específico se refiere a los préstamos de adquisición de automóviles, a los préstamos para la adquisición de viviendas, a otros préstamos personales, a cajas de ahorro y a adquisición optativa de acciones, lo que se puede resumir en *beneficios socioeconómicos financieros*.

Tabla 11: Beneficios socioeconómicos financieros

Beneficios socioeconómicos financieros					
Empresa/Nivel	Alta Gerencia	Gerencia Media	Supervisores	Analistas	Fuerza de Venta
Empresa A	35.50%	29.50%	20.60%	30.50%	62.30%
Empresa B	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	35.00%
Empresa C	50.00%	50.00%	50.00%	50.00%	50.00%

Fuente: Elaboración propia

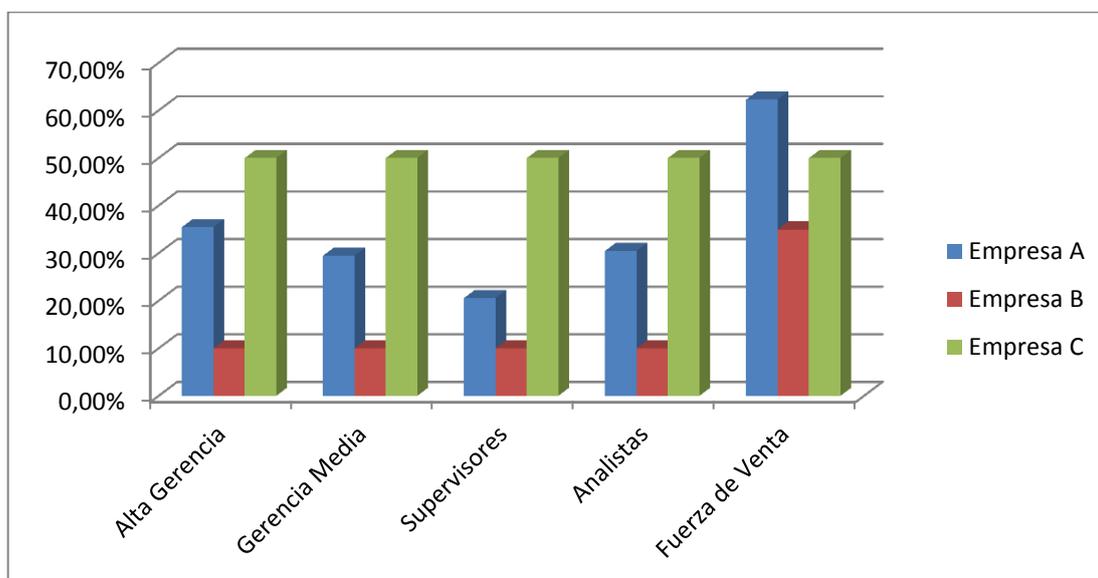


Gráfico 5: Beneficios socioeconómicos financieros

Como se puede evidenciar tanto en la tabla como en la gráfica, con respecto a este tipo de beneficios, la empresa C presupuesta un porcentaje estándar de 50% para todos los niveles; por su parte, la empresa B se comporta de la misma forma, teniendo un porcentaje estándar de 10% para todos los niveles excepto la fuerza de ventas en donde el valor aumenta a un 35%. Por último, la empresa A reparte diferente el porcentaje de estos beneficios: la alta gerencia percibe un 35,50%, la gerencia media un 29,50%, los supervisores un 20,60%, los analistas un 30,50% y la fuerza de ventas un 62,30%.

Como cuarto beneficio específico, están los *beneficios socioeconómicos de transporte* en donde se pueden encontrar: automóvil, chofer, estacionamiento, transporte de la empresa, pago de uso de automóvil, entre otros.

Tabla 12: Beneficios socioeconómicos de transporte

Beneficios socioeconómicos de transporte					
Empresa/Nivel	Alta Gerencia	Gerencia Media	Supervisores	Analistas	Fuerza de Venta
Empresa A	0.00%	0.00%	10.00%	10.00%	10.00%
Empresa B	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	0.00%
Empresa C	0.00%	0.00%	5.00%	5.00%	0.00%

Fuente: Elaboración propia

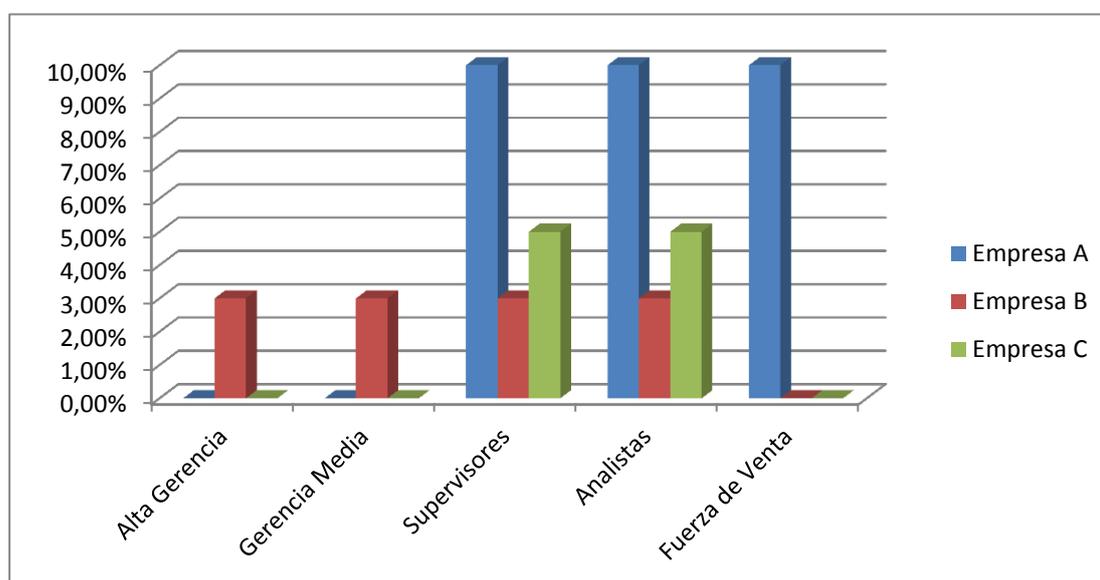


Gráfico 6: Beneficios socioeconómicos de transporte

Como se puede observar, la empresa A presupuesta 0% tanto para la alta gerencia como para la gerencia media, sin embargo, para el resto de los niveles otorga un 10% para este tipo de beneficios. La empresa B trata de la misma manera a los primeros cuatro niveles otorgándoles un porcentaje de 3% excepto a la fuerza de ventas que no otorga ningún porcentaje para este nivel. Por su parte, la empresa C tampoco otorga ningún porcentaje a los niveles de alta gerencia, gerencia media y fuerza de ventas; sin embargo los supervisores y los analistas si perciben parte de este beneficio con un porcentaje de 5%.

El quinto beneficio específico está constituido por los *beneficios recreacionales* como el disfrute de clubs privados, actividades deportivas o viajes.

Tabla 13: Beneficios recreacionales

Beneficios recreacionales					
Empresa/Nivel	Alta Gerencia	Gerencia Media	Supervisores	Analistas	Fuerza de Venta
Empresa A	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Empresa B	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Empresa C	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%

Fuente: Elaboración propia

Como se demuestra en la tabla anterior, ninguna de estas empresas ofrece estos beneficios para ningún nivel.

Por su parte, el sexto beneficio específico lo conforman los gastos de representación, las tarjetas de créditos corporativas, el pago de estudios para los hijos, entre otros. A estos beneficios se le clasificaron como “*otros beneficios*”.

Tabla 14: Otros beneficios

Otros beneficios					
Empresa/Nivel	Alta Gerencia	Gerencia Media	Supervisores	Analistas	Fuerza de Venta
Empresa A	40.00%	10.00%	10.00%	12.00%	5.00%
Empresa B	20.00%	20.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Empresa C	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%

Fuente: Elaboración propia

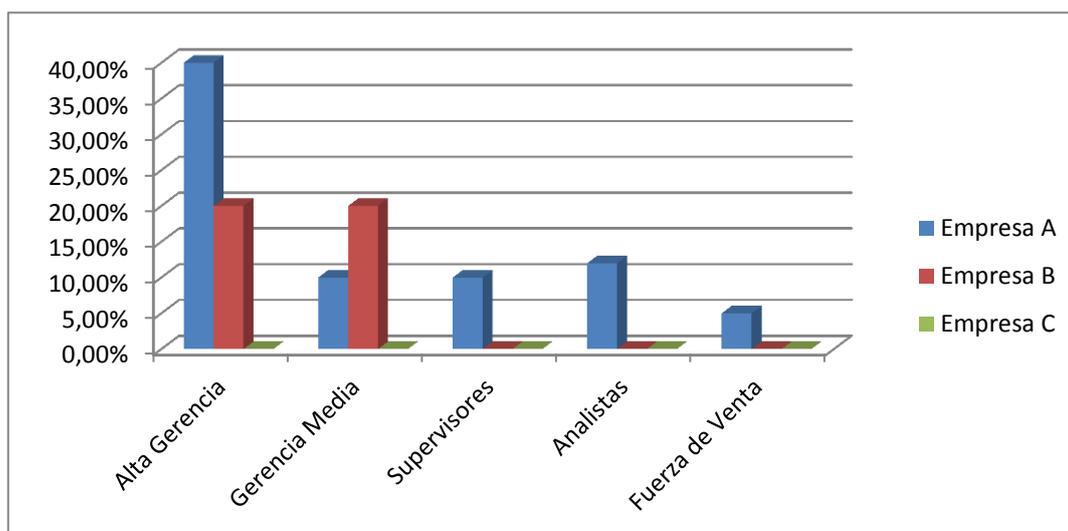


Gráfico 7: Otros beneficios

Como se puede apreciar en el gráfico y tabla, la alta gerencia en la empresa A es el nivel que más percibe este beneficio (40%), seguido por los analistas con un 12%, la gerencia media y los supervisores perciben el 10%, y luego se encuentra la fuerza de ventas con un porcentaje de 5%. En la empresa B sólo la alta gerencia y la gerencia media perciben un porcentaje, siendo este de 20%. Y por su parte, la empresa C no presupuesta ningún porcentaje para este beneficio a ninguno de los niveles.

Para finalizar esta dimensión, se presentarán los porcentajes de los *beneficios sobre la compensación total*, en la cual se exponen las tres empresas de este grupo cuya rentabilidad se encuentra por arriba del promedio del sector.

Tabla 15: Beneficios sobre la compensación total

Beneficios sobre la Compensación Total					
Empresa/Nivel	Alta Gerencia	Gerencia Media	Supervisores	Analistas	Fuerza de Venta
Empresa A	31.38%	22.38%	23.12%	18.50%	41.46%
Empresa B	14.40%	14.60%	13.25%	13.25%	35.80%
Empresa C	30.00%	31.67%	30.62%	31.37%	35.67%

Fuente: Elaboración propia

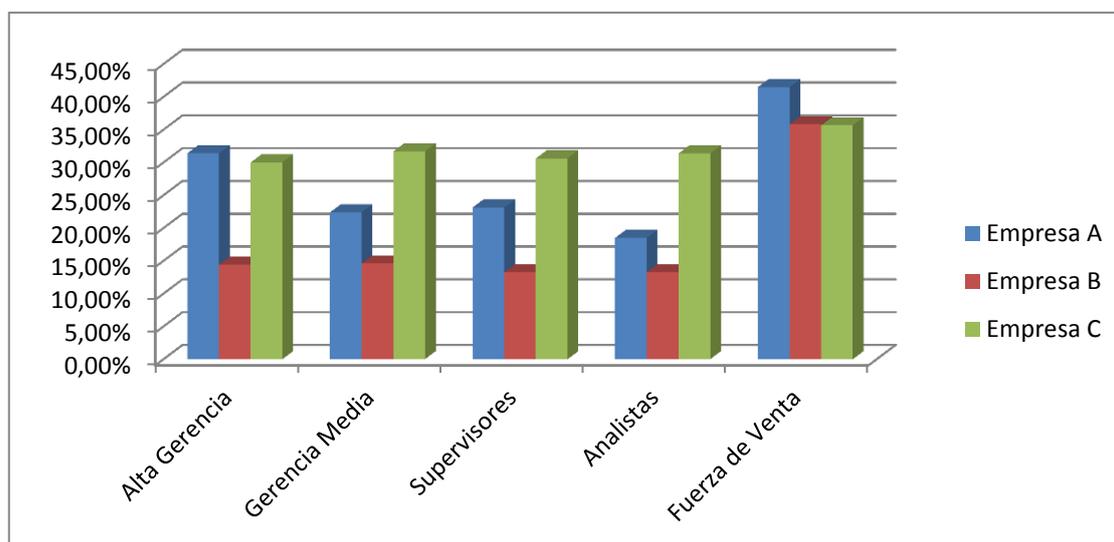


Gráfico 8: Beneficios sobre la compensación total

Como puede mostrar la tabla y gráfica, los valores de los beneficios son muy variados. Para la empresa A, el nivel que posee mayor porcentaje es la fuerza de venta con un 41,46% y los otros niveles se manejan entre un 18,50% y un 31,38%. Del mismo

modo, en la empresa B también el nivel que percibe mayor porcentaje es la fuerza de ventas con un 35,80% y luego le sigue la alta gerencia (14,40%), gerencia media (14,60%), y los supervisores y analistas, en donde ambos perciben un 13,25% de los beneficios. Por último, y al igual que las otras dos empresas, la empresa C también otorga el mayor valor para la fuerza de ventas con un 35,67%, sin embargo, los otros niveles se manejan alrededor del 30% aproximadamente.

✓ ***Balance vida-trabajo***

Esta dimensión fue medida a través de una serie de alternativas relacionadas a estos dos ámbitos (vida y trabajo) importantes en el estado de un trabajador. Sin un balance adecuado, la persona podría tener niveles altos de estrés, y posteriormente podría llevar a descuidar algún aspecto y/o crear un impacto negativo en la salud o en el trabajo (Salgado, 2011). Las iniciativas³ respondían a las estrategias de salud de flexibilidad en el lugar de trabajo, estrategias de salud, estrategias para actividades recreacionales y estrategias para otros servicios.

En esta dimensión, la empresa A resultó ser la compañía que más alternativas le brindan a sus empleados (con siete en total), cubriendo el 100% de las siguientes iniciativas: gimnasio, yoga, plan de masajes o terapias de relajación, bailoterapia, cines foros, atención con nutricionista y política de estacionamiento. Por su parte, la empresa B brinda tres iniciativas, las cuales son: yoga, bailoterapia y política de estacionamiento. Y, por último, la empresa C ofrece sólo la política de estacionamiento, cubriéndola en un 100%.

✓ ***Desempeño y Reconocimiento***

La presente dimensión fue medida a través de dos elementos. El primero se refiere a la *compensación variable a corto plazo*. Este monto se verá determinado por el cumplimiento de indicadores u objetivos propuestos y alcanzados de forma mensual. Para el área de ventas en específico, esta compensación se maneja diferente, ya que la misma

³ El conjunto de alternativas, de acuerdo a las estrategias, presentadas en el instrumento fueron: gimnasio, yoga, plan de masajes o terapias de relajación, bailoterapia, cines foros, servicio de lavandería, servicio de peluquería, atención con nutricionista, políticas de estacionamiento, horario flexible, lugar óptimo de lactancia, trabajar desde sus casas y laborar horas adicionales para tener un día libre.

está atada a las comisiones, la cuales pueden estar conformadas por las unidades vendidas, los clientes atendidos, las condiciones de venta, entre otros.

Tabla 16: Compensación variable a corto plazo

Compensación variable a corto plazo					
Empresa/Nivel	Alta Gerencia	Gerencia Media	Supervisores	Analistas	Fuerza de Venta
Empresa A	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	35.00%
Empresa B	0.00%	5.00%	0.00%	0.00%	20.00%
Empresa C	10.00%	10.00%	0.00%	0.00%	20.00%

Fuente: Elaboración propia

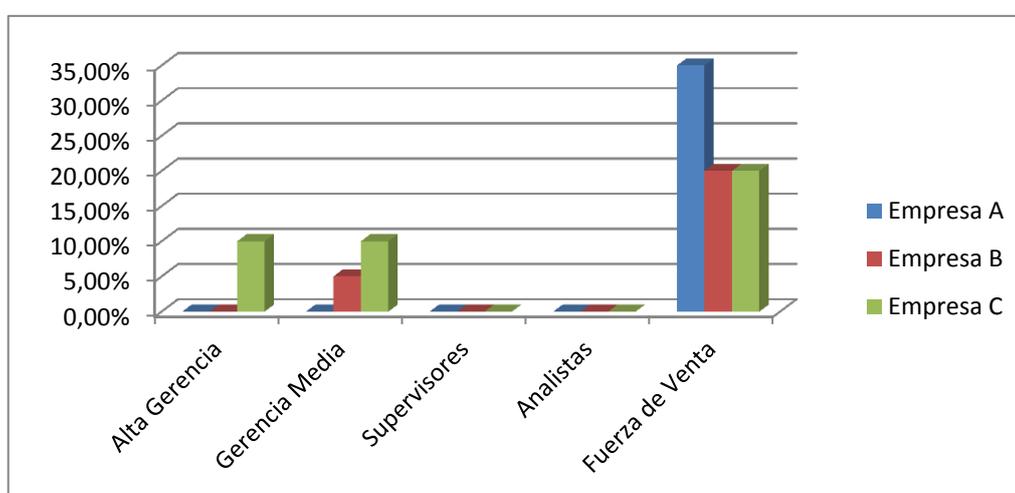


Gráfico 9: Compensación variable a corto plazo

Como se puede observar, la empresa A tiene previsto un 0% en la compensación variable para todos los niveles excepto para la fuerza de ventas que contempla un porcentaje alto (el mayor de este grupo de empresas) por tratarse de las comisiones de las ventas que se realicen. Del mismo se comportan las otras dos empresas con respecto a la fuerza de ventas, sin embargo la empresa B planea un 5% en la compensación variable a la gerencia media, y por su parte la empresa maneja un 10% de la compensación variable en su remuneración mensual para los niveles de alta gerencia y gerencia media.

El segundo elemento se refiere a la *compensación variable a largo plazo*. Esta compensación también engloba el cumplimiento de objetivos y/o metas, sin embargo estas metas son otorgadas anualmente y dependen del desempeño del trabajador a lo largo de ese periodo.

Tabla 17: Compensación variable a largo plazo

Compensación variable a largo plazo					
Empresa/Nivel	Alta Gerencia	Gerencia Media	Supervisores	Analistas	Fuerza de Venta
Empresa A	25.00%	12.00%	6.00%	6.00%	6.00%
Empresa B	20.00%	5.00%	14.70%	9.75%	20.00%
Empresa C	10.00%	10.00%	17.50%	3.80%	20.00%

Fuente: Elaboración propia

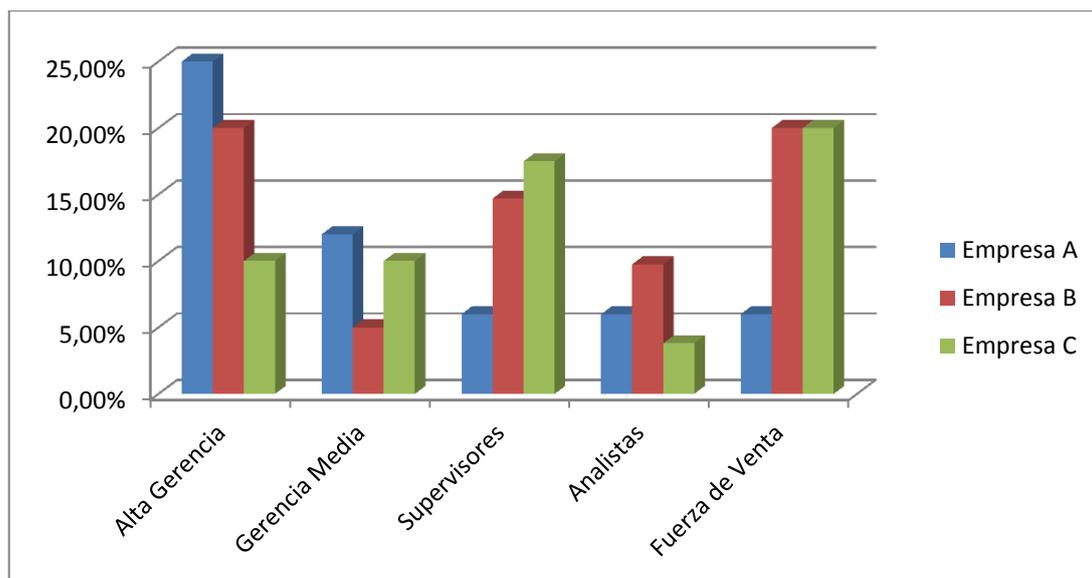


Gráfico 10: Compensación variable a largo plazo

Para la empresa A, es evidente que el mayor valor de la compensación variable a largo plazo lo engloba la alta gerencia con un 25%, luego lo sigue la gerencia media con un valor de 12%, y finalmente, los otros tres (3) niveles tienen un valor constante de 6%.

Para la empresa B, tanto la alta gerencia como la fuerza de ventas, comparten el mismo valor de 20%, seguido por los supervisores con 14,70%, luego los analistas con un 9,75%, y por último, la gerencia media con 5%.

Y para la empresa C, el porcentaje más elevado lo posee la fuerza de ventas (20%), luego se encuentran los supervisores con 17,50% en su compensación variable a largo plazo, posteriormente están, tanto el nivel de alta gerencia como el de gerencia media, con un valor de 10%, y al final, los analistas con un 3,80%.

✓ ***Desarrollo y Oportunidades de carrera***

Esta dimensión se midió mediante el *número de promociones otorgadas al año* para cada nivel.

Tabla 18: Promociones anuales

Alta Gerencia	
Empresa/Promociones	Número promociones al año
Empresa A	2
Empresa B	0
Empresa C	1
Gerencia Media	
Empresa/Promociones	Número promociones al año
Empresa A	1
Empresa B	4
Empresa C	0
Supervisores	
Empresa/Promociones	Número promociones al año
Empresa A	2
Empresa B	0
Empresa C	2
Analistas	
Empresa/Promociones	Número promociones al año
Empresa A	5
Empresa B	0
Empresa C	0
Fuerza de Venta	
Empresa/Promociones	Número promociones al año
Empresa A	1
Empresa B	0
Empresa C	0

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior se puede observar que la empresa que concede el mayor número de promociones es la empresa A con un total de once (11) promociones anuales divididas en todos los niveles. Luego se encuentra la empresa B con cuatro (4) promociones al año concentradas en la gerencia media. Y por último, se encuentra la empresa C con tres (3) promociones anuales divididas entre los niveles de alta gerencia y los supervisores.

2. b. Análisis de resultados correspondientes a las empresas cuya rentabilidad se encuentra por debajo del promedio del sector farmacéutico.

Al igual que el análisis anterior, correspondiente a las empresas cuya rentabilidad se encuentra por encima del promedio, se expondrá el resultado de cada uno de los cinco (5)

elementos o componentes de compensación, del modelo de World at Work, que conforman el instrumento.

✓ *Compensación*

La dimensión de compensación se midió a través del *porcentaje de pago fijo o remuneración base* y la *política salarial* de la empresa. Los resultados del primer elemento, *el pago fijo o la remuneración base*, se pueden apreciar en la siguiente tabla, detallado por empresa de acuerdo a los distintos niveles.

Tabla 19: Compensación fija sobre la compensación total

Porcentaje de compensación Fija sobre la compensación total					
Empresa /Nivel	Alta Gerencia	Gerencia Media	Supervisores	Analistas	Fuerza de Ventas
Empresa D	100%	100%	100%	100%	75%
Empresa E	100%	100%	100%	100%	75%
Empresa F	100%	100%	100%	100%	70%
Empresa G	100%	90%	100%	100%	65,60%

Fuente: Elaboración propia

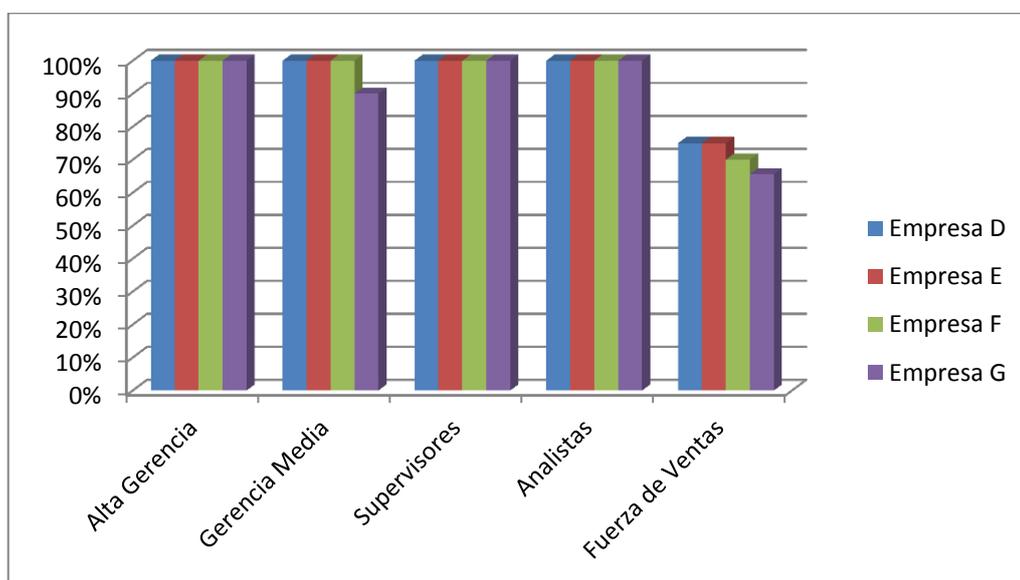


Gráfico 11: Compensación fija sobre la compensación total

Se puede observar, de la tabla y gráfica anterior, que la empresa D, empresa E y empresa F ofrecen un porcentaje de pago fijo o remuneración base de 100%, para los

niveles de alta gerencia, gerencia media, supervisores y analistas. A diferencia de la empresa G que ofrece un porcentaje de 90% para el nivel de gerencia media.

Por otro lado, las cuatro empresas en el nivel de fuerza de venta ofrecen un porcentaje de pago fijo entre un 75% y un 65%, siendo la empresa D y la empresa E las que brindan un 75%, la empresa F un 70% y la empresa G un 65,60%. Esto podría deberse a que la fuerza de venta, en cualquier empresa, recibe una compensación variable superior a la de los otros niveles, dependiendo del cumplimiento de objetivos que obtengan y de las comisiones por volumen de ventas.

El segundo elemento o *política salarial* de la empresa, se determinó mediante dos (2) aspectos. Siendo el primer aspecto los *criterios que las compañías utilizan para otorgar incrementos salariales* y el segundo los *estadísticos que establecen las empresas en sus políticas de pago*.

Para el primer aspecto se utilizó como *criterios para otorgar incrementos salariales* los siguientes: mérito, contrato colectivo, inflación y/o el mercado. Y los resultados obtenidos se muestran a continuación:

Tabla 20: Criterios para otorgar incrementos para Alta Gerencia

Alta Gerencia				
	Empresa D	Empresa E	Empresa F	Empresa G
Mérito	Si otorga	Si otorga	Si otorga	No otorga
Contrato Colectivo	No otorga	No otorga	No otorga	Si otorga
Inflación	No otorga	No otorga	No otorga	No otorga
Mercado	Si otorga	No otorga	No otorga	Si otorga

Fuente: Elaboración propia

En el caso de la alta gerencia, la empresa D otorga incrementos por mérito y mercado; la empresa E y la empresa F ofrecen incrementos únicamente por mérito; y por último, la empresa G otorga por contrato colectivo y mercado.

Tabla 21: Criterios para otorgar incrementos para Gerencia Media

Contrato Colectivo				
	Empresa D	Empresa E	Empresa F	Empresa G
Merito	Si otorga	Si otorga	Si otorga	No otorga
Contrato Colectivo	Si otorga	Si otorga	No otorga	Si otorga
Inflación	No otorga	No otorga	No otorga	No otorga
Mercado	Si otorga	No otorga	No otorga	Si otorga

Fuente: Elaboración propia

Para la gerencia media, la empresa D otorga incrementos de acuerdo a los siguientes criterios: mérito, contrato colectivo y mercado; la empresa E los otorga según el mérito y el contrato colectivo; la empresa F únicamente por mérito; y por último, la empresa G otorga por contrato colectivo y mercado.

Tabla 22: Criterios para otorgar incrementos para Supervisores

Supervisores				
	Empresa D	Empresa E	Empresa F	Empresa G
Merito	Si otorga	Si otorga	Si otorga	No otorga
Contrato Colectivo	Si otorga	Si otorga	No otorga	Si otorga
Inflación	No otorga	No otorga	No otorga	No otorga
Mercado	Si otorga	No otorga	No otorga	Si otorga

Fuente: Elaboración propia

Para los supervisores, al igual que el nivel anterior de gerencia media, la empresa D otorga incrementos por mérito, contrato colectivo y mercado; la empresa E los otorga según el mérito y el contrato colectivo; la empresa F únicamente por mérito; y la empresa G otorga por contrato colectivo y mercado.

Tabla 23: Criterios para otorgar incrementos para Analistas

Analistas				
	Empresa D	Empresa E	Empresa F	Empresa G
Merito	Si otorga	Si otorga	No otorga	No otorga
Contrato Colectivo	Si otorga	Si otorga	Si otorga	Si otorga
Inflación	No otorga	No otorga	No otorga	No otorga
Mercado	Si otorga	No otorga	No otorga	Si otorga

Fuente: Elaboración propia

Para los analistas, la empresa D otorga incrementos por: mérito, contrato colectivo y mercado; por su parte, la empresa E los otorga según el mérito y el contrato colectivo; la empresa F otorga los incrementos por contrato colectivo únicamente; y por último, la empresa G otorga por contrato colectivo y mercado.

Tabla 24: Criterios para otorgar incrementos para la Fuerza de Ventas

Fuerza de Ventas				
	Empresa D	Empresa E	Empresa F	Empresa G
Merito	Si otorga	No otorga	No otorga	No otorga
Contrato Colectivo	Si otorga	Si otorga	Si otorga	Si otorga
Inflación	No otorga	No otorga	No otorga	No otorga
Mercado	Si otorga	No otorga	No otorga	Si otorga

Fuente: Elaboración propia

Para finalizar, en el nivel fuerza de ventas, la empresa D otorga incrementos de acuerdo a los siguientes criterios: mérito, contrato colectivo y mercado; por su parte, la empresa E y empresa F los otorga por contrato colectivo únicamente; y por último, la empresa G otorga por contrato colectivo y mercado.

Asimismo, como ya se dijo anteriormente, el segundo aspecto para medir la *política salarial* son los *estadísticos que establecen las empresas en sus políticas de pago*. Se obtuvo como resultado que todas las empresas se manejan mediante el percentil 50, menos la empresa D en el nivel de alta gerencia, para el cual utiliza el percentil 75.

✓ **Beneficios**

Para la dimensión de beneficios se midió principalmente cuanto representa el porcentaje de beneficios sobre la compensación total. De igual forma, se analizaron los resultados de beneficios específicos, clasificación de Hay Group explicada anteriormente, sobre el total de beneficios.

En el caso de los beneficios específicos, el primero de ellos es el de *cobertura de necesidades básicas*, el cual incluye: vivienda, comedor, facilidades de adquisición de

bienes de consumo, planes de ayuda para gastos de vida y guardería. A continuación se muestran los resultados por niveles, para cada una de las empresas que su rentabilidad se encuentra por debajo del promedio del sector.

Tabla 25: Beneficios para cobertura de necesidades básicas

Porcentaje de Beneficios para Cobertura de Necesidades Básicas sobre el total de Beneficios					
Empresa/Nivel	Alta Gerencia	Gerencia Media	Supervisores	Analistas	Fuerza de Venta
Empresa D	7,60%	5,20%	14,90%	15,20%	23,00%
Empresa E	18,00%	20,00%	10,00%	15,00%	28,00%
Empresa F	17,50%	22,00%	16,50%	20,00%	35,00%
Empresa G	20,00%	30,00%	30,00%	45,00%	60,00%

Fuente: Elaboración propia

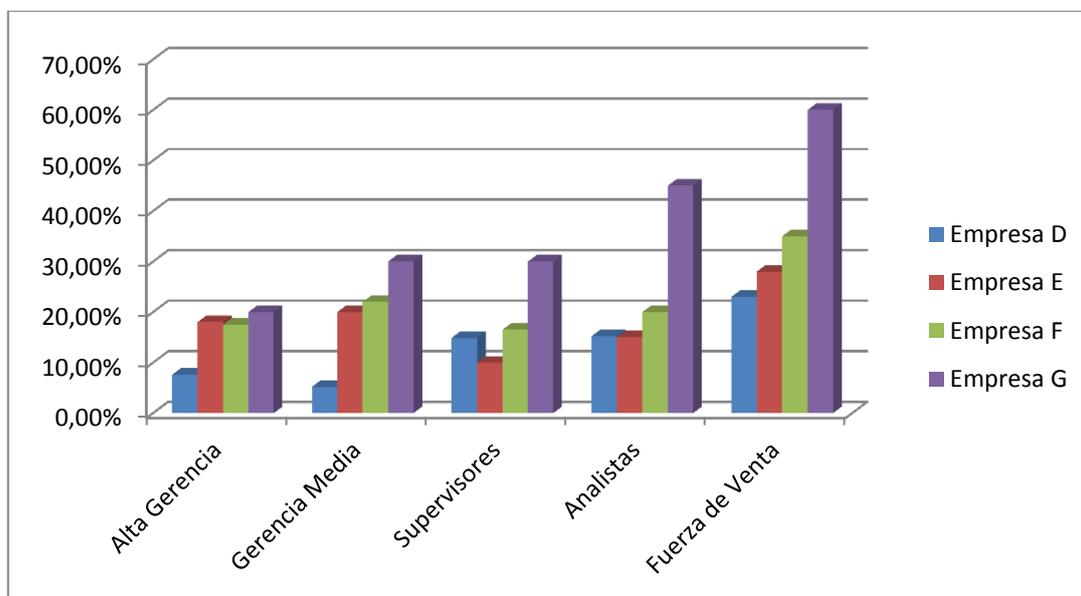


Gráfico 12: Beneficios para cobertura de necesidades básicas

Como se muestra en el gráfico anterior, la empresa G es la que presupuesta un porcentaje mayor de beneficios para cobertura de necesidades básicas, con un 20% para el nivel de alta gerencia, un 30% para gerencia media y supervisores, un 45% para analistas y un 60% para la fuerza de venta. Asimismo, las empresas D, E y F tienen un comportamiento similar para los niveles de supervisores, analistas y fuerza de venta. Sin embargo, la empresa D ofrece un porcentaje mucho menor para alta gerencia y gerencia media, siendo estos 7,60% y 5,20% respectivamente, lo que podría indicar que la empresa D ofrece menos beneficios para estos dos niveles de gerencia.

El segundo beneficio específico se refiere a los *beneficios socioeconómicos de seguridad*, el cual abarca el seguro de vida de los trabajadores, seguro de hospitalización, cirugía y maternidad (HCM), chequeos médicos, servicios médicos ambulatorios y los planes de jubilación y pensiones. Seguidamente se muestran los resultados de esta segunda clasificación de beneficios específicos.

Tabla 26: Beneficios socioeconómicos de seguridad

Porcentaje de Beneficios Socioeconómicos de Seguridad sobre el total de Beneficios					
Empresa /Nivel	Alta Gerencia	Gerencia Media	Supervisores	Analistas	Fuerza de Ventas
Empresa D	30,60%	20,70%	59,90%	60,90%	61,50%
Empresa E	25,00%	20,00%	15,00%	25,00%	40,00%
Empresa F	25,00%	35,00%	30,00%	45,00%	60,00%
Empresa G	20,00%	30,00%	30,00%	45,00%	60,00%

Fuente: Elaboración propia

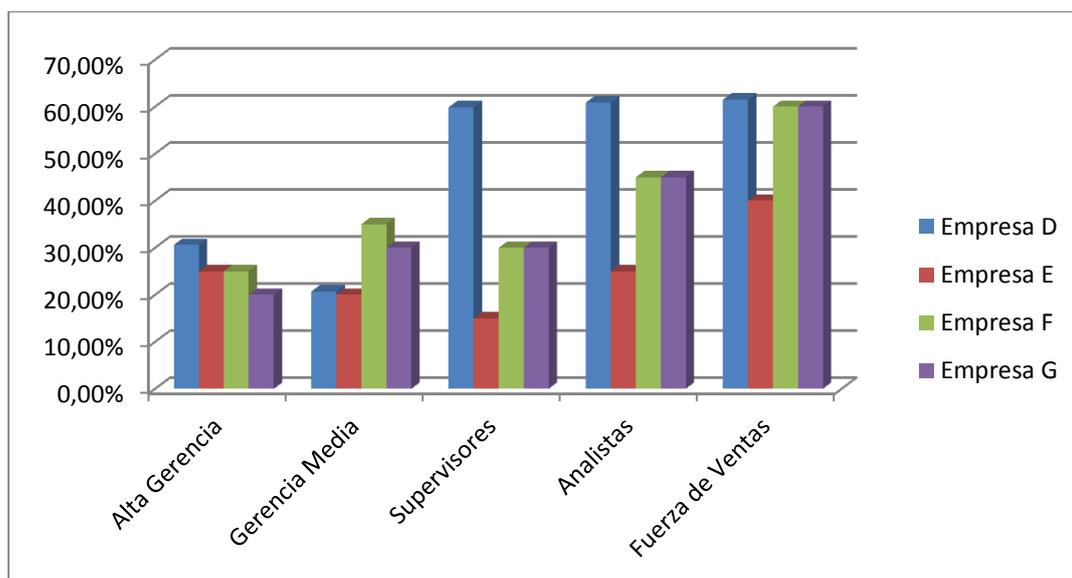


Gráfico 13: Beneficios socioeconómicos de seguridad

Como se puede observar, las empresas D, E, F, G tienen un comportamiento similar para los niveles de alta gerencia y gerencia media. No obstante, para el nivel de supervisores la empresa D ofrece un porcentaje superior de beneficios socioeconómicos de seguridad, con un 59,90%, y las empresas E, F y G ofrecen entre 15% y 30%. En el caso del nivel de analistas, la empresa D también ofrece un porcentaje mayor, de 60,90%, en comparación con el 25% que ofrece la empresa E, y el 45% que ofrecen las empresas F y

G. Por otra parte, para el nivel de fuerza de venta todas las empresas ofrecen un porcentaje similar, a excepción de la empresa E que ofrece un porcentaje más bajo del 40%.

El tercer beneficio específico se refiere a los *beneficios socioeconómicos financieros*, que incluye los préstamos de adquisición de automóviles, préstamos para la adquisición de viviendas, otros préstamos personales, cajas de ahorro y adquisición optativa para acciones.

Tabla 27: Beneficios socioeconómicos financieros

Porcentaje de Beneficios Socioeconómicos Financieros sobre el total de Beneficios					
Empresa /Nivel	Alta Gerencia	Gerencia Media	Supervisores	Analistas	Fuerza de Ventas
Empresa D	61,70%	74,10%	25,20%	23,90%	61,40%
Empresa E	25,00%	30,00%	30,00%	30,00%	45,00%
Empresa F	0,00%	30,00%	30,00%	35,00%	60,00%
Empresa G	20,00%	30,00%	30,00%	45,00%	60,00%

Fuente: Elaboración propia

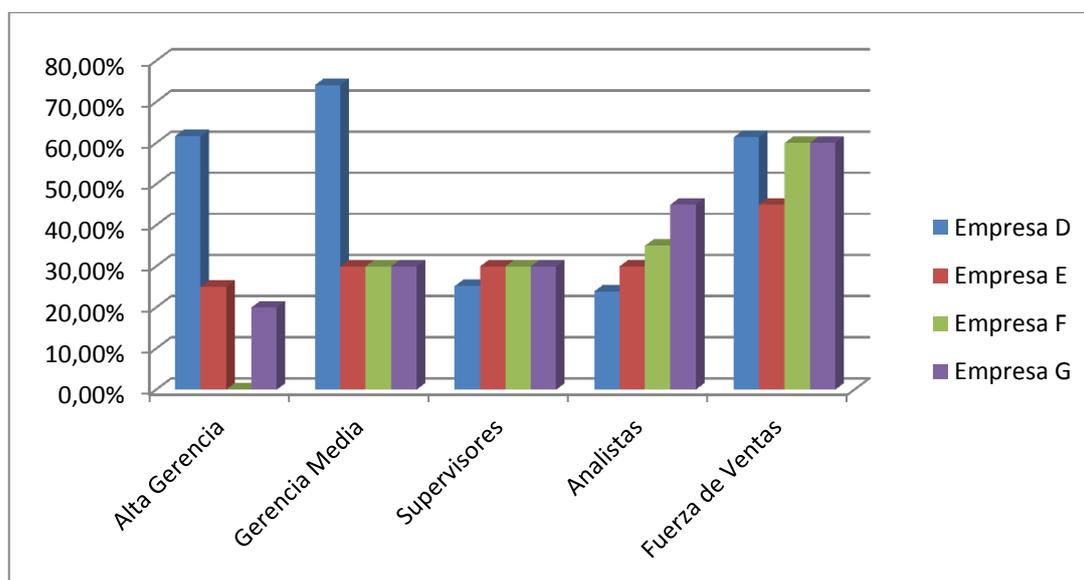


Gráfico 14: Beneficios socioeconómicos financieros

Como se puede evidenciar, en la gráfica 14 y tabla 27, se obtuvieron resultados variados en el nivel de alta gerencia, en donde la empresa D ofrece un porcentaje de beneficio de 61,70%; la empresa E y la empresa G ofrecen un 25% y un 20% respectivamente; y por último, la empresa F no ofrece este beneficio para este nivel. Por otro lado, para el nivel de gerencia media y supervisores, las empresas E, F y G tienen un

comportamiento similar ya que ofrecen un 30% de porcentaje para este beneficio específico en ambos niveles; a diferencia de la empresa D, que tiene un comportamiento variado, ya que ofrece un porcentaje mucho mayor, de un 74,10%, para la gerencia media, y un 25,20% para el nivel de supervisores. Asimismo, para el nivel de analistas la empresa G ofrece un porcentaje mayor de 45 %, seguido por empresa F con un 35%, la empresa E con un 30% y por último la empresa D con un 23,90%. Finalmente en el nivel fuerza de venta las empresas tienen un comportamiento similar, con un porcentaje de 61,40% (empresa D) y 60% (empresas F y G), menos la empresa E que tienen un 45%.

El cuarto beneficio específico es el de *beneficios socioeconómicos de transporte*. El mismo se refiere al estacionamiento, automóviles, chofer, transporte de la empresa y pago de uso de automóvil personal. En este caso, ninguna de las cuatro (4) empresas que se encuentran por debajo del promedio del sector ofrece este beneficio.

El quinto beneficio específico se refiere a los *beneficios recreacionales*, que abarcan los viajes, actividades deportivas o disfrute de un club privado. A continuación se exponen los resultados para esta clasificación:

Tabla 28: Beneficios recreacionales

Porcentaje de Beneficios Recreacionales sobre el total de Beneficios					
Empresa /Nivel	Alta Gerencia	Gerencia Media	Supervisores	Analistas	Fuerza de Ventas
Empresa D	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Empresa E	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Empresa F	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Empresa G	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%

Fuente: Elaboración propia

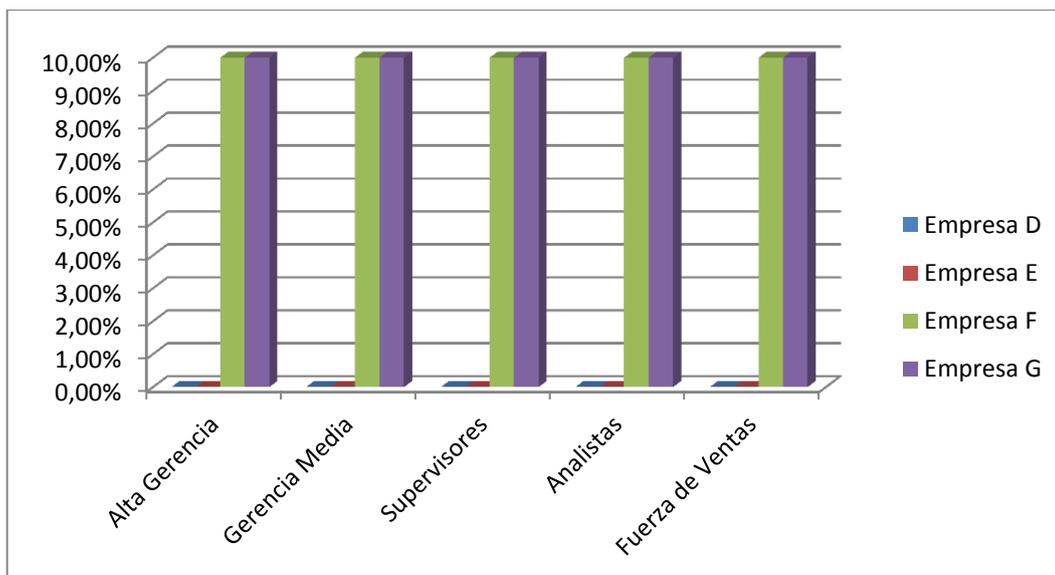


Gráfico 15: Beneficios recreacionales

Como se observa en la tabla y gráfico anterior, las empresas D y E no ofrecen este beneficio. Por otro lado, la empresa F y la empresa G si ofrecen el beneficio pero con un porcentaje de 10%.

El último beneficio específico, llamado *otros beneficios*, abarca los gastos de representación, pago de estudios para los hijos de los empleados y tarjeta de crédito corporativa. Los resultados son los siguientes:

Tabla 29: Otros Beneficios

Porcentaje de Otros Beneficios sobre el total de Beneficios					
Empresa /Nivel	Alta Gerencia	Gerencia Media	Supervisores	Analistas	Fuerza de Ventas
Empresa D	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Empresa E	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Empresa F	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Empresa G	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%

Fuente: Elaboración propia

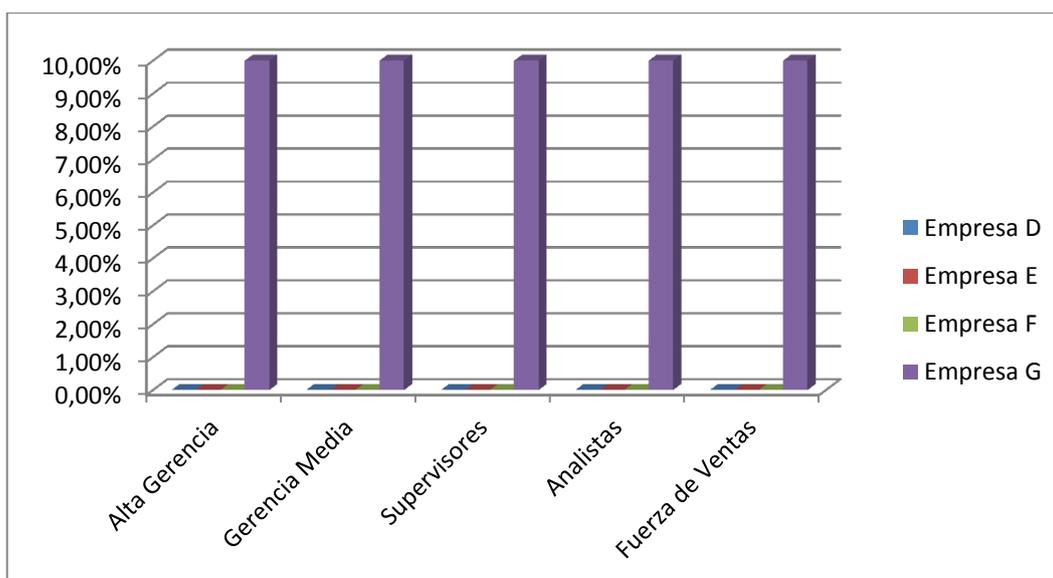


Gráfico 16: Otros Beneficios

Como se puede observar, la única empresa que ofrece otros beneficios es la empresa G, con un porcentaje de beneficio de 10%.

Finalmente, para completar la medición en la dimensión de beneficios, hay que destacar el porcentaje de beneficios sobre la compensación total. En donde los resultados exponen que las cuatro empresas, que su rentabilidad se encuentra por debajo del promedio del sector, tienen un comportamiento similar para los niveles de alta gerencia, gerencia media, supervisores y analista. No obstante, para el nivel de fuerza de ventas los resultados son más altos, en el cual la empresa D ofrece un porcentaje de beneficios (sobre la compensación total) de 65,70%, la empresa G ofrece un 42% y las empresas E y F ofrecen un 38% y 35% respectivamente.

Tabla 30: Beneficios sobre la Compensación Total

Porcentaje de Beneficios sobre la Compensación Total					
Empresa /Nivel	Alta Gerencia	Gerencia Media	Supervisores	Analistas	Fuerza de Ventas
Empresa D	24,30%	35,90%	26,00%	24,50%	65,70%
Empresa E	23%	23,33%	18%	23%	38%
Empresa F	22,50%	17%	16%	25%	35%
Empresa G	16%	22%	22%	31%	42%

Fuente: Elaboración propia

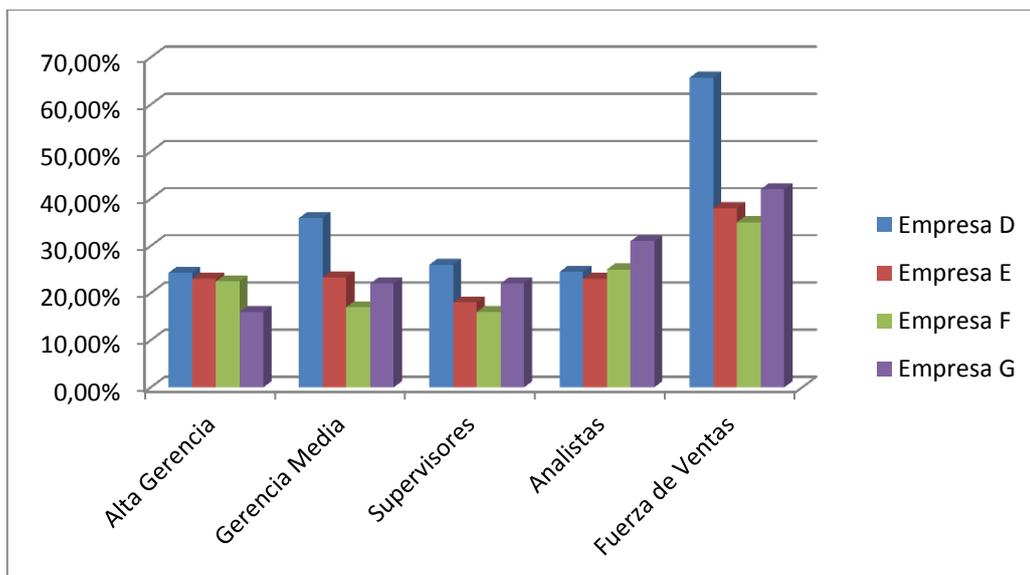


Gráfico 17: Beneficios sobre la Compensación Total

✓ *Balance vida-trabajo*

La dimensión de Balance vida-trabajo se midió mediante cuatro (4) aspectos: estrategias de flexibilidad en el lugar de trabajo, estrategias de salud, estrategias para actividades recreacionales y estrategias para otros servicios. Igualmente, como se expuso anteriormente, el instrumento obtuvo los resultados de esta dimensión mediante una serie de alternativas⁴ que respondían a estos cuatro (4) aspectos o estrategias.

Para esta dimensión, la empresa F es la compañía que más ofrece alternativas para el balance vida-trabajo de sus trabajadores, con un total de cinco (5), las cuales son: gimnasio, servicio de lavandería, política de estacionamiento, horario flexible y trabajar desde sus casas. En segundo lugar se encuentran las empresas D y E, con cuatro (4) alternativas; para la empresa D las alternativas son: gimnasio, lavandería, política de estacionamiento y horario flexible. Para la empresa E son: gimnasio, política de

⁴ El conjunto de alternativas presentadas en el instrumento fueron: horario flexible, trabajar desde su casa y laborar horas adicionales (estrategias de flexibilidad en el lugar de trabajo); plan de masajes, atención con nutricionista y lugar óptimo de lactancia (estrategias de salud); gimnasio, yoga, bailoterapia y cines foros (estrategias para actividades recreacionales); servicio de lavandería, servicio de peluquería y política de estacionamiento (estrategias para otros servicios)

estacionamiento, horario flexible, trabajo desde sus casas. Por último, se encuentra la empresa G con tres (3) alternativas: gimnasio, yoga y política de estacionamiento.

✓ *Desempeño y Reconocimiento*

Para medir la presente dimensión se tomaron en cuenta dos (2) elementos, la *compensación variable a corto plazo* y *compensación variable a largo plazo*.

Para el primer elemento, *compensación variable a corto plazo*, es importante destacar que para el nivel de fuerza de venta se mide a través del pago variable o comisiones, mientras que para el resto de los niveles se mide mediante el pago de incentivo a corto plazo.

Tabla 31: Compensación variable a corto plazo

Compensación variable a corto plazo					
Empresa/Nivel	Alta Gerencia	Gerencia Media	Supervisores	Analistas	Fuerza de Venta
Empresa D	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	25,00%
Empresa E	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	26,00%
Empresa F	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	27,30%
Empresa G	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	34,30%

Fuente: Elaboración propia

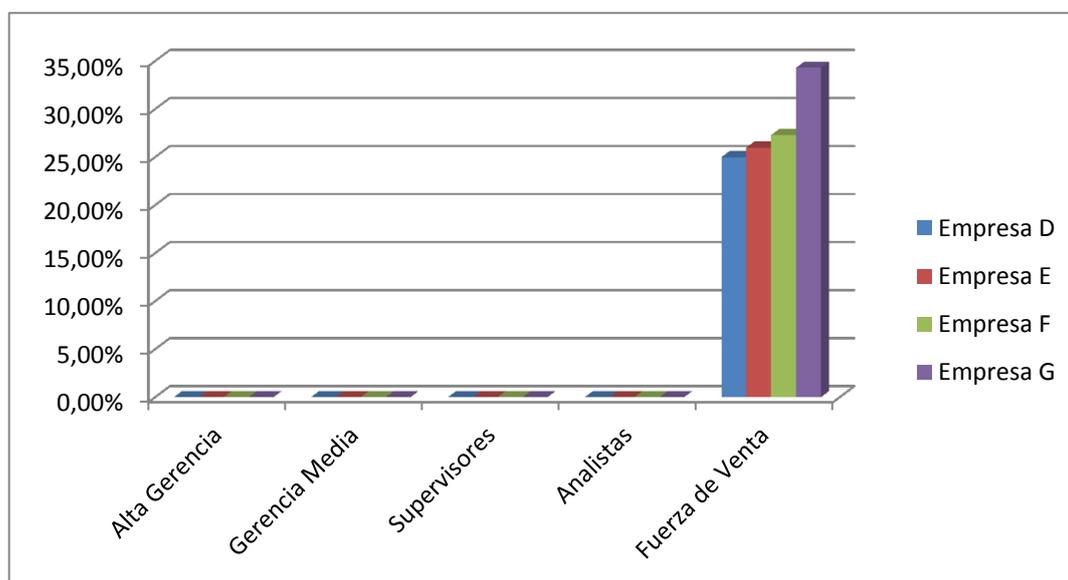


Gráfico 18: Compensación variable a corto plazo

Como se muestra en la tabla 31 y el gráfico 18, las empresas únicamente le otorgan un porcentaje de compensación variable al nivel de fuerza de ventas. Asimismo, para este

nivel la empresa G es la que ofrece un porcentaje de compensación variable mayor, con un 34,30%. Luego se encuentran las empresas F, E y D con un 27,30%, 26% y 25% respectivamente.

En el segundo elemento, la *compensación variable a largo plazo*, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 32: Compensación variable a largo plazo

Compensación variable a corto plazo					
Empresa/Nivel	Alta Gerencia	Gerencia Media	Supervisores	Analistas	Fuerza de Venta
Empresa D	16,90%	9,00%	7,10%	3,70%	0,00%
Empresa E	30,00%	8,00%	7,70%	3,00%	0,00%
Empresa F	20,00%	14,00%	7,00%	5,00%	0,00%
Empresa G	33,00%	32,76%	10,50%	6,25%	20,00%

Fuente: Elaboración propia

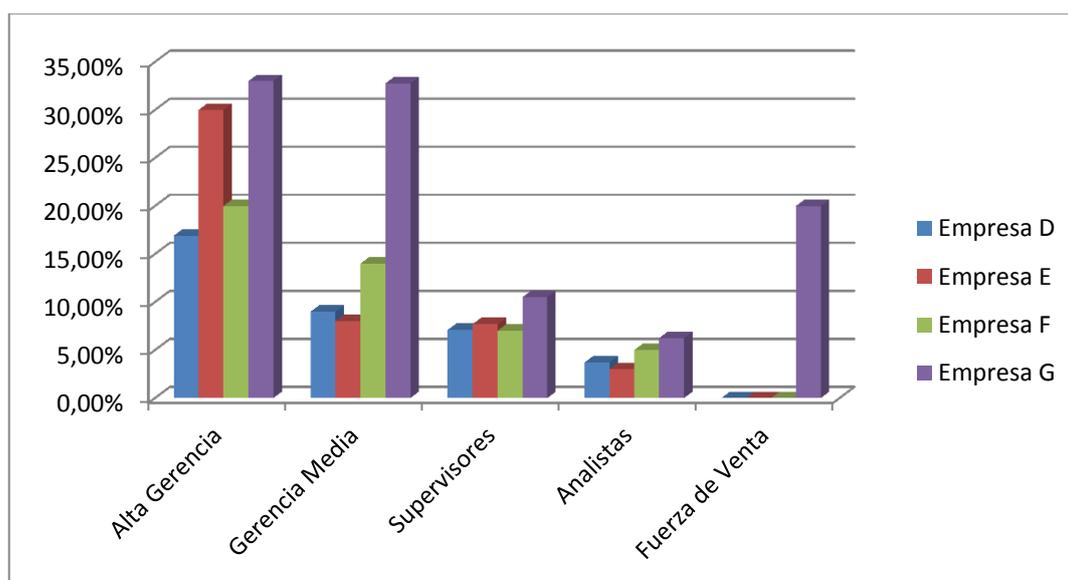


Gráfico 19: Compensación variable a largo plazo

Como factor resaltante hay que mencionar que únicamente la empresa G ofrece compensación variable a largo plazo para el nivel de fuerza de venta, con un 20%.

Como se muestra, la empresa D tiene un porcentaje de compensación variable a largo plazo de 16,90% para la alta gerencia, un 9 % para la gerencia media, un 7,10% para los supervisores, un 3,70% para los analistas.

Para la empresa E, al igual que la empresa D, ofrece un porcentaje de compensación variable a largo plazo superior para el nivel de alta gerencia, con un 30%. Asimismo, para la gerencia media, supervisores y analistas ofrece un 8%, 7,7% y 3% respectivamente.

La empresa F ofrece un 20% de compensación variable a largo plazo para la alta gerencia, un 14% para la gerencia media, un 7% para los supervisores y un 5% para los analistas.

Por último, hay que destacar que la empresa G ofrece los porcentajes de compensación más altos para cada nivel. Específicamente un 33% para la alta gerencia, un 32,76% para la gerencia media, un 10,50% para los supervisores y un 6,25% para los analistas.

✓ *Desarrollo y Oportunidades de carrera*

Esta dimensión se midió mediante el *número de promociones otorgadas al año* para cada nivel. Los resultados de dicha dimensión se presentan a continuación:

Tabla 33: Promociones anuales

Alta Gerencia	
Empresas/ Promociones	Número promociones al año
Empresa D	1
Empresa E	2
Empresa F	2
Empresa G	1
Gerencia Media	
Empresas/ Promociones	Número promociones al año
Empresa D	2
Empresa E	2
Empresa F	10
Empresa G	9
Supervisores	
Empresas/ Promociones	Número promociones al año
Empresa D	1
Empresa E	1
Empresa F	0
Empresa G	9
Analistas	
Empresas/ Promociones	Número promociones al año
Empresa D	2
Empresa E	4
Empresa F	0
Empresa G	7
Fuerza de Venta	
Empresas/ Promociones	Número promociones al año
Empresa D	1
Empresa E	0
Empresa F	0
Empresa G	0

Fuente: Elaboración propia

Como se expone en la tabla 33, la empresa que ofrece más número de promociones al año es la empresa G, con un total de veintiséis (26) promociones anuales entre todos los niveles. En segundo lugar se encuentra la empresa F con doce (12) promociones al año entre todos los niveles. Como tercera se encuentra la empresa E con nueve (9) promociones al año entre todos los niveles. Por último se encuentra la empresa D, con siete (7) promociones al año entre todos los niveles.

2. c. Análisis comparativo entre las empresas cuya rentabilidad se encuentra por arriba del promedio del sector farmacéutico y las empresas cuya rentabilidad se encuentra por debajo del promedio del sector farmacéutico

En esta sección se compararán los cinco (5) componentes de compensación de los dos grupos de empresas seleccionados en la muestra, es decir, las empresas cuya rentabilidad se encuentra por arriba del promedio del sector farmacéutico y las empresas cuya rentabilidad se encuentra por debajo del promedio del sector farmacéutico. Para efectos de tablas y gráficos, se entenderá como “por arriba” al grupo de empresas en donde la rentabilidad sea mayor al promedio del mercado y “por debajo” al grupo de empresas en donde la rentabilidad sea inferior al promedio del mercado.⁵

✓ *Compensación*

- Pago base o remuneración fija.

Tabla 34: Porcentaje de Pago Base sobre la Compensación Total Según Tipo de Empresa

Tipo de empresa	Promedio del Pago Base
Por arriba	90.3%
Por debajo	93.8%
Total general	92.3%

Fuente: Elaboración propia

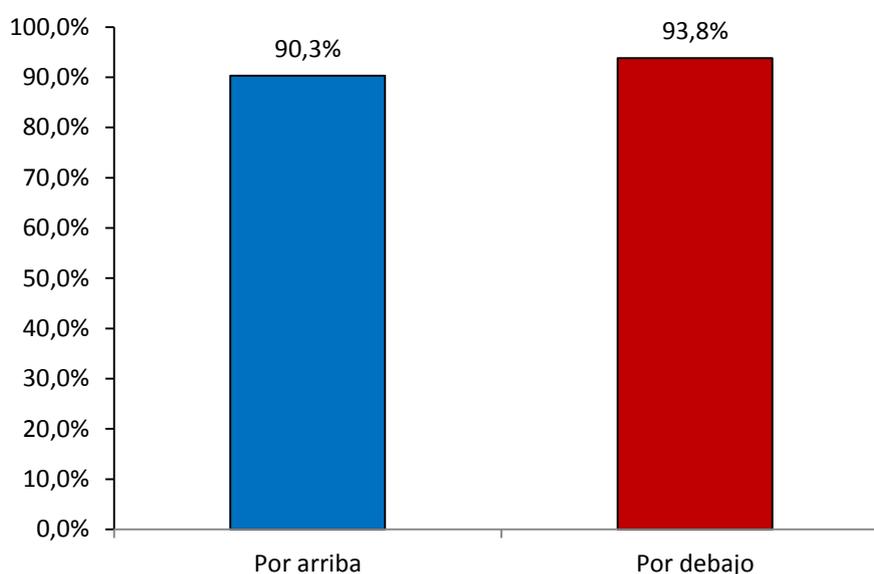


Gráfico 20: Porcentaje de Pago Base sobre la Compensación Total Según Tipo de Empresa

Como se puede apreciar en el cuadro y gráfico anteriores, prácticamente no existe diferencia entre el porcentaje de pago base sobre la compensación total en empresas cuya rentabilidad estuvo por encima del promedio del mercado y en empresas donde estuvo por debajo del promedio del mercado. Es ligeramente mayor en empresas con rentabilidad por

⁵ La clasificación de las empresas se encuentra detallado en la tabla 2.

debajo del promedio pero sólo por una diferencia de 2,5%, lo cual no resulta suficientemente significativo estadísticamente hablando.

- Política Salarial

Como en análisis anteriores, el análisis comparativo también se realizará mediante los dos elementos que conforman la política salarial. El primero son los criterios que utilizan las empresas para otorgar incrementos salariales y el segundo, los estadísticos que utiliza la empresa en su política de pago.

1. Criterios.

1.1.Mérito.

Tabla 35: Uso del Criterio “Mérito” para Otorgar Incrementos Salariales según Tipo de Empresa

Tipo de Empresa	Porcentaje de Uso del Criterio
Por arriba	66,7%
Por debajo	75,0%
Total general	71,4%

Fuente: Elaboración propia

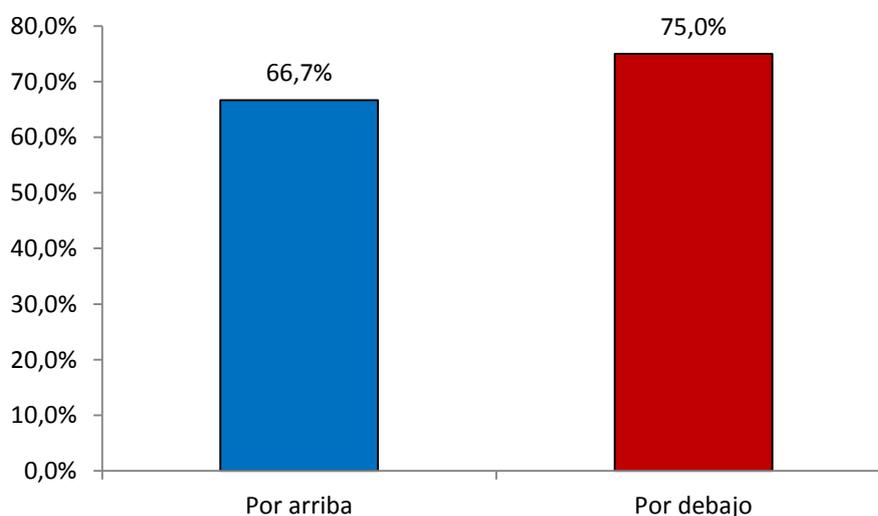


Gráfico 21: Uso del Criterio “Mérito” para Otorgar Incrementos Salariales según Tipo de Empresa

Como se puede apreciar en el cuadro y gráfico anteriores, existe diferencia entre el porcentaje de empresas que usan el criterio “Mérito” para otorgar incrementos salariales en empresas cuya rentabilidad estuvo por encima del promedio y en empresas donde estuvo

por debajo del promedio. Resulta mayor en empresas con rentabilidad por debajo del promedio, donde se aprecia que un 75% de las empresas en estudio utilizan este método, en tanto que el 66,7% de las empresas de la muestra con rentabilidad por encima del promedio utilizan este criterio.

1.2. Contrato Colectivo.

Tabla 36: Uso del Criterio “Contrato Colectivo” para Otorgar Incrementos Salariales según Tipo de Empresa

Tipo de Empresa	Porcentaje de Uso del Criterio
Por arriba	100,0%
Por debajo	100,0%
Total general	100,0%

Fuente: Elaboración propia

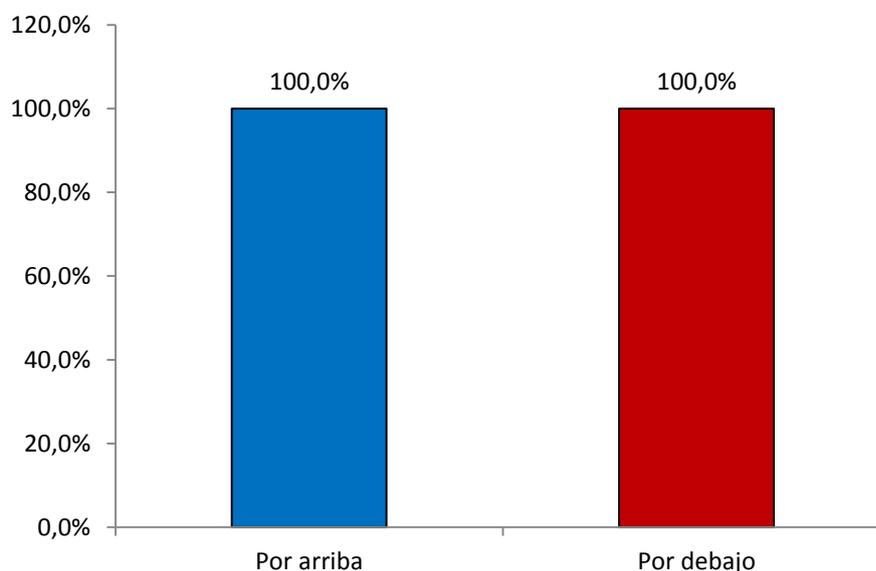


Gráfico 22: Uso del Criterio “Contrato Colectivo” para Otorgar Incrementos Salariales según Tipo de Empresa

Como se puede observar en el cuadro y gráfico anteriores, todas las empresas de la muestra utilizan el criterio de “Contrato Colectivo” para otorgar incrementos salariales, tanto en empresas cuya rentabilidad está por encima del promedio como en empresas que la tienen por debajo del promedio, es decir, estamos hablando del 100% de las empresas de ambos grupos.

La razón de este resultado se debe a que las empresas del sector farmacéutico poseen un contrato colectivo externo que regula todas las empresas de la industria.

1.3. Inflación.

Tabla 37: Uso del Criterio “Inflación” para Otorgar Incrementos Salariales según Tipo de Empresa

Tipo de Empresa	Porcentaje de Uso del Criterio
Por arriba	33,3%
Por debajo	0,0%
Total general	14,3%

Fuente: Elaboración propia

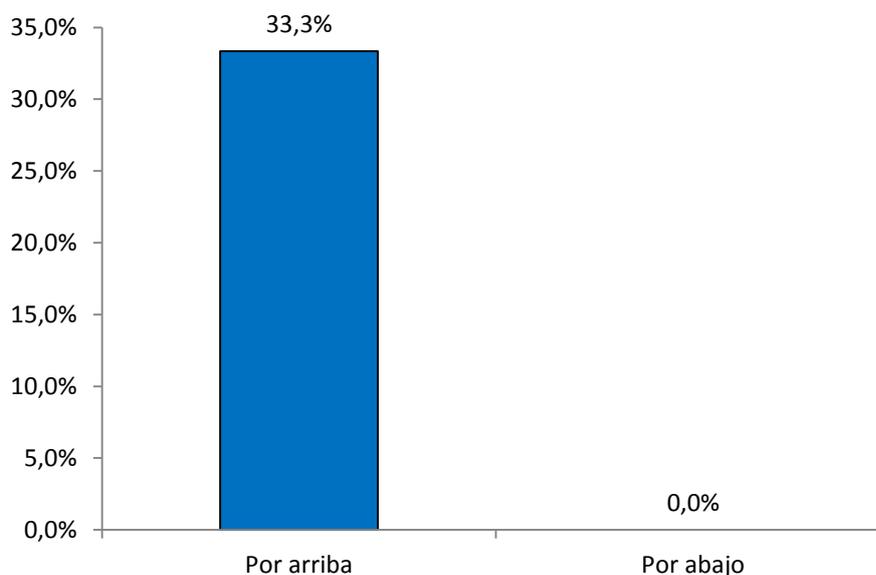


Gráfico 23: Uso del Criterio “Inflación” para Otorgar Incrementos Salariales según Tipo de Empresa

Como se puede observar en el cuadro y gráfico, existe diferencia entre el porcentaje de empresas que usan el criterio “Inflación” para otorgar incrementos salariales en empresas cuya rentabilidad estuvo por encima del promedio y en empresas donde estuvo por debajo del promedio. Es mayor en empresas con rentabilidad por encima del promedio, donde se aprecia que un 33% de las empresas en estudio utilizan este método, en tanto que el 0,0%, es decir, ninguna de las empresas de la muestra con rentabilidad por debajo del promedio utilizan este criterio.

1.4. Mercado.

Tabla 38: Uso del Criterio “Mercado” para Otorgar Incrementos Salariales según Tipo de Empresa

Tipo de Empresa	Porcentaje de Uso del Criterio
Por arriba	100,0%
Por debajo	50,0%
Total general	71,4%

Fuente: Elaboración propia

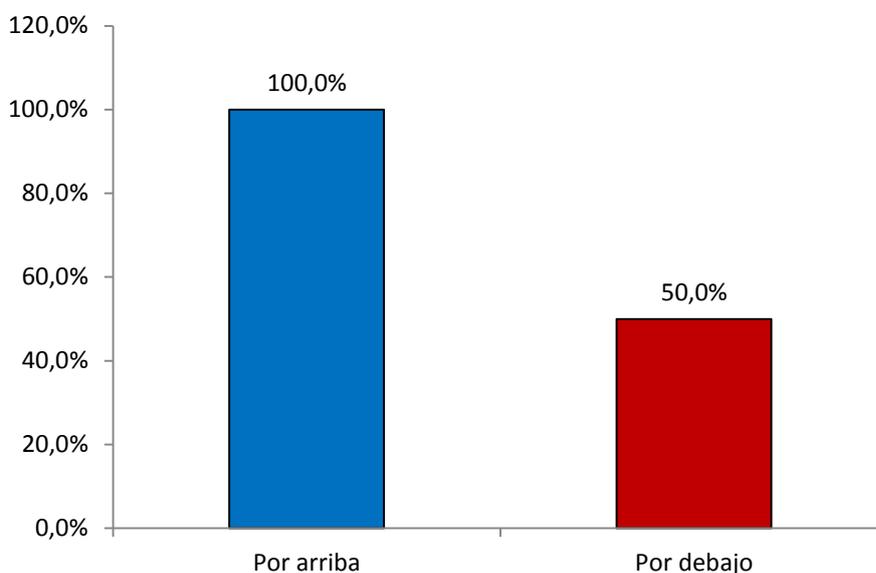


Gráfico 24: Uso del Criterio “Mercado” para Otorgar Incrementos Salariales según Tipo de Empresa

Como se puede apreciar, existe una diferencia entre el porcentaje de empresas que usan el criterio “Mercado” para otorgar incrementos salariales en empresas cuya rentabilidad estuvo por encima del promedio y en empresas donde estuvo por debajo del promedio. El porcentaje resulta mayor en empresas con rentabilidad por encima del promedio, donde se aprecia que el 100% de las empresas en estudio utilizan este método, en tanto que el 50,0%, es decir, la mitad de las empresas de la muestra con rentabilidad por debajo del promedio utilizan este criterio.

2. Estadísticos.

Tabla 39: Uso del Estadístico “Percentil 50” para establecer las Políticas de Pago según Tipo de Empresa

Tipo de Empresa	Porcentaje de Uso del Estadístico
Por arriba	100,0%
Por debajo	75,0%
Total general	85,7%

Fuente: Elaboración propia

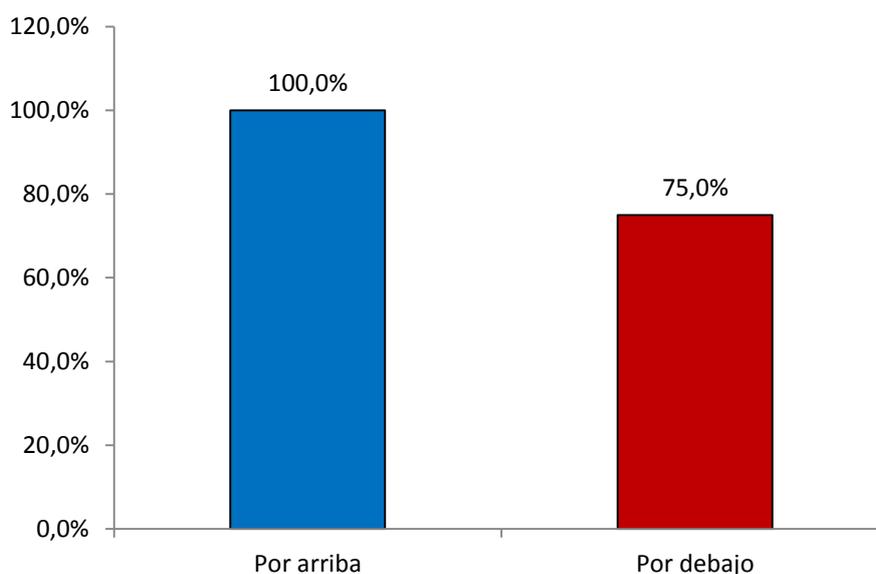


Gráfico 25: Uso del Estadístico “Percentil 50” para establecer las Políticas de Pago según Tipo de Empresa

Como se puede observar, existe diferencia entre el porcentaje de empresas que usan el estadístico “Percentil 50” para otorgar incrementos salariales en empresas cuya rentabilidad estuvo por encima del promedio y en empresas donde estuvo por debajo del promedio. Resulta mayor en empresas con rentabilidad por encima del promedio, donde se aprecia que el 100% de las empresas en estudio utilizan este estadístico, en tanto que el 75,0%, de las empresas de la muestra con rentabilidad por debajo del promedio utilizan este estadístico.

✓ **Beneficios**

Tabla 40: Porcentaje de Beneficios sobre la Compensación Total Según Tipo de Empresa

Tipo de Empresa	Porcentaje Promedio
Por arriba	25,8%
Por debajo	27,5%
Total general	26,8%

Fuente: Elaboración propia

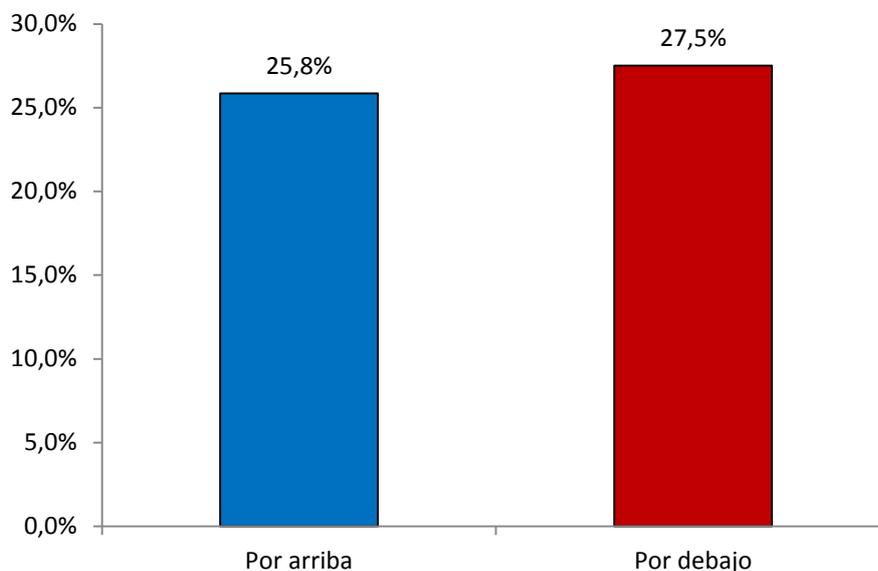


Gráfico 26: Porcentaje de Beneficios sobre la Compensación Total Según Tipo de Empresa

Como se puede apreciar en el cuadro y gráfico anteriores, prácticamente no existe diferencia entre el porcentaje de beneficios sobre la compensación total en empresas cuya rentabilidad estuvo por encima del promedio y en empresas donde estuvo por debajo del promedio. Es ligeramente mayor en empresas con rentabilidad por debajo del promedio pero con una diferencia de 1,7%, lo cual resulta muy poco significativo estadísticamente hablando

✓ **Balance vida-trabajo**

Tabla 41: Porcentaje de Disposición de Balance Vida-Trabajo Según Tipo de Empresa

Tipo de Empresa	Porcentaje Promedio
Por arriba	100,0%
Por debajo	100,0%
Total general	100,0%

Fuente: Elaboración propia

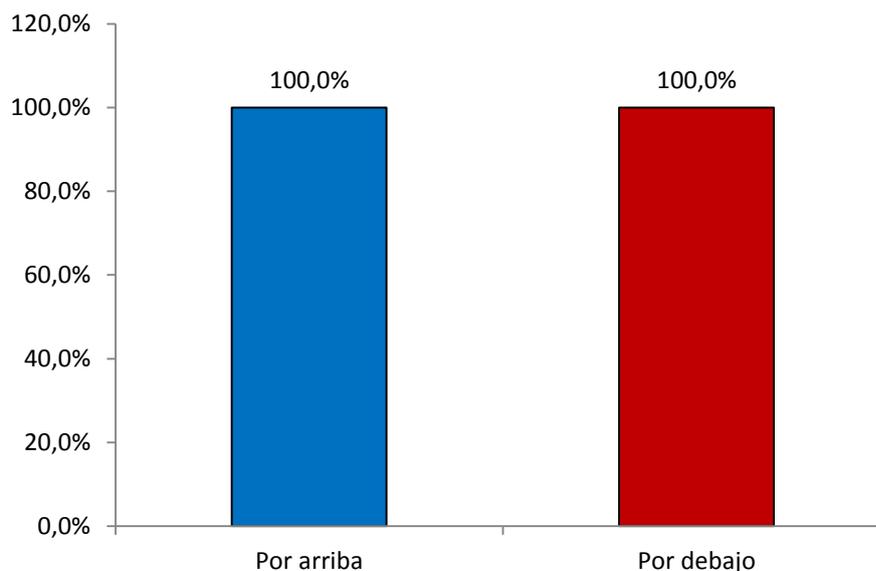


Gráfico 27: Porcentaje de Disposición de Balance Vida-Trabajo Según Tipo de Empresa

Como se puede observar, no existe diferencia entre el porcentaje de empresas que disponen del balance vida-trabajo para sus empleados en empresas cuya rentabilidad estuvo por encima del promedio y en empresas donde estuvo por debajo del promedio, ya que el 100% de las empresas de ambos grupos, es decir, todas las empresas de la muestra le permiten a sus trabajadores disponer de tan importante balance.

✓ **Desempeño y Reconocimiento**

Tabla 42: Porcentaje de Desempeño y Reconocimiento sobre la Compensación Total Según Tipo de Empresa

Tipo de Empresa	Porcentaje Promedio
Por arriba	8,0%
Por debajo	6,2%
Total general	7,0%

Fuente: Elaboración propia

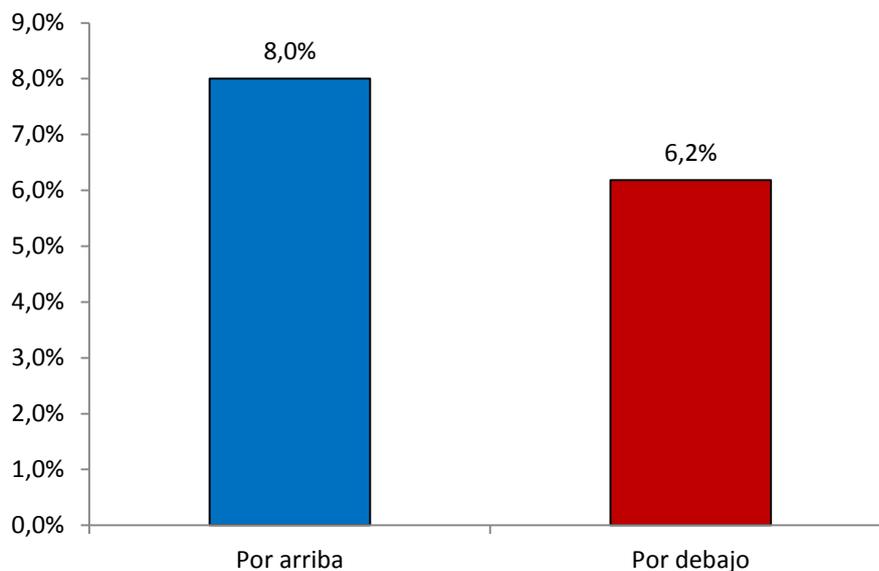


Gráfico 28: Porcentaje de Desempeño y Reconocimiento sobre la Compensación Total Según Tipo de Empresa

Como se puede apreciar, prácticamente no existe diferencia entre el porcentaje de desempeño y reconocimiento sobre la compensación total en empresas cuya rentabilidad estuvo por encima del promedio y en empresas donde estuvo por debajo del promedio. Es ligeramente mayor en empresas con rentabilidad por encima del promedio pero sólo una diferencia de 1,8%, lo cual no es muy significativa estadísticamente hablando.

✓ **Desarrollo y oportunidades**

Tabla 43: Promociones Otorgadas en el Año Según Tipo de Empresa

Tipo de Empresa	Promedio de Promociones
Por arriba	1,2
Por abajo	2,7
Total general	2,1

Fuente: Elaboración propia

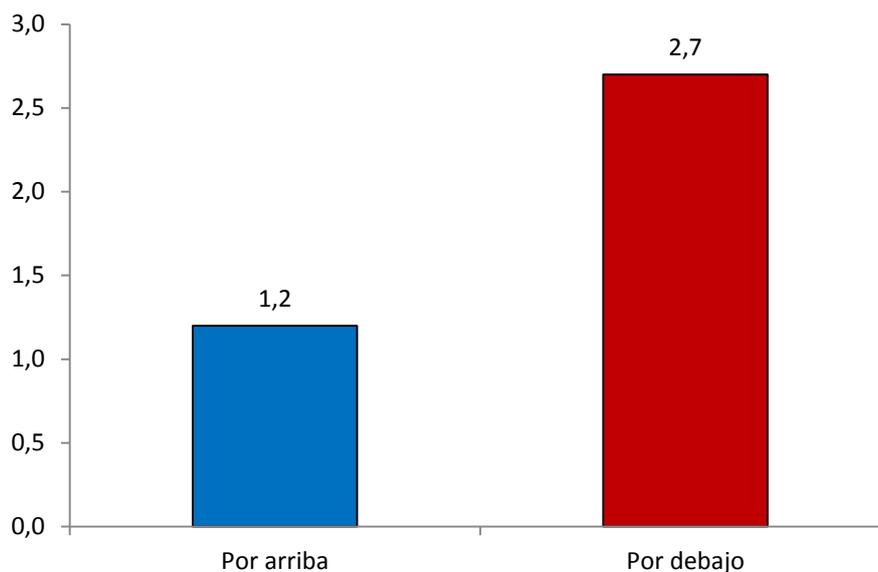


Gráfico 29: Promociones Otorgadas en el Año Según Tipo de Empresa

Como se puede apreciar en el cuadro y gráfico anteriores, existe diferencia entre el número promedio de promociones otorgadas en el año en empresas cuya rentabilidad estuvo por encima del promedio y en empresas donde estuvo por debajo del promedio. Es mayor en empresas con rentabilidad por debajo del promedio con una media de 2,7 promociones, es decir, casi 3, en tanto que en empresas con rentabilidad por encima del promedio la media de promociones es de 1,2, es decir, aproximadamente 1 al año.

2.d. Análisis de Correlación: Componentes de Compensación vs. Rentabilidad

En el presente análisis, se expondrá la correlación de los componentes de compensación con la rentabilidad de las empresas, la cual fue obtenida mediante el estudio de IMS Health descrito anteriormente.

Tabla 44: Coeficiente de Correlación Lineal de Pearson y Significación entre los Componentes de Compensación y la Rentabilidad de las Empresas

Correlación: Componentes de Compensación vs. Rentabilidad				
Componentes de Compensación		Coeficiente	Significación	
1. Compensación	1.1 Porcentaje de Pago Base sobre la Compensación Total		-0,271	0,556
	1.2 Política Salarial	1.2.1 Mérito	0,369	0,415
		1.2.1 Contrato Colectivo	---	---
		1.2.1 Inflación	0,041	0,93
		1.2.1 Mercado	0,453	0,307
		1.2.2 Percentil 50	0,518	0,234
2. Beneficios	2.1 Porcentaje de Beneficios sobre la Compensación Total		-0,224	0,629
	2.2 Porcentaje de Beneficios Especiales sobre el Total de Beneficios		-0,122	0,794
3. Balance vida-trabajo	3.1 Estrategias de Flexibilidad en el Lugar de Trabajo 3.2 Estrategias de Salud 3.3 Estrategias de Actividades Recreacionales 3.4 Estrategias para otros servicios		---	---
4. Desempeño y Reconocimiento	4.1 Porcentaje de Desempeño y Reconocimiento sobre la Compensación Total		0,296	0,52
5. Desarrollo y Oportunidades de Carrera	5.1 Número de promociones otorgadas en el año		-0,579	0,173

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, la correlación más alta que existe entre los componentes de compensación y la rentabilidad de las empresas es en la dimensión de *desarrollo y oportunidades de carrera*, en donde el número de promociones posee un coeficiente de correlación de -0,579. Este coeficiente indica que existe una correlación negativa media, es decir, pareciera que a mayor número de promociones, menor es la rentabilidad de la empresa.

La segunda correlación más alta se encuentra en la dimensión de *compensación*, específicamente en el indicador de política salarial, que está referido a los estadísticos que establece la empresa como política de pago, que en este caso es el uso del percentil 50. Este tiene un coeficiente de correlación de 0,518, que señala una correlación positiva

media, lo cual pareciera indicar que mientras más se utilice este estadístico para establecer las políticas de pago de la empresa, mayor será su rentabilidad.

No obstante, no se puede analizar únicamente los coeficientes de correlación, sino que se debe tomar en cuenta también la significación de dichos coeficientes. Con respecto al coeficiente de correlación de la dimensión *de desarrollo y oportunidades de carrera*, se puede observar que su significación es superior a 0,05 (Sig.= 0,173), lo que señala que no hay correlación significativa entre el número de promociones y la rentabilidad de las empresas. Por su parte, el coeficiente de correlación de la dimensión *de compensación* también posee una significación más alta que 0,05 (Sig.= 0,234), lo que señala que no hay correlación significativa entre el uso del percentil 50 y la rentabilidad de las empresas.

Finalmente se pudo observar, que los componentes de compensación estudiados en la presente investigación no tienen una relación significativa con la variable rentabilidad, ya que los coeficientes que obtuvieron un resultado moderado tienen también una significación alta, lo que indica que no existe correlación.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La presente investigación tuvo como objeto de estudio determinar la vinculación entre los componentes de compensación y la rentabilidad de las empresas del sector farmacéutico en Venezuela para el año 2014. A pesar de las limitaciones encontradas a lo largo de la investigación, se logró dar respuesta a los objetivos planteados.

La muestra seleccionada fue de siete (7) empresas del sector farmacéutico tomadas del estudio IMS Health realizado en el periodo comprendido entre Febrero 2013 a Febrero 2014.

Partiendo de los objetivos específicos del estudio, se puede afirmar, que la información recolectada pudo brindar un mayor conocimiento sobre el comportamiento de los componentes de compensación que se están utilizando actualmente en las empresas del sector farmacéutico. Entendiendo por componentes a la compensación, los beneficios, métodos de balance vida-trabajo, desempeño y reconocimiento, y desarrollo y oportunidades de carrera. Asimismo, permitió conocer en términos generales la rentabilidad de estas empresas y del mercado en el cual se desenvuelven.

Al comparar los componentes de las empresas del sector farmacéutico cuya rentabilidad se encontraba por encima del promedio del mercado con las empresas del sector farmacéutico cuya rentabilidad se encontraba por debajo del promedio del mercado, se pudieron vislumbrar los siguientes resultados:

- Compensación: como se describió anteriormente, la dimensión fue estudiada a través de dos elementos que son el pago base y la política salarial que, a su vez, contemplaba dos factores (criterios para otorgar incrementos y el uso de estadístico en su política de pago).
 1. Pago base: No hubo diferencias entre los dos grupos comparados.
 2. Política Salarial

2.1. Criterios para otorgar incrementos

2.1.a. Mérito: Si hay diferencias, ya que las empresas que están catalogadas como “por debajo” utilizan más este criterio que las empresas catalogadas como “por arriba”.

2.1.b. Contrato Colectivo: No hubo diferencias. Esto puede deberse a que esta industria se rige bajo un contrato colectivo general que las regula.

2.1.c. Inflación: Si hay diferencias, ya que las empresas que están catalogadas como “por debajo” no hacen incremento por inflación.

2.1.d. Mercado: Si hay diferencias, ya que las empresas que están catalogadas como “por arriba” utilizan más este criterio que las empresas catalogadas como “por debajo”.

2.2. Estadísticos que usan las empresas como política de pago: Si hay diferencias, ya que todas las empresas que están catalogadas como “por arriba” utilizan el percentil 50 y no todas las empresas catalogadas como “por debajo” lo hacen.

- Beneficios: Prácticamente no hubo diferencias entre los dos grupos comparados.
- Balance vida- trabajo: No hubo diferencias entre los dos grupos comparados.
- Desempeño y reconocimiento: Prácticamente no hubo diferencias entre los dos grupos comparados.
- Desarrollo y oportunidades de carrera: Si hay diferencias, ya que las empresas que están catalogadas como “por debajo” tienden a dar más promociones que las empresas catalogadas como “por arriba”.

Por su parte, para dar respuesta al objetivo general se realizó un análisis de correlación, mediante el cual se pudo demostrar que los componentes de compensación estudiados no tienen relación significativa con la variable rentabilidad, ya que los únicos dos coeficientes que arrojaron un resultado modelado, tienen también una significación alta, es decir, no existe correlación.

Como ya se sabe, la compensación juega un papel importante para las organizaciones, sin embargo a partir del estudio realizado, se puede decir que no existe una

vinculación significativa entre los componentes que integran la compensación (propuestos por World at Work y utilizados en la investigación) y la rentabilidad de las empresas. Hay que tomar en cuenta que la rentabilidad es una variable que puede estar influenciada por distintos factores como la marca, el prestigio, calidad de los productos, entre otros.

RECOMENDACIONES

A continuación se expondrán algunas recomendaciones provenientes del presente estudio, las cuales son consideradas apropiadas y pertinentes para futuras investigaciones, ya que servirán como punto de referencia al momento de profundizar en el tema o contemplar una investigación derivada del mismo.

Del mismo modo, se expondrán a su vez, recomendaciones para las empresas del sector farmacéutico en cuanto a sus prácticas de compensación y la importancia que tienen estos elementos para los trabajadores.

Futuros investigadores:

- Utilizar un modelo distinto al utilizado en el presente proyecto, ya que podría mostrar resultados diferentes.
- Realizar el estudio en otro sector de la economía venezolana, ya que la información puede ser más compleja.
- Realizarlo en otro país, debido a que el marco institucional actual venezolano es limitante para las empresas privadas, en especial, en el sector farmacéutico.

Empresas:

- Contar con una base de datos relacionadas a los componentes de compensación más detallada de manera que la información sea reflejada en términos porcentuales.
- A pesar de que no existe vinculación significativa entre los componentes de compensación y la rentabilidad, es importante que las organizaciones presten especial atención a su capital humano por ser uno de los recursos más relevantes para la empresa.

BIBLIOGRAFIA

- Arias, F. (2012). El proyecto de investigación. Caracas: Editorial Episteme C.A.
- Bacco, A. (2007). Influencia de los planes de beneficios flexibles en el control de los costos laborales e I.S.R.L. de los trabajadores. Trabajo de Grado, Universidad Católica Andrés Bello
- Bain, D. (1985). Productividad: la solución a los problemas de la empresa. México: McGraw-Hill.
- Bartolini, A. y Sosa, J. (2001). Diagnostico de la compensación salarial y líneas de pago en una muestra de empresas de cuatro sectores productivos en Venezuela a Junio 2001. Trabajo de Grado, Universidad Católica Andrés Bello
- Bohlander, G.; Snell, S. y Sherman, A. (2001). Administración de Recursos Humanos. México: International Thomson editores
- Catacora, Fernando. (2009). Contabilidad. La base de las decisiones gerenciales. Caracas: Red Contable Publicaciones
- CAVEME (2014). Revisado el 20 de Marzo del 2014, disponible en <http://www.caveme.org/index.aspx>
- Corral, Y. (2009). Validez y Confiabilidad de los Instrumentos de Investigación para la Recolección de Datos. Revisado en 13 de Septiembre de 2014, disponible en: <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/n33/art12.pdf>
- Crece Negocios (2010). La rentabilidad de una empresa. Revisado en 29 de Marzo de 2014, disponible en: <http://www.crecenegocios.com/la-rentabilidad-de-una-empresa/>
- Definición ABC. (s/f). Definición de productividad. Revisado en 30 de Marzo de 2014, disponible en: <http://www.definicionabc.com/economia/productividad.php#ixzz2xnMNBx00>
- Dolan, S.; Schuler, R. y Valle, R. (1999). La Gestión de los Recursos Humanos. Madrid: McGraw-Hill

eHOW.(s/f). Como calcular la tasa de crecimiento de ventas. Revisado en 29 de Marzo de 2014, disponible en: http://www.ehowenespanol.com/calcular-tasa-crecimiento-ventas-como_110841/

Erickson, B.F. (1989). Como dominar las ventas. Madrid: Editorial Playor

Éxito Empresarial (s/f). Éxito sostenido en la Organización. Revisado el 15 de Noviembre de 2012, disponible en http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion_77_031208_es.pdf

Fermín, M. y Palacios, M. (2005). Relación entre los elementos del plan de incentivo y éxito empresarial en el sector farmacéutico. Trabajo de Grado, Universidad Católica Andrés Bello

Fundapymes (2014). No siempre más ventas son más ganancias. Revisado en 29 de Marzo de 2014, disponible en: <http://www.fundapymes.com/blog/no-siempre-mas-ventas-son-mas-ganancias/#more-2889>

Fundapymes (2014).La búsqueda del crecimiento rentable. Revisado en 29 de Marzo de 2014, disponible en: <http://www.fundapymes.com/blog/crecimiento-rentable/#.UzuNyKhdWo0>

Garrido, A. y Álvaro, J.(1995). Técnicas de análisis estadístico en Ciencias Sociales. Madrid: Servicio de publicaciones. Universidad Complutense.

Gerencie, (2010). Rentabilidad. Revisado el 30 de Marzo de 2014, disponible en <http://www.gerencie.com/rentabilidad.html>

Gitman, L. (1996). Administración financiera básica. Mexico D.F: Harla, S.A.

Gitman, L. (2000). Principios de Administración Financiera. México D.F: Pearson Educación

Gitman, L. (2007). Principios de Administración Financiera. México D.F: Pearson Educación

Hall, R. y Lieberman, M. (2005). Microeconomía: principios y aplicaciones. México D.F: Thomson

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). Interpretación de los coeficientes de correlación de Pearson. México: McGraw Hill
- Hurtado, J. (1998). Metodología de la investigación Holística. Caracas: Fundación Sypal
- IBM Corporation (2007). Gestión del Capital Humano. Revisado el 20 de agosto de 2014, disponible en ftp://ftp.software.ibm.com/la/documents/imc/la/commons/rrhh2/soluciones_recursos_humanos.pdf
- Kerlinger, F. y Lee, H. (2002). Investigación del Comportamiento. México: McGraw-Hill
- Koontz, H; Wehrich, H y Cannice, M. (2008). Administración una perspectiva global y empresarial. México: McGraw-Hill
- Mejías, B. y Osorio, L. (2009). Objetivos Organizacionales vs. Sistemas de Compensación en Empresas Consultoras de Ingeniería IPC en Venezuela. Trabajo de Grado, Universidad Católica Andrés Bello
- Morales, J. y Velandia, H. (2005). Salarios. Estrategia y Sistema Salarial o de Compensaciones. Colombia: McGraw-Hill
- Muguerza, M. (2011). Practicas de compensación en empresas catalogadas como buenos lugares para trabajar en el área Metropolitana de Caracas. Trabajo de Grado, Universidad Católica Andrés Bello
- Nevado L. y Colmenares, E. (1999).Aproximación a la estructura y tendencias de compensación total en el sector consumo masivo. Trabajo de Grado, Universidad Católica Andrés Bello
- Perez, J. (1999) El éxito de las ventas: las mejores técnicas para convencer. Madrid: Emprendedores: temas de hoy
- Rondón, G. y Schmitz, J. (2007). Influencia de los sistemas de compensación total para que empresas del sector farmacéutico sean catalogadas como exitosas. Trabajo de Grado, Universidad Católica Andrés Bello

- Salgado, M. (2011). Balance vida- trabajo de las mujeres gerentes que trabajan en empresas privadas del area metropolitana de Caracas. Trabajo de Grado, Universidad Catolica Andres Bello.
- Sánchez, J. (2002). Analisis de Rentabilidad de la empresa [en línea]. 5campus.com, Analisis Contable: <http://www.5campus.com/leccion/anarenta> [30 de Marzo de 2014]
- Urquijo, J. y Bonilla, J. (2008). La Remuneración del Trabajo. Manual para la Gestión de Sueldos y Salarios. Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello
- Vadillo, Sergio. (2011). Empresas Exitosas, Personas Exitosas: Secreto de la Empresas Triunfadora. México: Trillas
- Venamcham (s/f). Business: Top 100 companies. Revisado el 13 de Febrero de 2013, disponible en http://www.venamcham.org/images/stories/BUSINESS%20322_%20TOP_WEB.pdf
- Vínculos (s/f). La compensación salarial. Impacto en el salario emocional. Revisado el 13 de Febrero de 2013, disponible en <http://adrha-vinculos.blogspot.com/2012/07/la-compensacion-integral-impacto-del.html>
- Volpentesta, J. (2002). Análisis y Gestión de la Productividad: El camino hacia el mejoramiento de la rentabilidad y competitividad de las empresas. Buenos Aires: Omar D. Buyati. Librería Editorial
- Werther, W. y Davis, K. (2000). Administración de Personal y Recursos Humanos. México: McGraw-Hill
- World at Work (s/f). World at work. The Total Rewards Association. Revisado en 13 de Febrero de 2013, disponible en <http://www.worldatwork.org/waw/home/html/home.jsp>
- Zurich. (2013). Utilidades. Centro de Aprendizaje Financiero. Revisado el 13 de Septiembre de 2013, disponible en http://www.zurichserviciosfinancieros.cl/Centro_Aprendizaje/edu_generalu_slot.jhtml.htm

ANEXOS

ANEXO A: Solicitud de aplicación de instrumento a las Organizaciones.

Señores *empresa*,

Le escribimos Madeleine Aguilera y Karen Correia, estudiantes del 5to año de RRII de la UCAB con motivo de plantearle nuestro interés en aplicar nuestro instrumento de tesis en su empresa, pues nuestro estudio está enmarcado en el sector farmacéutico.

El título de la tesis es “Vinculación entre componentes de compensación y rentabilidad de empresas del sector farmacéutico en Venezuela en el 2014” y el objetivo principal es determinar si existe algún comportamiento diferencial en las prácticas de compensación según la rentabilidad de la empresa.

En concreto, lo que necesitaríamos sería sólo una persona del área de compensación para llenar el cuestionario, el cual enviaríamos vía e-mail, y no toma más de 10 minutos en completar.

IMPORTANCIA DEL ESTUDIO PARA SU ORGANIZACIÓN

Los resultados obtenidos por este estudio servirán de guía para comprender de qué manera exactamente influye la compensación en la rentabilidad de su empresa, y cuáles son las tendencias o políticas de compensación que se desarrollan actualmente en el país. Es decir, a través de la presente investigación se proporcionará una mayor comprensión de la relación directa que pueden tener los componentes de compensación con la rentabilidad, y de esta manera, enfocarse en dichos componentes con la finalidad de retener el talento y reducir los costos laborales para continuar siendo competitivos en el mercado.

INFORMACIÓN ADICIONAL

- Ofrecemos confidencialidad. Desde al momento de la recolección de datos hasta el momento de reflejar los resultados. A su vez, garantizamos que no proporcionaremos el nombre de su organización a otras en las que aplicaremos el instrumento.
- Garantizamos que el instrumento se llena en 10 minutos aproximadamente.
- Dependiendo de su preferencia, podremos entregar una copia del proyecto final del tesis o el capítulo del análisis de resultados.

Agradecemos de antemano su tiempo y esperamos su respuesta.

Atentamente,

Madeleine Aguilera y Karen Correia

ANEXO B: Instrumento Final

Encuesta sobre Prácticas de Compensación 2013-2014

Estimado Participante:

El presente cuestionario tiene la finalidad de recopilar información sobre las prácticas de compensación de empresas en el Área Metropolitana de Caracas. Dicho cuestionario es un requisito indispensable para el Trabajo de Grado de dos estudiantes de la Universidad Católica Andrés Bello, de modo que la **información recolectada se utilizará únicamente con fines académicos y recibirá un tratamiento confidencial.**

Instrucciones

Para las preguntas de opción múltiple seleccione la opción o las opciones que considere más cercana a su situación.

Contactos

En caso de tener dudas favor contactar:

Madeleine Aguilera
maddy1989aguilera@gmail.com
 0424.2274347
 Karen Correia
karencorreia92@gmail.com
 0414.3218561

Glosario

Elegibilidad

Alta gerencia: Comprende a Presidentes, Vicepresidentes y Directores.

Gerencia Media: Comprende a los gerentes de las distintas áreas de la empresa.

Supervisores: Se refiere al personal que supervisa las actividades de algún área en específico. Comprende a coordinadores y jefes y/o supervisores.

Analistas: Se refiere al personal encargado de realizar análisis pertinentes a su cargo. Comprende a analistas y/o especialistas.

Fuerza de venta: Se refiere al personal que se encarga de la venta de los productos y/o servicios de una compañía.

Encuesta sobre Prácticas de Compensación 2013-2014

Datos Generales	1. Headcount o Número de Trabajadores en su empresa					
		Alta Gerencia	Gerencia Media	Supervisores	Analistas	Fuerza de Venta
	# Trabajadores					

		Alta Gerencia	Gerencia Media	Supervisores	Analistas	Fuerza de Venta
1. Compensación	1.1. ¿Cuál es el criterio que la empresa utiliza para otorgar incrementos salariales? Seleccione la(s) alternativa(s) que apliquen					
	Mérito	<input type="checkbox"/>				
	Contrato Colectivo	<input type="checkbox"/>				
	Inflación	<input type="checkbox"/>				
	Mercado	<input type="checkbox"/>				
	Otro (Especifique):					
	1.2. ¿De acuerdo s cuál de los siguientes estadísticos establece la empresa su política de pago? Seleccione la(s) alternativa(s) que apliquen					
	Percentil 25	<input type="checkbox"/>				
	Percentil 50	<input type="checkbox"/>				
	Percentil 75	<input type="checkbox"/>				
	Percentil 90	<input type="checkbox"/>				
	1.3. ¿Cuál es el porcentaje de compensación fija sobre la Compensación Total?					
	% CF / Compensación Total					

Instrucciones para la dimensión de Beneficios:

Para responder las siguientes preguntas, tomar en cuenta la presente clasificación sobre los beneficios.

Porcentaje de beneficios para cobertura de necesidades básicas sobre el total de beneficios:

Vivienda provista por la empresa, comedor de la empresa, Facilidades de adquisición de bienes de consumo, Plan de ayuda para gastos de vida, Guardería.

Porcentaje de beneficios socioeconómicos de seguridad sobre el total de beneficios:

Seguro de vida, seguro de HCM, Otros seguros, Chequeo médico, Servicios médicos ambulatorio, Planes de jubilación y pensiones.

Porcentaje de beneficios socioeconómicos financieros sobre el total de beneficios:

Préstamo de adquisición de automóviles, Préstamo para adquisición de vivienda, Otros préstamos (personales), Caja de ahorro, Adquisición optativa de acciones.

Porcentaje de beneficios socioeconómicos de transporte sobre el total de beneficios

Automóvil, Chofer, Estacionamiento, Transporte de la empresa, Pago de uso de automóvil

Porcentaje de beneficios recreacionales sobre el total de beneficios:

Disfrute de club privado, Actividades deportivas, Viajes

Porcentaje de otros beneficios sobre el total de beneficios:

Gastos de representación, Tarjeta de crédito corporativa, Pago de estudios para hijos

		Alta Gerencia	Gerencia Media	Supervisores	Analistas	Fuerza de Venta
2. Beneficios	2.1. ¿Cuánto representa, en términos porcentuales, los beneficios sobre la Compensación Total?					
	% Beneficios/ Compensación Total					
	2.2. ¿Cuánto representa, en términos porcentuales, los beneficios para cobertura de necesidades básicas sobre el total de beneficios?					
	% Beneficios para cobertura de necesidades básicas/ Total Beneficios					
	2.3. ¿Cuánto representa, en términos porcentuales, los beneficios socioeconómicos de seguridad sobre el total de beneficios?					
	% Beneficios socioeconómicos (seguridad)/Total Beneficios					
	2.4. ¿Cuánto representa, en términos porcentuales, los beneficios socioeconómicos financieros sobre el total de beneficios?					
	% Beneficios socioeconómicos (financieros)/Total Beneficios					
	2.5. ¿Cuánto representa, en términos porcentuales, los beneficios socioeconómicos de transporte sobre el total de beneficios?					
	% Beneficios socioeconómicos (transporte)/Total Beneficios					
	2.6. ¿Cuánto representa, en términos porcentuales, los porcentaje de beneficios recreacionales sobre el total de beneficios?					
	% Beneficios recreacionales/Total Beneficios					
	2.7. ¿Cuánto representa, en términos porcentuales, los otros beneficios sobre el total de beneficios?					
	% Otros Beneficios /Total Beneficios					

		Alta Gerencia	Gerencia Media	Supervisores	Analistas	Fuerza de Venta
3. Desempeño y Reconocimiento	3.1. ¿Cuál es el porcentaje de compensación variable a corto plazo sobre la Compensación Total?					
	% CV a corto plazo/ Compensación Total					
	3.2. ¿Cuál es el porcentaje de compensación variable a largo plazo sobre la Compensación Total?					
	% CV a largo plazo/ Compensación Total					

		Alta Gerencia	Gerencia Media	Supervisores	Analistas	Fuerza de Venta
4. Desarrollo y Oportunidades	4.1. ¿Cuál es el número de promociones otorgadas en el año?					
	# promociones al año					

		Alta Gerencia	Gerencia Media	Supervisores	Analistas	Fuerza de Venta	
5. Balance Vida-Trabajo	5. Seleccione la(s) alternativa(s) que apliquen en su empresa						
	5.1. Gimnasio	SI	<input type="checkbox"/>				
		% de pago por parte de la empresa					
	5.2. Yoga	SI	<input type="checkbox"/>				
		% de pago por parte de la empresa					
	5.3. Plan de masajes o terapias de relajación	SI	<input type="checkbox"/>				
		% de pago por parte de la empresa					
	5.4. Bailoterapia	SI	<input type="checkbox"/>				
		% de pago por parte de la empresa					
	5.5. Cines foros	SI	<input type="checkbox"/>				
		% de pago por parte de la empresa					
	5.6. Servicio de lavandería	SI	<input type="checkbox"/>				
		% de pago por parte de la empresa					
	5.7. Servicio de peluquería	SI	<input type="checkbox"/>				
% de pago por parte de la empresa							
5.8. Atención con nutricionista	SI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	% de pago por parte de la empresa						
5.9. Política de estacionamiento	SI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	% de pago por parte de la empresa						
5.10. Horario flexible	SI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5.11. Lugar óptimo de lactancia	SI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5.12. Trabajar desde sus casas	SI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5.13. Laborar horas adicionales para tener un día libre	SI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	