



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

TRABAJO DE GRADO

**PREFERENCIAS RELATIVAS DE LAS RECOMPENSAS
FINANCIERAS Y NO FINANCIERAS DE EMPLEADOS,
CON BASE EN EL ANÁLISIS CONJUNTO**

Tesistas:

Gabriela Michell Becerra Espinal
Victoria Merlos Hernández

Tutor:

Federico López

Caracas, Octubre 2005

AGRADECIMIENTOS

A Federico López por aceptar el compromiso de ser el tutor de nuestro Trabajo de Grado, brindándonos su valiosa asesoría y apoyo incondicional.

A Marly Sgambatti, Cristina Rondón, Verushka Lapa y Evelyn Méndez, quienes fueron el contacto en cada una de las empresas, dedicando gran parte de su tiempo a facilitarnos la información requerida y sirviendo de intermediarios con el personal seleccionado para el estudio.

A todos aquellos trabajadores que cedieron algunos minutos de su tiempo para participar en el estudio, permitiéndonos así obtener la información necesaria para abordar la investigación.

A todos los profesores que, con sus conocimientos y experiencia, nos brindaron las herramientas necesarias para alcanzar esta meta, formando así excelentes profesionales.

Finalmente, a todas aquellas personas que, de una u otra forma, hicieron posible el desarrollo de este estudio.

A todos, gracias...

DEDICATORIA

A mi madre, por ser mi apoyo incondicional y un modelo a seguir, porque me enseñaste que todo en la vida requiere un esfuerzo para lograr el éxito. Gracias por no dejarme desistir y por animarme a seguir adelante.

A José Antonio, por darme todo tu amor y cariño y por hacerme sentir muy orgullosa de ti...quiero que sepas que aunque no eres mi padre de sangre, para mi es como si lo fueras....

A José Alfredo, mi novio, por demostrarme que todo lo que se hacer con amor y dedicación, siempre traerá buenos frutos...

A mi hermana, por siempre estar cuando la necesito.

Gabriela

A Dios...

A mi mamá, porque sin ti no sería lo que soy hoy en día, has sido mi guía, mi apoyo, mi ejemplo a seguir... este logro es tanto mío como tuyo.

A mi papá, porque sembró en mí sueños y metas... sé que si estuviese a mi lado se sentiría orgulloso.

A mis hermanas, por su apoyo, enseñanza, consejos... han sido mis fieles compañeras, mis mejores amigas.

A Rodolfo, mi novio, por estar siempre a mi lado, brindándome su incondicional apoyo... compartiendo conmigo las cosas bellas de la vida.

A mis abuelos y tíos, quienes con su apoyo, amor y preocupación, me ayudaron a alcanzar esta meta.

Victoria

INDICE

RESUMEN.....	vi
INTRODUCCIÓN.....	7
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	9
OBJETIVOS.....	12
OBJETIVO GENERAL.....	12
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
MARCO TEÓRICO.....	13
I. COMPENSACIÓN, CONCEPTOS, CLASIFICACIÓN Y TIPOLOGÍA.....	13
1. <i>Recompensas Intrínsecas</i>	13
2. <i>Recompensas Extrínsecas</i>	14
2.1 <i>Recompensas Extrínsecas No Financieras</i>	14
2.2 <i>Recompensas Extrínsecas Financieras</i>	17
2.2.1 <i>Recompensas Extrínsecas Financieras Directas</i>	18
2.2.2 <i>Recompensas Extrínsecas Financieras Indirectas</i>	20
II. ANÁLISIS CONJUNTO O CONJOINT ANALYSIS. CONCEPTO Y TIPOLOGÍA.....	23
1. <i>Análisis Conjunto Adaptativo (ACA)</i>	26
2. <i>La Ordenación de Tarjetas</i>	27
<i>Orthoplan o Diseño Ortogonal</i>	28
3. <i>Tipos de Modelos</i>	30
4. <i>Análisis de los Datos</i>	31
III. SATISFACCIÓN LABORAL.....	33
IV. MOTIVACIÓN.....	35
<i>Modelo Taylorista</i>	36
<i>Teoría de las Relaciones Humanas de la Empresa</i>	36
<i>La Jerarquía de las Necesidades</i>	37
MARCO REFERENCIAL.....	40
SUN MICROSYSTEMS.....	40
AT&T.....	42
MICROSOFT.....	44
COMPUTER ASSOCIATES.....	47
MARCO METODOLÓGICO.....	50
I. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	50
II. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	50
III. POBLACIÓN.....	51
IV. MUESTRA.....	52
V. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	54
VI. VARIABLES, ATRIBUTOS Y NIVELES DE ATRIBUTO.....	72
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	77

Índice

TOTAL	77
EMPRESA A	103
EMPRESA B	123
EMPRESA C	144
EMPRESA D	164
CONCLUSIONES	196
RECOMENDACIONES	200
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	201
ANEXOS	204

RESUMEN

En la actualidad, los trabajadores reciben diversos tipos de recompensas, siendo posible que dichos trabajadores otorguen diferentes ponderaciones a sus preferencias por las mismas, las cuales se ven influenciadas, entre otros factores, por la situación socio-económica del país en el que se encuentran. A nivel personal, podría producirse un conflicto entre lo que los trabajadores desean y buscan realmente, es decir, las llamadas *Preferencias Absolutas* (“queremos lo mejor de todo”); versus las *Preferencias Relativas* que reflejan lo que los individuos desean y esperan tomando en cuenta las limitaciones de las empresas.

Por esta razón, la siguiente investigación tendrá como propósito determinar las preferencias relativas que los trabajadores le asignan a las Recompensas Financieras vs. las No Financieras, de cuatro empresas pertenecientes al Sector Tecnológico en Venezuela.

La investigación según sus objetivos es de diseño descriptivo y transversal. Se basará en la técnica del Análisis Conjunto, que busca determinar la importancia relativa que los empleados le otorgan a los atributos sobresalientes de las recompensas financieras y no financieras así como la utilidad (“utilities”) que le dan a los niveles de dichos atributos. Mediante un *Diseño Ortogonal*, se obtendrá la información de las preferencias de los individuos hacia los diferentes tipos de recompensas. Consta de dos grandes variables: las recompensas extrínsecas financieras y las no financieras, de las cuales se derivan cinco atributos: Compensación, Seguridad en el Trabajo, Relaciones con el Supervisor, Oportunidades de Crecimiento y Oportunidades de Trabajo en el Exterior. Además, se analizaron junto a cinco variables “personales”: Nivel Jerárquico, Sexo, Estado Civil, Edad y Antigüedad en la organización, las cuales ayudaron a enriquecer el estudio.

En términos generales, los resultados arrojaron una mayor preferencia relativa hacia el atributo Compensación (30,89%); sin embargo, las recompensas no financieras tienen el porcentaje restante (69,11%), resultados opuestos a aquellos provenientes de estudios típicos de preferencias absolutas en ambientes socio-económicos como el nuestro.

INTRODUCCIÓN

El presente estudio tiene la finalidad de determinar el peso relativo, que los empleados del Sector Tecnológico, otorgan a las recompensas financieras y no financieras, a través de la aplicación de la técnica “Análisis Conjunto”, conocida y aplicada generalmente en el área de mercadeo.

Para lograr dicho fin, se abordará la investigación en la siguiente secuencia:

1. **Formulación del Problema:** se procederá a realizar una breve explicación acerca del entorno que rodea la problemática en estudio, así como también se plasmará la información preliminar mínima relevante acerca de la técnica Análisis Conjunto para entender el propósito del estudio.
2. **Objetivos:** en este capítulo se expondrán los objetivos planteados (general y específicos), bajo los cuales se desarrollará la investigación.
3. **Marco Teórico:** se presentará el soporte teórico relacionados con los Sistemas de Compensación de las Organizaciones y con la Técnica de Análisis Conjunto o Conjoint Analysis, así como también se desarrollarán brevemente algunas teorías relevantes de la Satisfacción y Motivación Laboral.
4. **Marco Referencial:** en este capítulo se procederá a dar una breve introducción o reseña histórica de las cuatro (4) empresas seleccionadas para el estudio, en donde se incluirá su división jerárquica por cargos.
5. **Marco Metodológico:** se planteará la estrategia metodológica aplicada durante la investigación para alcanzar los objetivos propuestos, es decir, se procederá a

explicar el tipo de investigación utilizada, diseño, población seleccionada, muestra e instrumento de recolección de datos. Además, se presentará en este apartado, la operacionalización de las variables seleccionadas para el estudio.

6. **Presentación y Análisis de los Resultados:** se presentaran los resúmenes de importancia obtenidos, luego de recolectar los datos en las cuatro empresas seleccionadas, así como también se presentarán los resultados derivados del cruce entre empresas y variables personales.
7. **Conclusiones:** se darán a conocer las conclusiones finales y globales, generadas luego de analizar los resultados obtenidos durante la investigación desarrollada.
8. **Recomendaciones:** se presentará una serie de sugerencias tanto para las empresas como para futuras investigaciones.
9. **Referencias Bibliográficas:** se hará referencia a la bibliografía consultada, para la realización del presente estudio, dándose a conocer los nombres y autores de libros, enciclopedias, documentos y páginas de Internet.
10. **Anexos:** se presentará una serie de documentos que sustentarán la investigación realizada.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Es innegable que el contexto o marco socio-económico donde se desarrollan las organizaciones se convierte en un factor determinante al momento de entender y/o dar explicaciones de las decisiones a los miembros que conforman las mismas, mas aún a las decisiones relacionadas con el uso eficiente de los recursos disponibles, sean estos de cualquier índole (financieros, humanos, etc.).

Es por esto, que para entender la realidad de las organizaciones venezolanas, es importante enmarcarlas en la situación política y socio-económica en la que se vive desde hace más de dos décadas y en particular en los últimos años.

Hoy en día, indicadores económicos y sociales como la tasa de desempleo, inflación, crecimiento de la economía informal, éxodo del talento y disminución sostenida del PIB, son determinantes al momento de evaluar la continuidad o cierre de operaciones de muchas organizaciones, así como también al momento de definir una política de ahorro, la cual definitivamente ha impactado los sistemas de compensación y beneficios de las organizaciones. En dichos sistemas se diferencian dos tipos de recompensas: las intrínsecas y las extrínsecas, en donde las últimas se dividen a su vez en financieras y no financieras.

Ante esta situación, encontramos que los recursos financieros de las empresas se ven limitados, por lo que las organizaciones suelen debatirse al momento de decidir entre los tipos de recompensas que otorgan, ofreciendo así alternativas de compensación que reduzcan los costos de las empresas y que su vez mantengan, dentro de ellas, un recurso humano capacitado, motivado y satisfecho; maximizando, de esta forma, el uso de los recursos disponibles.

No todos los individuos tienen las mismas necesidades y por lo tanto no todos pueden ser satisfechos con las mismas recompensas, lo que se traduce en que las empresas deben tratar de satisfacer a la generalidad de los empleados.

Ahora bien, tradicionalmente el mecanismo utilizado por las organizaciones para medir la satisfacción de sus empleados son las encuestas o cuestionarios que aportan algunas características del perfil “motivacional” de los sujetos. La evaluación de dichos cuestionarios permite apreciar la manera como los diferentes empleados de una organización sienten y valoran los distintos elementos de su trabajo, ya sean intrínsecos o extrínsecos al mismo. No obstante, estos mecanismos miden o determinan las preferencias absolutas de los empleados, y por consiguiente, no permiten que los sujetos establezcan niveles de “importancia relativa” para cada una de las recompensas.

Con el Análisis Conjunto o Conjoint Analysis, es posible estimar la satisfacción de los empleados con respecto a las diferentes compensaciones que reciben, pero de manera relativa.

Una de las fortalezas de esta técnica, radica en que coloca al entrevistado en un contexto de decisión lo más realista posible en comparación a entrevistas convencionales. Su principal aplicación es medir los intercambios o "tradeoffs" que los entrevistados hacen entre diferentes atributos o niveles al momento de seleccionar el tipo de recompensa.

Adicionalmente, la incorporación de técnicas de investigación en áreas del comportamiento, como la del Análisis Conjunto normalmente utilizada en la gestión de mercadeo, constituyen un enriquecimiento a los métodos tradicionales utilizados en el estudio del impacto de la compensación y beneficios, puesto que hasta la fecha, no conocemos de estudios que así lo señalen.

Dentro de este panorama, la siguiente investigación tiene como propósito: **Determinar la preferencia relativa que tienen las recompensas financieras y no financieras en los empleados del Sector Tecnológico, bajo la Técnica del Análisis Conjunto, en Venezuela en el año 2005.**

Con este tema se espera obtener datos significativos acerca de las preferencias relativas que los trabajadores le otorgan a las recompensas, además se pretende determinar cuáles son

los beneficios otorgados por las empresas y en que medida son valorados por los empleados, los cuáles representan un incentivo para la realización de su trabajo, ya que no son únicamente los de carácter remunerativo los que estimulan al individuo. Se podrán estudiar las compensaciones extrínsecas, es decir, las financieras y las no financieras, para así determinar el peso relativo que le otorgan a cada una de ellas, ya que la técnica del Análisis Conjunto así lo permite.

El tema seleccionado le ofrece a las organizaciones, y en especial a la gestión de Recursos Humanos, los datos necesarios para poder impactar de manera mas eficaz en el diseño e implementación de su política de compensación y beneficio, lo que se puede traducir en un mantenimiento o incremento de la satisfacción de los empleados, logrando así una mayor productividad de la organización.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- Determinar la preferencia relativa que tienen las recompensas financieras y no financieras en empleados del Sector Tecnológico, bajo la Técnica del Análisis Conjunto, en Venezuela en el año 2005.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar, a través del Análisis Conjunto, la preferencia relativa que tienen las recompensas financieras y las no financieras para los trabajadores que conforman la muestra total, así como la importancia relativa asignada por empresa.
- Determinar, a través del Análisis Conjunto, los “utilities” obtenidos por cada uno de los niveles de los atributos, en la muestra total y en cada una de las empresas.
- Determinar, a través del Análisis Conjunto, la preferencia relativa que tienen las recompensas financieras y las no financieras según las variables “personales” (nivel jerárquico, sexo, estado civil, edad y antigüedad en la organización)
- Establecer un cuadro comparativo entre los resultados obtenidos por empresa, en cuanto a porcentajes y valor de los “utilities”.

MARCO TEÓRICO

I. COMPENSACIÓN. CONCEPTOS, CLASIFICACIÓN Y TIPOLOGÍA.

Los empleados pueden ser remunerados, recompensados o compensados, dependiendo de la participación o contribución que tengan en el logro de los objetivos de la organización, conformando así lo que se conoce como Compensación Total. En otras palabras, “la compensación es todo aquello que las personas reciben a cambio de trabajar como empleados de una empresa” (Juárez, 2000, p. 2).

El término *recompensa* hace énfasis al estímulo, interno o externo, que reciben las personas, por la ejecución de una acción deseable dentro del medio en el que se desenvuelven; por lo que constituyen un factor motivante de la conducta humana orientada a la satisfacción de las necesidades.

Las recompensas resultan más cuando han sido diseñadas para satisfacer las necesidades específicas de cada individuo, y como las recompensas de grupo y organizacionales tienden a ser homogéneas (es decir, tiende a tratar a todas las personas por igual) este tipo de recompensas, por definición, debe ser un tanto menos efectiva que las recompensas individuales (Robbins, 1994, p.599)

La Compensación Total puede ser dividida según su naturaleza en dos tipos:

1. *Recompensas Intrínsecas*

Son aquellas que vienen directamente de la persona. En otras palabras,

. . . no depende de los planes de compensación formales de la organización, sino más bien de las necesidades de los propios empleados y del trabajo que éstos realizan. Algunos empleados pueden sentirse compensados sólo por ejercer algún trabajo que les resulta especialmente interesante y que contribuye con su crecimiento y desarrollo personal (Urquijo, Bonilla & García, 2003, p.25).

Se pueden considerar dentro de éste tipo de compensación la autorrealización, autoestima y autonomía de los trabajadores. Además, incluye

...sentimientos de logro, de cumplimiento de una tarea y sentimiento de emplear y desarrollar las habilidades propias (...) las recompensas intrínsecas están relacionadas con las oportunidades que el rol de la organización otorga para la expresión de las habilidades y talento propio (Botbol & Hernández, 1982, p.26).

2. Recompensas Extrínsecas

“... tienen relación directa con el contenido del trabajo y el ambiente en el que fue realizado...” (Urquijo, et al., 2003, p.26).

Las compensaciones extrínsecas pueden ser divididas a su vez en recompensas extrínsecas no financieras y recompensas extrínsecas financieras, constituyendo ambas la base del presente estudio.

2.1 Recompensas Extrínsecas No Financieras

Abarcan todos aquellos tipos de estímulos de carácter no monetario, es decir, reconocimientos o elogio por parte de los superiores en un momento indicado, reconocimiento del desempeño, así como el prestigio de la organización, ambiente de

trabajo óptimo y amistoso, símbolos de estatus, buenas relaciones con los compañeros y dirigentes, entre otras.

Sin embargo, “para establecer estas recompensas es de crucial significación tomar en cuenta que aquello que puede ser muy deseable para un empleado, puede ser superfluo para otro” (Gómez & Manuitt, 1999, p. 24).

Dentro de ellas es importante destacar:

Relaciones con los Supervisores

Se refiere a las relaciones laborales y/o conductas que mantienen los trabajadores con las personas de mayor jerarquía dentro de su ambiente de trabajo. Además, engloba los sentimientos de ayuda, comunicación y cordialidad que el empleado puede experimentar con sus supervisores.

Cultura y Clima Organizacional

Toda organización crea su propia cultura o clima, con sus propios tabús, costumbres y estilos. El clima, o cultura, del sistema refleja tanto las normas y valores del sistema formal como su reinterpretación en el sistema informal (...) así como refleja las presiones internas y externas de los tipos de personas que la organización atrae, de sus procesos de trabajo y distribución física, de las modalidades de comunicación y del ejercicio de la autoridad dentro del sistema... (Katz y Kahn, en Chiavenato, 1994, p. 22)

Oportunidades de Crecimiento o Desarrollo Profesional

Proceso diseñado con el propósito de brindarle apoyo al personal en su desarrollo profesional, enfocándose en el aprendizaje y educación de los mismos. Adicionalmente, proporciona al trabajador un desarrollo y perfeccionamiento que garantiza una promoción de su cargo, un crecimiento profesional o un estímulo para su productividad y desempeño.

Formación Profesional

“Es la educación, institucionalizada o no, que tiene como objeto preparar y formar al hombre para el ejercicio de una profesión, en determinado mercado de trabajo (...) Sus objetivos son claros y mediatos, con miras a capacitar al hombre para una futura profesión” (Chiavenato, 1994, p. 457).

Los programas de formación más habituales en las empresas, reembolsan total o parcialmente los gastos de educación de sus empleados. Incluso, algunas organizaciones cuentan con sus propios centros de formación, con el fin de garantizar la instrucción de su personal.

Entrenamiento

Según Chiavenato (1994), consiste en el aprendizaje de conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos previamente establecidos, pudiéndose enfocar hacia los distintos procesos de la empresa. El entrenamiento se puede dar con el propósito de: transmitir información, desarrollar habilidades, desarrollar o modificar actitudes, desarrollar el nivel conceptual.

Oportunidades de Trabajo en el Exterior

Están determinada por el desenvolvimiento, esfuerzo y habilidades que haya tenido un trabajador en un cargo durante un tiempo determinado, además de las cualidades y destrezas que el supervisor considere necesarias para poder desarrollar y sacar a delante un puesto de trabajo en una subsidiaria de la empresa ubicada en otro país.

Seguridad en el Trabajo

Se refiere a la estabilidad laboral del trabajador dentro de la organización. Asume mayor importancia en aquellas economías que se caracterizan por ser inestables y con altos índices inflacionarios.

En términos legales se establece que “los trabajadores permanentes que no sean de dirección y que tengan más de tres (3) meses al servicio de un patrono, no podrán ser despedidos sin justa causa” (L.O.T., 1997, Art.112). De igual se forma, aquellos trabajadores que desempeñen funciones bajo un contrato por tiempo u obra determinada, tendrán esta protección hasta el momento en que se concluyan los lapsos u obligaciones estipuladas en el contrato.

2.2 Recompensas Extrínsecas Financieras

. . . implican un costo o inversión de carácter financiero para los empleadores, derivados del proceso *gerenciar capital humano*, que se centra en atraer, mantener y motivar al personal para contribuir con los objetivos de la organización. De acuerdo a su naturaleza, pueden dividirse en: **directas e indirectas** (Urquijo, et al., 2003, p. 26).

2.2.1 Recompensas Extrínsecas Financieras Directas

Se refieren a los costos financieros que resultan de los pagos a los empleados por el tiempo trabajado o por los resultados obtenidos por su trabajo (sueldo o salario básico, primas, bonos, etc.), es decir, por la contraprestación del servicio en el puesto de trabajo. Entre ellas cabe destacar:

Remuneración

El término *remuneración* es utilizado para designar el pago total que recibe un trabajador por la prestación de sus servicios. Dicha remuneración puede ser: total o global y parciales, la primera corresponde a la suma de todas las parciales.

La principal finalidad de la remuneración es la productividad.

Toda actividad laboral está orientada, desde el puesto de trabajo, a la producción, recibiendo como recompensa la satisfacción que esta acción produce, psicológicamente, en lo que tiene de autorrealización, y económicamente, en los beneficios salariales que aporta, en forma directa e indirecta (Urquijo, et al., 2003, p.14).

En otras palabras, “la remuneración constituye todo cuanto el empleado recibe, directa o indirectamente, como consecuencia del trabajo que desarrolla en una organización” (Chiavenato, 1994, p.302).

Dentro de este panorama es importante mencionar que, el *desempeño laboral* constituye otro factor determinante al momento de designar la compensación de los trabajadores. Se concibe como la cantidad de trabajo y acierto con que un individuo realiza las funciones o actividades propias de su puesto de trabajo, en otras palabras, se refiere a la productividad del individuo como consecuencia de la aplicación de su esfuerzo.

Por lo tanto se puede afirmar que el desempeño laboral es el éxito que tiene un sujeto en la realización de una tarea o función, y debe ser proporcional a la compensación devengada por el trabajador, manteniendo en todo momento dentro de la organización la equidad interna y la competitividad externa.

Sueldo y Salario

El término *salario* designa la remuneración que cobran los trabajadores diaria o semanalmente y el concepto de *sueldo* se refiere a la remuneración que reciben quincenal o mensualmente los empleados.

En la vida cotidiana, ambos términos son utilizados con el mismo sentido, sin embargo, *salario* se utiliza con más frecuencia para designar a la remuneración recibida por aquellos que realizan trabajos manuales u operativos y *sueldo* a los trabajos de oficina, profesionales y gerenciales.

En términos legales, la Ley Orgánica del Trabajo define *salario* como “...la remuneración, provecho o ventaja, cualquiera que fuese su denominación o método de cálculo, siempre que pueda evaluarse en efectivo, que corresponda al trabajador por la prestación de su servicio...” (L.O.T., 1997, Art.133)

El *salario* debe tener tres características esenciales para cumplir simultáneamente con una función económica y una función social-humanista: *Suficiencia*, que alcance para vivir holgadamente; *Equidad*, pago igual para igual trabajo, en las mismas condiciones; y *Progresividad*, que crezca con el tiempo, rendimiento, etc.

Según su valor, el *salario* puede ser clasificado en salario nominal y salario real. El nominal se refiere a la remuneración en dinero, recibida en un momento determinado por el trabajador, como consecuencia de la prestación de sus servicios. “El salario real, representa la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con aquel volumen de dinero y corresponde al poder adquisitivo” (Chiavenato, 1994, p.302).

Utilidades

Se refiere a la distribución de los beneficios líquidos de la empresa a sus empleados obtenidos al fin de su ejercicio anual. Según lo estipulado en la L.O.T. (1997), este beneficio tendrá como límite inferior quince (15) días de salario y un tope de cuatro (4) meses de salario del trabajador.

Bonos por Desempeño

Abarca aquellas retribuciones basadas en el rendimiento del trabajador. Está conformada por cantidades monetarias que el individuo percibe por su desempeño en el desarrollo de sus funciones, por el cumplimiento de objetivos y/o por el logro de metas.

Este tipo de retribución tiene un efecto importante, puesto que tiene un alto potencial para motivar la consecución de resultados eficaces, así como también puede influenciar el comportamiento de los individuos como miembros de la organización procurando la retención de los mismos y la atracción de nuevo personal (Gómez & Manuitt, 1999, p. 20).

Pagos por Sobre-Tiempo u Horas Extras

Constituye una remuneración adicional al salario del trabajador, por prolongación de la jornada de trabajo establecida.

2.2.2 Recompensas Extrínsecas Financieras Indirectas

Las recompensas indirectas abarcan todos los costos financieros generados por la concesión de beneficios para los empleados, tales como programas de protección, pago por

tiempo no trabajado y servicios, donaciones a los empleados, gratificaciones, opción de compra de acciones, seguros médicos, entre otras.

Según Pérez y Rodrigo (1998), la compensación indirecta puede ser de cuatro tipos, sin embargo en cualquiera de los casos lo que se busca es otorgar a los empleados beneficios adicionales a las recompensas financieras directas. La clasificación realizada por los autores corresponde a:

- *Complementaria al Salario*: esta categoría busca premiar al empleado y vincularlo a la empresa. En ellas están englobadas, entre otras, los planes de pensión o retiro, seguros médicos o HCM, y seguros de vida.
- *Complementaria Extralaboral*: “son ayudas o servicios de distintos tipos que no están relacionadas con el trabajo y que procuran reducir las preocupaciones extralaborales del empleado y ayudarle a alcanzar determinados objetivos personales” (Pérez & Rodrigo, 1998, p. 98), tales como cooperativas o planes de vivienda, planes de ahorro, asesoría jurídica, economato, etc.
- *Dirigida al empleado como persona*: busca enriquecer el tiempo libre del trabajador con diversas actividades. Engloban concursos, excursiones, formación en materias culturales, entre otras.
- *Dirigida a mejorar las condiciones de trabajo*: son aquellas que están relacionadas directamente con el ambiente de trabajo. Dentro de éstas se encuadran servicios médicos, comedores, actos sociales, etc.

A manera de resumen, se presenta a continuación el “Esquema de Compensaciones” que engloba los elementos de la remuneración expuestos anteriormente.

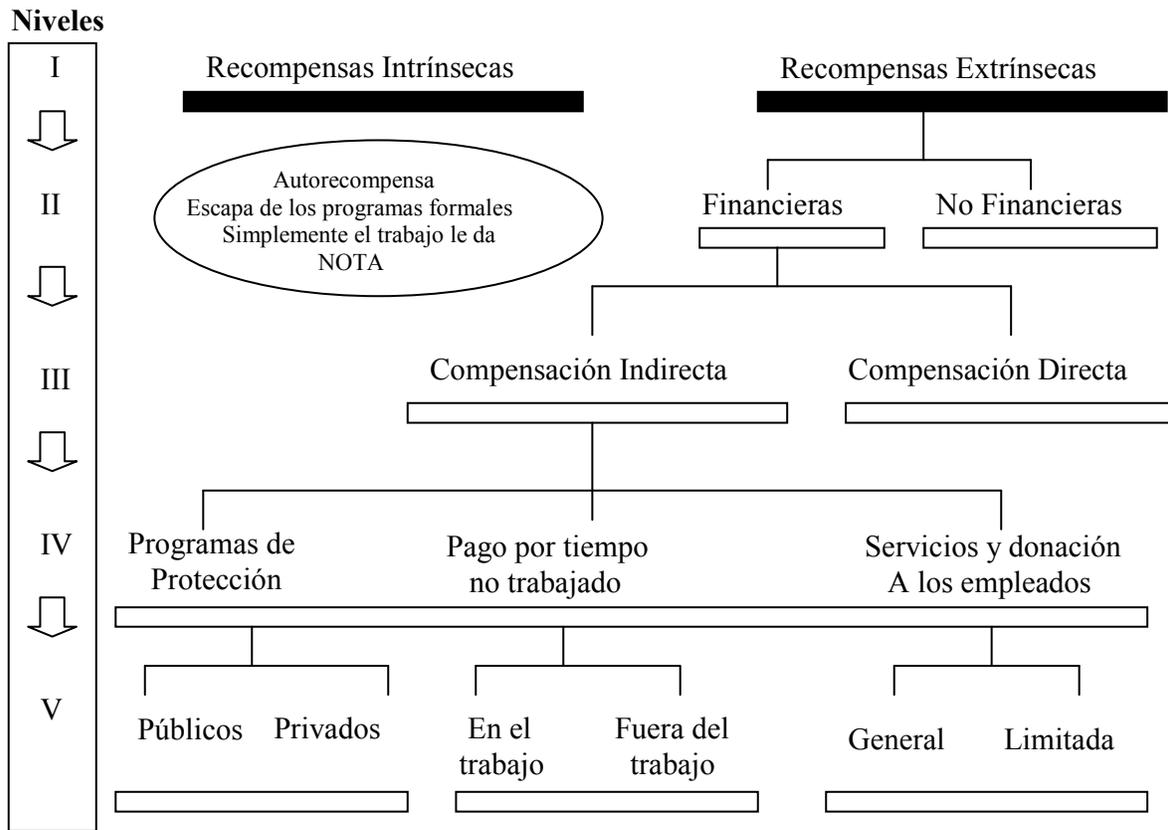


Figura N° 1: Esquema de Compensaciones (Manual de ACA, en Urquijo, et al., 2003, p. 27)

Dentro de este panorama encontramos que la administración de la compensación dentro de una empresa, debe mantener dos principios básicos: la *Equidad Interna* y la *Competitividad Externa*. La primera se fundamenta en el precepto legal que establece que “...a trabajo igual desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder también salario igual...” (Ley Federal del Trabajo de México, Art. 86 en Juárez, 2000, p.3), es decir, la *Equidad Interna* se refiere al equilibrio existente entre lo que el empleado aporta a la organización, la importancia relativa del puesto para los fines de la empresa, la compensación recibida por el trabajador y la compensación devengada por los demás trabajadores de la empresa.

La *Competitividad Externa*, es concebida dentro del medio geográfico en donde se desenvuelve la empresa, puesto que se entiende como la competencia que existe entre ellas con respecto al nivel de pago de sus empleados, que les permita atraer, conservar y motivar al personal calificado para lograr exitosamente las metas de la organización y los resultados que se plantean en su estrategia de negocio.

Además de mantener los principios básicos mencionados anteriormente, es necesario que las empresas tomen en cuenta varios factores externos que influyen en la determinación de la compensación (Urquijo, et al., 2003). Estos factores son:

- *Grado de desarrollo del país y su situación económica:* los niveles salariales de una empresa son directamente proporcionales al grado de desarrollo que tiene el país en el que opera, por lo que están sujetos a la situación económica del entorno.
- *Grado de desarrollo de la empresa y su situación económica:* El buen funcionamiento y productividad de la empresa va a determinar, en gran medida, su capacidad de pago.
- *Oferta y demanda:* Los niveles salariales y la compensación total ofrecida a los empleados depende de la oferta y demanda de trabajo presente en el mercado laboral.
- *Inflación:* Los altos índices inflacionarios disminuyen el valor del salario real, el cual debe incrementar de manera proporcional al aumento del costo de la vida.

II. ANÁLISIS CONJUNTO O CONJOINT ANALYSIS. CONCEPTO Y TIPOLOGÍA.

El Análisis Conjunto o Conjoint Análisis, es una “técnica que trata de determinar la importancia relativa que los consumidores dan a los atributos sobresalientes y las utilidades que dan a los niveles de los atributos” (Malhotra, 1997, p.709). A los entrevistados se les

presentan combinaciones de niveles de atributos los cuales deben escoger u ordenar en términos de su preferencia o aceptación; lo que trae como resultado niveles de preferencia establecidos, ya sea conciente o inconscientemente por el entrevistado, los cuales son determinados por el investigador.

Según el manual de uso de SPSS Conjoint, la información obtenida de un Análisis Conjunto puede aplicarse a una amplia variedad de preguntas de la investigación de mercado. Puede utilizarse para investigar áreas tales como el diseño del producto, participación en el mercado, publicidad estratégica, análisis de costos-beneficios, y segmentación del mercado. Además, puede ser útil en casi cualquier campo científico o comercial donde es importante medir las percepciones o los juicios de las personas.

En otras palabras, se puede decir que el Análisis Conjunto es:

- Una técnica estadística para descomponer preferencias por producto en preferencias parciales por atributos.
- Una técnica en donde los atributos pueden ser recombinados para predecir preferencias de nuevos atributos.

Tomando en cuenta la premisa anterior, que el Análisis Conjunto es una técnica estadística, es necesario mencionar algunos términos importantes relacionados con dicha ciencia:

Funciones de Valor Parcial: Describen la utilidad que los entrevistados dan a los niveles de cada atributo.

Valores de Importancia Relativa: Primero se calculan dichos valores y luego se indica qué atributos son importantes e influyentes en la elección del entrevistado.

Niveles de Atributos: Los niveles indican el valor que asume el atributo.

Perfiles Totales: Los perfiles totales se construyen a partir de todos los niveles de atributos que tenga el diseño.

Tablas de Pares de Variables: Tablas que permiten a los entrevistados sopesar dos atributos hasta calcular todos los pares posibles.

Diseño Cíclico: Son aquellos que se aplican para disminuir la cantidad de comparaciones pareadas.

Validez Interna: incluye las correlaciones de las evaluaciones proyectadas para los estímulos propuestos con las evaluaciones que se obtienen de las entrevistas.

En estudios de Análisis Conjunto en el área de mercadeo, expuestos en el manual de SPSS Conjoint, el investigador asume que el producto a evaluarse puede definirse en términos de unas pocas características importantes. Se supone más allá que cuando un consumidor toma una decisión sobre un tal producto, la decisión está basada en los intercambios entre estas características. Ya que un solo producto probablemente no contendrá todas las mejores características y ninguna de las peores, el consumidor decide cuales características son importantes y cuales no. El propósito del Análisis Conjunto, es estimar las cuentas de utilidad para estas características, llamadas “part-worths”.

Las cuentas de utilidad son las medidas de cuán importante es para el encuestado cada característica en la preferencia global de un producto.

Las características de un producto (en el caso de mercadeo) se describen en términos de sus factores y niveles de factor o de atributo. Los *factores* son las categorías de atributo generales del producto, como el color, tamaño, o precio. En otras áreas de análisis de datos, son generalmente conocidos como las *variables independientes*. Los niveles de factor son los valores específicos de los factores por un producto particular, tales como azul, grande, y costo (Bs. 1000, 2000). En otras áreas de análisis de datos, éstos son los *valores* de las *variables independientes*.

La selección de los niveles de atributos afectarán las evaluaciones del entrevistado. Por lo tanto,

...el investigador debe tomar en cuenta los niveles de atributo que prevalecen en el mercado y los objetivos del estudio. El uso de niveles que van más allá del rango que se refleje en el mercado reducirá la credibilidad en la tarea de evaluación, pero incrementará la exactitud con la que se calculan los parámetros (Malhotra, 1997, p.711).

Por lo tanto, según Malhotra (1997), lo ideal es seleccionar niveles con rangos mayores a los que prevalecen en el mercado, pero que no llegue al punto de generar un impacto adverso en la credibilidad de la evaluación.

Ahora bien, el éxito logrado en la técnica del Análisis Conjunto depende, en gran parte, de la correcta selección de los niveles de atributos los cuales dependen de varios factores como lo son: el tiempo asignado a la entrevista, el nivel de participación del entrevistado, el tipo de análisis conjunto que se utilice para recoger los datos y el objeto de estudio. En este último, si lo que se busca es pronosticar algo, es necesario incluir todos los atributos que tengan un impacto significativo en relación al tema a investigar; pero si el objeto de estudio es determinar cualidades, sólo es necesario incluir aquellos atributos sobre los que se piensa actuar.

Dentro de lo que es el Análisis Conjunto, existen diversas tipologías; sin embargo, las dos más habituales son el “Adaptativo” y el de “Ordenación de Tarjetas”, las cuales serán profundizadas a continuación:

1. Análisis Conjunto Adaptativo (ACA).

Según Curry (1997) el Análisis Conjunto Adaptativo, es una técnica que muestra a los participantes dos conceptos a la vez en el formato denominado “Elecciones Pareadas”, en donde se utilizan perfiles parciales mediante una computadora que va interrogando a los participantes sobre los atributos más importantes. Para cada par, los entrevistados evalúan todas las combinaciones de niveles de ambos atributos que se presentan en una matriz. En lo que al planteamiento se refiere, los entrevistados clasifican todas las celdas de cada matriz en términos de su aceptación.

La ventaja del Análisis Conjunto Adaptativo es que es más fácil para los entrevistados proporcionar los juicios; pero la desventaja es que la tarea de evaluación puede ser poco realista cuando se evalúan solamente dos atributos de manera simultánea.

2. La Ordenación de Tarjetas.

Se pide a los entrevistados, que evalúen y ordenen una serie de conceptos, los cuales se encuentran, cada uno, escritos en tarjetas. Dependiendo del número de atributos incluidos en el estudio, dependerá el número de tarjetas y la cantidad de información en cada una de ellas. Es importante destacar, que al utilizar *la ordenación*, típicamente es conveniente utilizar de cinco (5) a nueve (9) atributos, pues al ser más, los entrevistados pueden verse sobrecargados de información lo que disminuiría la confiabilidad de las respuestas y por ende la confiabilidad del estudio.

. . . Los niveles de atributos deben ser mutuamente excluyentes y exhaustivos.

Cada concepto que se tenga la intención de incluir en el análisis debe poder describirse mediante un y sólo un nivel de cada atributo. No es posible saltarse atributos o aplicar dos niveles del mismo atributo a un único concepto (Curry, 1997, p.2).

Para determinar el número mínimo de tarjetas a utilizar, se toma usualmente en cuenta la siguiente fórmula:

$$NC = NL - NA + 1$$

En donde NC es el número mínimo de tarjetas, NL es el número total de niveles de atributos en el estudio y NA es el número total de atributos.

El número total de casos necesarios para representar todas las posibles combinaciones de niveles de factor, puede generar demasiados perfiles a clasificar. Esta es la razón por la cual muchos estudios conjuntos usan sólo un pequeño subconjunto de todas

las combinaciones posibles, llamado una *serie ortogonal*, la cual será explicada a continuación.

Orthoplan o Diseño Ortogonal

La técnica Ortogonal genera subconjuntos de diseños factoriales ortogonales de efectos principales, sin estar limitada a factores de dos niveles. En ella se especifica la lista de variables, las características de atributos de dichas variables son descritas en términos de sus factores o niveles. Una vez hecha la definición se establece el número de tarjetas deseado para el plan (con el número mínimo de combinaciones deseado) generando así las tarjetas a repartir.

Según el manual de uso SPSS Conjoint, el número total de tarjetas debe representar todas las combinaciones posibles de los niveles de cada atributo; un problema que puede derivarse de esta premisa es la gran cantidad de perfiles que se generan, razón por la cual muchos estudios de esta índole usan sólo un pequeño subconjunto de todas las combinaciones posibles, llamadas *series ortogonales*. En otras palabras, el número total de perfiles resultantes de todas las combinaciones posibles de los niveles, se hace demasiado grande como para que los encuestados las clasifiquen con sentido. Por esta razón, frecuentemente se utiliza sólo un subconjunto de todos los perfiles posibles en el experimento. El subconjunto, denominado una *serie ortogonal*, es un tipo de diseño en el cual se consideran sólo efectos principales y se asumen las interacciones como insignificantes.

Para la compilación y análisis de los datos, a cada encuestado del estudio se le da un juego completo de los perfiles y se le pide indicar su preferencia por el producto. El investigador puede pedirle al encuestado que indique la preferencia de varias maneras: una, es pidiéndole al encuestado que asigne una calificación a cada perfil, donde a superior calificación, mayor preferencia. Alternativamente, se le puede indicar al encuestado que asigne una clasificación a cada perfil, en un rango desde 1 a “n”, donde “n” iguala al número total de perfiles y una clasificación más baja indica una mayor preferencia. Una ligera variante de esto, es pedirle al encuestado que ordene los perfiles del más al menos preferido.

Cualquiera que sea el método utilizado para un estudio de Análisis Conjunto, los datos se registran para cada asunto. Además, la técnica se utiliza para estimar los “utilities” para cada encuestado individualmente y para toda la muestra. Los resultados arrojan cosas tales como cuál combinación de características es más preferida, cuáles características influyen más la preferencia del producto total y la importancia relativa de cada factor.

Ya que cada nivel de factor tiene un valor de “utility”, es posible predecir los efectos de las combinaciones de los niveles que no se presentaron realmente en el experimento. Si bien es cierto, que la estimación mejora a medida que el número de los perfiles aumenta, la información realmente no se pierde si se omiten algunas combinaciones.

En cualquiera de los tres casos, es necesario determinar la cantidad de niveles que deben incluir los atributos, ya que mientras más niveles existan la duración de la entrevista será mayor al igual que la fiabilidad de los resultados; y a menor cantidad de niveles, la duración de la entrevista será menor como también lo será la fiabilidad de los resultados. Ahora bien, según Malhotra (1997) es recomendable que los atributos sean lo mas uniformes posibles, y esto se logra tratando de asignar las misma cantidad de niveles a todos los atributos a pesar de que esto no siempre sea posible, ya que se pueden encontrar unos binarios y otros que requieran muchos niveles.

También es importante destacar, que esta técnica permite determinar la “importancia relativa” de los atributos durante el proceso de selección del sujeto, ya que los valores de éstas indican los atributos que son importantes e influyentes en la elección del individuo. En otras palabras, el Análisis Conjunto o Conjoint Analysis, mide las *Preferencias Relativas*, puesto que obliga al sujeto a decidir en función de observaciones reales, y no establece las *Preferencias Absolutas*, a través de las cuales los individuos expresan sus deseos sin tomar en cuenta las variables del entorno.

Cualquier forma de recogida de los datos es adecuada para el Análisis Conjunto excepto las encuestas telefónicas porque en la mayoría de los casos, es muy difícil para el encuestado responder las preguntas. Las entrevistas piden a los entrevistados que evalúen atributos ya que es posible que las personas, de acuerdo a sus necesidades, hagan diferentes elecciones entre los mismos. Además, es importante que el sujeto tenga un marco de

referencia al realizar la entrevista porque muchas veces las respuestas pueden variar dependiendo del mismo.

Es importante destacar, que antes de empezar a realizar el estudio de campo, es recomendable realizar una *Prueba Piloto* para: asegurarse de que se tienen los niveles y los atributos adecuados para el estudio; comprobar que los entrevistados están interpretando correctamente dichos atributos y niveles; comentar, luego de terminada la entrevista, el significado de cada atributo para ellos; comprobar que la tarea no fue demasiado larga o difícil y finalmente chequear que no hayan parejas incoherentes de atributos.

3. Tipos de Modelos

Esta herramienta realiza un análisis ordinario de mínimos cuadrados de los datos de preferencias o clasificación, a través de los datos de ordenación o valoración de niveles individuales, proporcionando resultados a nivel individual y agregados.

En esta técnica se tratan los factores de diversas formas: Conjoint indica las inversiones.

- Discreta: Los niveles de los factores se agrupan en categorías.
- Lineal: Las valoraciones o clasificaciones se relacionan linealmente con el factor.
- Ideal: Se espera una relación cuadrática entre las valoraciones o clasificaciones y el factor. En este método se supone que hay un nivel ideal para el factor, y que la distancia del punto ideal en una dirección o en otra está asociada a una preferencia decreciente.
- Anti-ideal: Se espera una relación cuadrática entre las valoraciones o clasificaciones y el factor. En este método se supone que hay un nivel pésimo para el factor, y que la distancia de este punto en una dirección o en otra está asociada a una preferencia creciente.

4. Análisis de los Datos

En cuanto al análisis de los datos,

... el investigador debe decidir si los datos se analizarán a nivel de entrevistado individual o de conjunto. A nivel individual los datos de cada entrevistado se analizan por separado. Si se va a realizar un análisis en el nivel de conjunto, debe desarrollarse algún procedimiento para agrupar a los entrevistados. Un planteamiento común es calcular primero el valor parcial o las funciones de utilidad del nivel individual. Después los entrevistados se agrupan con base en la similitud de sus funciones de valores parciales. (Malhotra, 1997, p.715)

A manera de resumen, se puede decir que la realización del Análisis Conjunto puede desglosarse en seis pasos fundamentales, tal como se muestra a continuación:

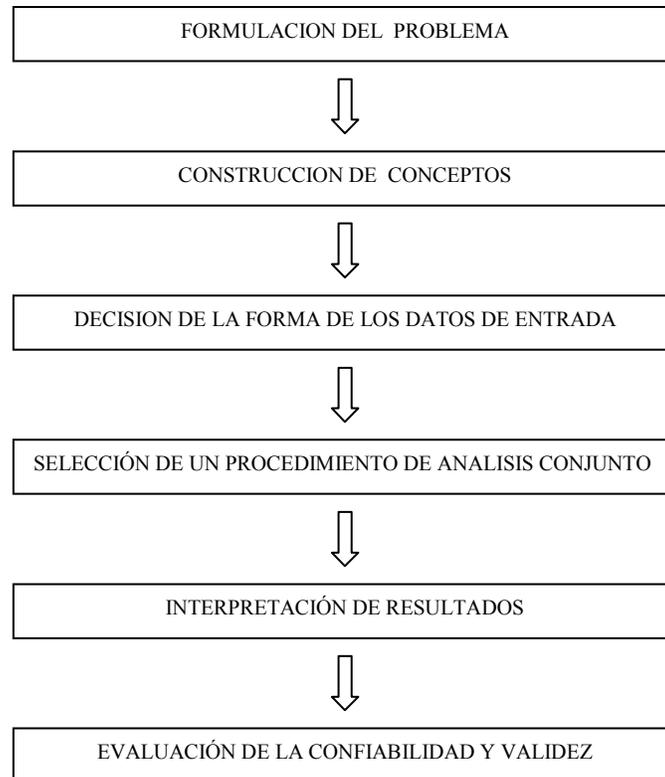


Figura N° 2: Realización del Análisis Conjunto (Malhotra, 1997, p. 710)

Formulación del Problema: En primer lugar se identifican los atributos y niveles que se utilizarán en la construcción de los conceptos. Dichos niveles representan los valores que asume cada uno de los atributos.

Construcción de Conceptos: Existen dos tipos de planteamientos para la construcción de conceptos en el Análisis Conjunto. Uno de ellos es el procedimiento del *Análisis Conjunto Adaptativo (A.C.A.)* y el otro es el planteamiento por, *Ordenación de Tarjeta*.

Decisión de la forma de los Datos de Entrada: Los datos de entrada pueden ser *Métricos* o *No Métricos*. En la primera, los entrevistados proporcionan calificaciones en lugar de clasificaciones, en este caso los juicios se realizan de manera independiente. En el No Métrico, se le pide a los entrevistados que proporcionen evaluaciones del orden de clasificación.

Selección de un Método de Análisis Conjunto: El investigador decide si los datos serán analizados a nivel individual o en conjunto. En el primer caso, los datos son analizados por separados, y en el segundo, el investigador debe seleccionar algún procedimiento para agrupar a los entrevistados.

Interpretación de resultados: Para ello es necesario trazar las funciones de los valores parciales.

Evaluación de la Confiabilidad y la validez: La confiabilidad y validez de los resultados se pueden realizar a través de:

- Evaluaciones de la adecuación del ajuste del modelo estimado.
- La obtención de varios juicios repetitivos en la recopilación de datos, que permitan evaluar la confiabilidad, es decir, una vez aplicadas las tarjetas al entrevistado, se le pide que adicionalmente que evalúe ciertos estímulos seleccionados, para así corroborar los resultados obtenidos inicialmente.
- Funciones de los valores parciales estimados, en donde las evaluaciones proyectadas pueden correlacionarse con aquellas que se obtuvieron de los entrevistados, permitiendo así determinar la validez.

- La realización de análisis conjunto para subdivisiones de la muestra, comparándose, de esta forma, los resultados arrojados por cada una de ellas, evaluando así la estabilidad de las soluciones del análisis conjunto.

III. SATISFACCIÓN LABORAL

La *Satisfacción Laboral* se refiere a la actitud que asume el empleado respecto a su trabajo, es decir, cuando el trabajador se encuentra satisfecho con sus funciones dentro de la organización adopta actitudes positivas hacia el mismo y viceversa. Por lo tanto, resulta necesario saber y tomar en cuenta qué es lo que hace sentir bien a los trabajadores y a través de qué medios se puede lograr su satisfacción.

Locke (1976) definió la *Satisfacción Laboral* como un "estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto" (Pérez, & Hidalgo, s/f).

Una de las teorías que más ha influido en el área de la *Satisfacción Laboral* es la formulada por Herzberg (1959), denominada ***Teoría de los Dos Factores o Teoría Bifactorial***, la cual se basa en la idea de que la satisfacción de los seres humanos depende de dos factores:

1. *Factores Higiénicos*: se refiere a las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja, tales como: salario, beneficios, condiciones físicas y ambientales, políticas de la empresa, supervisión recibida, etc. Estos factores son los considerados normalmente por las empresas para lograr la motivación de los trabajadores y constituyen el contexto del cargo. Su presencia no logra aumentar la satisfacción de los trabajadores de forma sustancial; sin embargo, cuando son precarios producen insatisfacción.
2. *Factores Motivacionales*: se relacionan con el contenido del cargo, sus funciones y tareas, es decir, constituyen la delegación de responsabilidades, libertad de decidir, ampliación y enriquecimiento del cargo, ascensos, etc.

Dichos factores generan una satisfacción duradera y un aumento de la productividad; cuando son óptimos elevan la satisfacción y cuando son precarios generan una pérdida de satisfacción

En términos generales, Herzberg señala que hay una serie de condiciones extrínsecas del puesto que si no se encuentran presentes producen insatisfacción entre los trabajadores. Sin embargo, los trabajadores no se ven forzosamente motivados si dichas condiciones están presentes.

“Herzberg llegó a la conclusión de que los factores responsables de la satisfacción profesional están desligados y son diferentes de los factores responsables de la insatisfacción profesional” (Chiavenato, 1994, p.56). Por otro lado, hay quienes afirman que “la satisfacción en el cargo está en función de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo” (Chiavenato, 1994, p.55).

Fuera de la Teoría Bifactorial, se puede decir en otras palabras, que la *Satisfacción Laboral* se divide en dos tipos, que representan respectivamente los factores propuestos en la Teoría de Herzberg, siendo éstos: *Satisfacción General*, la cual se percibe como un indicador de cómo se siente el trabajador en el desempeño de su rol dentro de la organización, y en *Satisfacción por Facetas*, que representa el grado de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo, tales como reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros, políticas de la empresa, etc. En otras palabras, la satisfacción laboral está relacionada con el clima organizacional de la empresa y con el desempeño laboral del trabajador.

Es por esto que se puede decir que la actitud del empleado está determinada por las características del puesto, y por la percepción que tiene el empleado de cómo deberían ser. Generalmente los tres factores que afectan estas percepciones son:

- Sus necesidades,
- Sus valores, y
- Sus rasgos personales.

De igual modo, los aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones son:

- Las comparaciones sociales con otros empleados,
- Las características de empleos anteriores, y
- Los grupos de referencia.

En otras palabras, el término *Satisfacción Laboral* hace referencia a la respuesta efectiva dada por el trabajador a su puesto. Se considera como el resultado o la consecuencia de la experiencia del individuo en su trabajo, en relación con sus propios valores y creencias, es decir, con lo que desea o se espera de él. La respuesta afectiva del empleado hacia diferentes aspectos del trabajo está condicionada por las circunstancias personales, las circunstancias del trabajo y por el balance entre lo obtenido y lo esperado.

IV. MOTIVACIÓN

La *Motivación* se refiere, a los factores internos o externos que impulsan a los individuos a la ejecución de actividades o que los orienta hacia determinados comportamientos.

Sin embargo, la *Motivación* (al igual que las necesidades, los valores y la capacidad individual para alcanzar los objetivos) varía en cada individuo, incluso, varía en un mismo sujeto a lo largo del tiempo. Lo cual se traduce, en que no todos los factores o estímulos generan la misma motivación en diferentes sujetos.

La motivación en los seres humanos, engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación, en psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios.

Además, la satisfacción que el empleado puede experimentar en su puesto de trabajo está en función de sus necesidades y de la motivación que éste tenga. Dentro de este panorama, es apropiado resaltar, para una mejor comprensión del estudio, las siguientes teorías motivacionales:

Modelo Taylorista

Kliksberg (1971) expone el modelo propuesto por Frederick Taylor (1911), el cual se caracteriza por enfatizar la importancia del salario como elemento primordial para incentivar al empleado en su trabajo, logrando de esta forma un mejor rendimiento por parte de él.

Este modelo parte de dos supuestos:

1. El carácter motivador del salario en general; y
2. La posibilidad de reforzarlo mediante sistemas de pago adicionales, que tengan en cuenta la producción lograda más que la jornada cumplida.

Según este autor, la remuneración objetiva y equitativa reforzada con objetivos específicos, tiene como consecuencia una satisfacción inmediata, un mejoramiento en el desempeño y un incremento en el rendimiento.

Teoría de las Relaciones Humanas de la Empresa

Elton Mayo (1927-1932), propuso la *Teoría de las Relaciones Humanas de la Empresa*, en la que llegó a la conclusión de que los individuos son motivados no sólo por incentivos económicos, sino también por otros de carácter distinto: sociales y psicológicos.

De aquí surge el movimiento de relaciones humanas que toma en cuenta los grupos informales del trabajo, donde el hombre como ser humano necesita pertenecer y ser considerado como miembro del grupo, quedando descalificada la tesis de Taylor que considera que el hombre sólo actúa y se mueve por motivos puramente económicos.

La Jerarquía de las Necesidades

Lo esencial de la teoría de Abraham Maslow (1943), es que las necesidades que influyen en el comportamiento humano están ordenadas jerárquicamente. Las necesidades de más bajo nivel son las fisiológicas y las de nivel más alto son las de realización personal; recibiendo éstas el siguiente orden creciente:

1. *Fisiológicas*: la necesidad de alimento, bebidas, vestido, reposo, alivio de dolor, etc.
2. *Seguridad y Salvedad de peligro*: la necesidad de estar libre de amenaza, es decir, la protección contra el peligro o las privaciones.
3. *Pertenencia social*: la necesidad de amistad, afiliación, interacción, etc.
4. *Estima*: la necesidad de autoestima, reconocimiento, reputación, amor, etc.
5. *Realización Personal*: la necesidad de realizarse mediante la maximización del uso de capacidades, destrezas y potencial.

Según Maslow, las personas intentan satisfacer en primer lugar las necesidades de más bajo nivel, para luego orientar su conducta a la satisfacción de las necesidades de alto nivel. Para este autor, una necesidad satisfecha deja de motivar al individuo.

Con base en estas teorías, se dice que existen seis motivadores de la conducta en los seres humanos (Pérez Mato, s/f):

1. **Reforzamiento**. Implica estimular de manera positiva una conducta con la finalidad de que aumente su probabilidad de ocurrencia. El reforzamiento no sólo debe ser positivo, sino que además debe ser intermitente, pues tanto la saciedad como el no reforzamiento extinguen una conducta y con ello anulan la posibilidad de que ocurra. El reforzamiento además debe ser diferenciado en función del desempeño. Se trata de recompensar diferenciadamente.

2. **Brindar responsabilidad.** Es uno de los motivadores de mayor efectividad si se combina con un profundo conocimiento de la esfera motivacional, aquí se trata de generar sentimientos de utilidad y sentido de pertenencia.
3. **Creación de retos y desafíos.** Van dirigidos a la creación de sentimientos de logro y de capacidad en el desempeño. Es un fuerte reforzador de la autoestima y del autoconcepto, por ello no debe ser ni muy difíciles hasta el punto de parecer inalcanzables, ni muy fáciles que no impliquen esfuerzo alguno por parte del sujeto.
4. **Reconocimiento social.** Para cualquier persona resulta un motivador de la conducta el recibir el reconocimiento de su colectivo. Cuando esto ocurre la personalidad se implica como un todo en la tarea por el compromiso social y la imagen pública se trata de mantener a la altura de lo socialmente establecido; por ello se busca reforzar en todo momento los logros de los subordinados por pequeños que sean y propiciar continuamente la retroalimentación sobre su desempeño.
5. **Enriquecimiento del puesto laboral.** Aquí se ubican toda una serie de motivadores destinados a enriquecer el trabajo, a través del establecimiento de sentimientos de responsabilidad individual e implicación personal:
 - Variedad.
 - Promover participación.
 - Fomentar mayor libertad para tomar decisiones.
 - Implicación en la renovación y decoración del puesto de trabajo.
6. **Dinero.** Constituye sin duda un motivador de la conducta. En él se ubican la estimulación alternativa, los pagos por sobrecumplimiento, los puntajes acumulativos y otros motivadores que actúan como recompensa de tipo material.

Los motivadores cumplen su función en determinadas condiciones y en el sistema motivacional particular de la personalidad, es decir, son contextuales. En este sentido, no es posible hablar de motivadores generales; Pérez Mato (s/f) pone como ejemplo, que el status como elemento motivador, sólo va a tener efecto en aquellas personas que experimenten necesidad de poder, al igual que resulta imposible considerar el dinero motivador para un subordinado cuyas necesidades predominantes sean de tipo espiritual.

Para Pérez Mato (s/f), la función principal de los motivadores es lograr un estado de satisfacción positivo en los empleados y en el grupo de trabajo, de manera tal que se cree un ambiente motivacional, ya que el estado de satisfacción positivo logra un clima favorable a partir de la comunicación que se establece entre los miembros de un grupo satisfecho.

Por lo tanto, aquellas personas encargadas de dirigir una organización, deben crear y mantener un ambiente en el que los trabajadores puedan desempeñarse en grupo y alcanzar objetivos comunes, y para que esto se dé efectivamente es necesario estar al tanto de los factores que motivan a las personas que se dirigen.

MARCO REFERENCIAL

Con el propósito de situar al lector en el contexto bajo el cual se desarrolló el presente estudio, se expondrá a continuación una breve reseña de lo que han sido y son actualmente las empresas seleccionadas siendo el criterio de selección explicado mas adelante.

SUN MICROSYSTEMS

Sun Microsystems es una empresa informática del Silicon Valley, fabricante de semiconductores y software. Después de veintitrés años, para sorpresa de sus fundadores, tienen casi 40.000 empleados distribuidos en 170 oficinas alrededor del mundo. Es líder mundial en soluciones para computación en red, con ingresos globales de \$11.2 billones e inversiones de \$1.7 billones en búsquedas y desarrollos.

De hecho, a partir de sus modestos inicios como constructores de estaciones de trabajo para ingeniería, se han convertido en uno de los principales proveedores de servidores de redes, sistemas de almacenamiento de datos, software para sistemas, aplicaciones de infraestructura de red y muchos elementos más.

Pero aún con todos los cambios, con todas las formas en que a través de los años se han reinventado, sus productos y la empresa, hay algo que se conservan igual: La idea que lo inició todo, la computación de red abierta sigue siendo su pasión, sigue siendo la fuerza que impulsa todas sus tecnologías, todos sus productos y servicios.

Esa pasión fue la que los empujó a desarrollar poderosos estándares de Internet como NFS y XML. Es lo que los impulsó para crear innovaciones tales como su ampliamente aceptada tecnología Java [tm]. Y es la razón por la cual siguen promoviendo interfaces de programación publicadas de manera abierta, que es el eje de la filosofía y la clave para crear sistemas que trabajen juntos de manera perfectamente integrada, sin que importe quiénes los hicieron.

La visión de Sun se ha mantenido firme. "La red es la computadora" no es un lema, es un principio de diseño.

Cuando lanzaron la primera familia de computadoras en 1982, el concepto de estaciones de trabajo y servidores de alto rendimiento totalmente conectados en red, no se había comprendido bien ni se valoraba ampliamente. Hoy están conectando todo tipo de dispositivos (tarjetas inteligentes, teléfonos celulares, computadoras de mano, sistemas de escritorio, kioscos dentro de las tiendas e incluso enseres domésticos) de modo que cualquier persona pueda aprovechar la red en cualquier lugar y en cualquier momento.

El valor real de un sistema está dado por lo bien que se puede conectar con otros. Para conseguir eso, todos los sistemas que ha generado Sun están equipados de fábrica con capacidad de conexión en red.

Haciéndose cada vez más grande, Sun alcanza 1 billón en ingresos en 1988, siendo éste el más rápido crecimiento de todos los tiempos para una compañía de computación con una fuerza directa de ventas.

Pero no fue sino hasta mediados de la década de 1990, cuando Internet se desbordó del entorno académico y gubernamental e invadió el mundo de los negocios, cuando se hizo realmente evidente el poder de la computación en red. De pronto, la red se volvió mucho más que una colección de computadoras dentro de un edificio o una empresa, se convirtió en una forma de comunicarse, colaborar y realizar transacciones de negocios con clientes, proveedores y asociados en todo el mundo. Es en este momento, cuando Sun introduce la primera plataforma de software universal, diseñada, desde el crecimiento, para Internet e Intranets corporativas.

Prácticamente en cada campo, (desde manufactura hasta servicios financieros, telecomunicaciones a educación, venta al por menor a gobierno, energía a salud) Sun ayuda a las compañías a incrementar el poder de Internet, para perfeccionar procesos y aumentar su productividad, para reducir costos y complejidad. Ofrecen productos probados y servicios comprehensivos para llevar los negocios adonde quieran llegar, a un nuevo nivel de ventajas competitivas.

Fortalezas

- **Visión:** La Red es La Computadora
- **Experiencia:** Dos décadas a la vanguardia de la computación en red.
- **Entendimiento:** El conocimiento para entender los desafíos del negocio.
- **Innovación:** Un modo de hacer computación que conecta a todos.
- **Cooperación:** Juntos traen las mejores soluciones.
- **Compromiso:** Servicios y soporte de calidad.

Sun Microsystems de Venezuela inició sus operaciones en el año 1992, operando y ofreciendo sus servicios, a reconocidas empresas del mercado, gracias a la labor desempeñada por sus trabajadores.

AT&T

La **American Telephone and Telegraph Company (AT&T)**, fue fundada en el año 1885, aunque sus orígenes se remontan a Alexander Graham Bell y su invención del teléfono en 1876. Como empresa matriz del Sistema Bell, la principal misión de AT&T fue la de “Proporcionar servicios telefónicos, virtualmente, a todos los habitantes de los Estados Unidos”.

Durante sus primeros cincuenta años, AT&T estableció empresas subsidiarias y asociadas en más de 12 países. En 1925 vendió esos intereses a la compañía ITT y concentró sus actividades en los Estados Unidos. No obstante, continuó proveyendo servicios de larga distancia internacional.

El Sistema Bell fue disuelto a fines de 1983, con lo que AT&T se desprendió de las operaciones locales, que pasaron a manos de las Compañías Bell.

Hoy en día, AT&T es sinónimo de avance en telecomunicaciones. Su red está presente en más de 60 países y actualmente emplea 66.000 profesionales de red a nivel mundial.

La estructura corporativa de AT&T, está basada en 19 unidades de negocios, que son los bloques básicos de construcción de la compañía. Estas unidades de negocio forman cinco grupos: Productos de Comunicación, Servicios de Comunicación, Sistemas de Red, AT&T GIS y Servicios Financieros.

Es una empresa global que provee servicios de comunicación y productos, así como equipos de red y sistemas de computación a negocios, consumidores, proveedores de servicios de telecomunicaciones y agencias gubernamentales. Su red transporta más de 175 millones de mensajes de voz, datos, imágenes y mensajes de facsímiles por día y opera en más de 200 países.

Los laboratorios Bell de AT&T realizan estudios básicos de investigación y se encargan del desarrollo de productos y servicios, su fuerza central se basa en la capacidad para construir y administrar las redes de los servicios de valor agregado.

Los servicios que esta compañía brinda a sus clientes, son de envío de fax, telex y cartas a diversos destinos, a través del ingreso del texto en su computadora y posterior conexión con AT&T, pudiendo mandar en forma simultánea uno o varios mensajes. Además, a los clientes de AT&T se les asigna una casilla de correo electrónico en Estados Unidos, a través de la cual, pueden enviar y recibir mensajes hacia o desde cualquier lugar del mundo.

AT&T sigue expandiendo sus servicios en el mundo entero para ofrecer confiabilidad, desarrollo y las mejores herramientas para soportar las comunicaciones críticas de las empresas.

Su objetivo es brindar confiables servicios de red gestionados a empresas de todo tamaño alrededor del mundo. En América Latina, AT&T trabaja junto a sus clientes para que logren un mayor retorno de sus inversiones en comunicaciones, brindándoles la habilidad, escala, alcance y fortalezas que demandan los clientes actuales.

Fortalezas

- Habilidad: tecnología superior, recursos capacitados, experiencia y sistemas de soporte.
- Escala: infraestructura de red avanzada con una sólida base de clientes para brindar máxima eficiencia en costos.
- Alcance: variedad de productos y servicios para atender todas las necesidades alrededor del mundo.
- Solidez: respaldo financiero, estabilidad y viabilidad a largo plazo con una historia de servicio firmemente establecida durante más de 100 años.

AT&T ofrece valor a Venezuela, desde 1988, a través de una de las más avanzadas, confiables y sofisticadas redes de comunicaciones.

MICROSOFT

Microsoft fue fundada en 1975 por Bill Gates y su compañero Paul Allen, quienes vendieron el primer software de lenguaje de programación, llamado BASIC, por la MITS Altair 8800, la primera “computadora personal”. BASIC y muchos otros programas de software que pronto salieron de los desarrolladores y socios de Microsoft, ayudaron a iniciar

una revolución tecnológica que ha transformado la manera en la que se negocia, se vive y se aprenden.

La visión inicial de Bill y Paul de una computadora en cada escritorio y en cada hogar parecía una fantasía para la mayoría de la gente. Hoy es casi una realidad. Lo que impulsó esta revolución fue la creencia de que el software, si se convertía en algo accesible y económico para más gente, eliminaría barreras y transformaría la tecnología en una herramienta extraordinaria para millones de personas alrededor del mundo.

Esta idea revolucionaria, compartida por dos amigos, ha evolucionado hasta convertirse en la compañía de software más grande del mundo, teniendo más de 50.000 empleados en más de 50 países. Desde lenguajes de programación y sistemas operativos hasta servicios de Internet y juegos, se han aventurado en casi cualquier tipo de software imaginable.

La primera década del siglo 21, una época a la que Bill Gates llama la “década digital”, promete aún más. Se cree que las computadoras que funcionen con la tecnología .NET de Microsoft® harán que las comunicaciones y los cálculos computacionales basados en Internet sean más sencillos, más personalizados y más productivos para los individuos y las empresas. Sin embargo, el software inteligente continuará ayudando a integrar la tecnología a la vida cotidiana, manteniendo conectada a la gente, las actividades y la información.

Su compromiso con la innovación constante se refleja en su continua inversión en investigación y desarrollo. De hecho, han invertido más de \$23 billones de dólares durante los últimos 10 años para desarrollar soluciones innovadoras para los problemas tecnológicos de hoy y mañana. A través del grupo de investigación de Microsoft, se han explorado nuevos mundos de tecnología de software y avanzando en las fronteras del diseño de interfaz del usuario, medios digitales y procesamiento de voz y lenguaje.

Actualmente entre nuevos mercados y emprendimientos, Microsoft es una de las empresas más conocidas y se mantienen con un puesto privilegiado en la bolsa.

La filosofía de Microsoft es creer que la verdadera medida de su éxito no está en el poder de su software, sino en el poder que éste libera en ellos, basados en una misión de:

“Hacer posible que la gente y las empresas de todo el mundo se desempeñen a su máximo potencial”.

Valores

- Integridad y honestidad.
- Pasión por los clientes, socios y la tecnología.
- Respeto hacia los demás, y dedicación a hacerlos mejores personas.
- Voluntad para aceptar grandes retos y ver a través de ellos.
- Auto crítica, cuestionamiento y compromiso con la excelencia y las mejoras personales.
- Responsabilidad hacia los compromisos, resultados y calidad para los clientes, accionistas, socios y empleados.

Fortalezas

- *Confianza del cliente:* Ganar la confianza del cliente a través de la calidad de los productos, y de la respuesta y responsabilidad hacia sus clientes y socios.
- *Conexión amplia con el cliente:* Conectarse ampliamente con los clientes, entender sus necesidades y usos de tecnología, y proporcionar soporte cuando ellos tengan preguntas o preocupaciones.
- *Liderazgo de la plataforma innovador, evolutivo y responsable:* Expandir la innovación, los beneficios y las oportunidades de la plataforma hacia los clientes y socios, apertura en la discusión de direcciones futuras, obtención de retroalimentación y trabajo con otros para asegurar que sus productos y plataformas de Microsoft trabajen bien estando juntos.
- *Permitir a la gente hacer nuevas cosas:* Ampliar la gama de opciones para los clientes identificando nuevas áreas de negocios, incubando nuevos productos, integrando nuevas situaciones del cliente a los negocios existentes, explorando la adquisición de talento clave y experiencia, e integrándose más profundamente con nuevos socios y socios ya existentes.
- *Un compromiso global:* Pensar y actuar globalmente, crear una fuerza de trabajo multicultural que genere una forma innovadora de toma de decisiones para un

universo con diversos clientes y socios, innovar para disminuir los costos de la tecnología y mostrar liderazgo en el apoyo a las comunidades en las que se trabaja y se vive.

- *Excelencia*: Excelencia en todo lo que hacen para cumplir con su misión.

Microsoft de Venezuela, comenzó sus operaciones en 1991, brindándole a un gran número de clientes sus productos, servicios e innovaciones tecnológicas.

COMPUTER ASSOCIATES

Computer Associates es una empresa con 28 años de innovación del sector tecnológico. Se funda en 1976 y actualmente está catalogada como una de las empresas líderes, a nivel mundial, en software y servicios de gestión para Infraestructura IT, Información de Negocios y Desarrollo de Aplicaciones.

Las oficinas centrales de C.A se encuentran ubicadas en Islandia y en New York, además de estar presente en 40 países a nivel mundial, lo que equivale a más de 200 oficinas en todo el mundo. Computer Associates emplea, hoy en día, a más de 16.000 personas.

Hoy por hoy, cotiza en la Bolsa de Valores de New York (NYSE) bajo el símbolo CA; y obtuvo una facturación para el año fiscal 2004 de \$3.276 millones de dólares.

En cuanto a infraestructura, el 99% de las compañías listadas en Fortune 500® utilizan el software de C.A; y realiza una inversión de más del 25% de la facturación en investigación y desarrollo, lo que se traduce en 200 patentes en todo el mundo y una introducción de más de 200 tecnologías con marca propia.

Ahora bien, si lo que se busca es una empresa con calidad, Computer Associates es la primera corporación de Software en obtener la Certificación Global ISO 9001:2000, además de ser una “Compañía de Calidad Certificada” auditada por un organismo independiente y de poseer Certificación global “First” en la industria de Software.

Esta empresa, también tiene una fuerte operación en la Región Andina, ya que deja notar su presencia en 9 países, 5 filiales en la Región, y más de 150 empleados, en donde se pueden encontrar oficinas de: ventas, canales, pre-venta, marketing, soporte y finanzas.

Cuando los empleados de C.A trabajan en conjunto o con sus compañeros, lo hacen según:

- Una base de Negocios para Implementar con Éxito la Tecnología de CA.
- Actividades de Generación de Demanda
- Herramientas de Marketing y Venta
- Entrenamiento y Soporte Técnico
- Programa de protección de rentabilidad y registro de negocios
- Fondos de desarrollo de marketing

Uno de los beneficios de esta empresa, es que otorga los llamados “Programas de Valor”, que se dividen en: “Programa de Incentivos a las Ventas”, que va dirigido a la participación del canal de ventas y “Programa de entrenamiento y Certificación”, dirigido a los entrenamientos técnicos y comerciales, entre otros.

Computer Associates se destaca por tener una Tecnología con calidad certificada por estándares internacionales, porque posee una oferta integral de servicios, porque ostenta una rápida adaptación a las necesidades de negocios de clientes y porque goza de flexibilidad del modelo de negocios.

Filosofía

- Valor de los accionistas: Todo se hace con el fin de maximizar el valor del accionista.
- Performance: Se construye una cultura orientada al éxito para atraer y retener el mejor talento.
- Clientes primero: Poner a los clientes primero en cada interacción.

- Calidad e innovación: Exhibir una pasión por la calidad e innovación en todo lo que hacen.
- Trabajo en equipo: Trabajar como un equipo, focalizando los recursos colectivos en las metas de mercado.

CA trabaja con la idea de que “A mayor flexibilidad mayor respuesta”, asentándose en un modelo de ventas basado en valor, considerando que las necesidades del negocio miden la inversión, que las licencias de software mensuales se traducen en contratos a corto plazo y que establecen acuerdos flexibles del tipo “suscripción”.

Fortalezas

- Tecnología con calidad certificada por estándares internacionales.
- Oferta integral de servicios.
- Rápida adaptación a las necesidades de negocios de clientes.
- Flexibilidad del modelo de negocios.

En Venezuela, Computer Associates se encuentra presente desde 1996, desarrollándose en las áreas de ventas, canales, pre-venta, marketing, soporte y finanzas.

MARCO METODOLÓGICO

I. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación tiene como objetivo establecer el peso relativo otorgado por los empleados a los cinco atributos seleccionados (explicando más adelante los criterios), midiendo tanto de forma independiente como de forma integrada la valoración asignada a las mismas, para finalmente realizar una descripción de la situación en estudio.

Según esta premisa el estudio constituye un diseño *descriptivo*, el cual "... busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis" (Dankhe, 1986; citado por Hernández, Fernández & Baptista, 1998, p.60), pues a través de la Técnica del Análisis Conjunto se estableció, con la mayor precisión posible, la importancia relativa que los empleados le otorgan a su compensación extrínseca.

Según Carlos Sabino (1992), las investigaciones de tipo descriptivo son aquellas que dejan ver claramente el comportamiento de los fenómenos en estudio, arrojando información sistemática y comparable.

II. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Al ser el presente estudio una investigación que analiza y describe una determinada situación, es posible afirmar que es de carácter *no experimental*, en donde no existe manipulación de las variables y en donde se observa a la población en su entorno natural. En este sentido, "en un estudio no experimental no se construye ninguna situación sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador" (Hernández, et al., 1998, p.184).

Con respecto a la recogida de la información el diseño es *seccional o transversal*, ya que se circunscribe a un único momento en el tiempo, es decir, la recogida de la información se llevará a cabo una sola vez, indistintamente de que se incluyan diferentes circunstancias temporales o contextos ambientales. “Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado... Pueden abarcar varios grupos o subgrupos de personas, objetos o indicadores” (Hernández, et al., 1998, p.186)

III. POBLACIÓN

El conjunto de todos los elementos considerados en el presente estudio, corresponde al personal fijo perteneciente a la nómina nacional de Sun Microsystems de Venezuela, AT&T de Venezuela, Microsoft Venezuela y Computer Associates de Venezuela, todas pertenecientes al Sector Tecnológico y con operaciones en el país.

El principal criterio de selección del sector corresponde a la posibilidad de acceso a dos de las empresas seleccionadas, lo que facilitó el acercamiento a otras empresas de dicho sector, y por ende la realización del estudio.

Las empresas fueron elegidas mediante un muestreo no-probabilístico estratégico, ya que “...la selección de las unidades muestrales responde a criterios subjetivos, acordes con los objetivos de la investigación” (Cea, 1996, p.200). Como ya se mencionó, inicialmente se contaba con contactos en una empresa de nómina mayor (más de 50 trabajadores) y una de nómina menor (menos o igual a 49 trabajadores), por lo que se dispuso a seleccionar dos empresas adicionales que igualaran a las anteriores en este sentido, es decir, se trabajó con dos empresas de nómina mayor y dos de nómina menor. Además, otros criterios como la estabilidad, estatus y competitividad de las empresas reforzaron la elección de las mismas.

El establecimiento del número de empresas estuvo determinado principalmente por dos factores:

- El propósito del estudio no es realizar inferencias que arrojen conclusiones generales para todo el sector; lo que se busca es determinar las preferencias

relativas hacia los distintos tipos de recompensas, en un sector donde las evidencias anteriores acerca de las preferencias absolutas indican una mayor valoración de los factores financieros versus los no financieros.

- Dado que el tiempo de abordaje y aplicación del instrumento en cada una de las empresas se estimó igual a cuatro o cinco semanas, la selección de cuatro empresas permitirían la elaboración de la investigación en un período prudencial.

Ahora bien, la nómina nacional de las cuatro empresas conforman una población de 183 trabajadores, quienes fueron agrupados inicialmente, dentro de cada organización, en dos grupos según la variable nivel jerárquico: “Empleados” y “Gerentes”, bajo la premisa de que existen entre ellos diferencias entre las recompensas devengadas y el estatus que poseen. Con base a esta concepción se obtuvo la siguiente clasificación para cada una de las empresas:

Tabla N° 6: Tamaño y distribución de la Población

Empresa	Gerentes	Empleados	TOTAL
A	19	54	74
B	5	7	12
C	50	24	73
D	7	17	24
TOTAL	81	103	183

IV. MUESTRA

El diseño muestral utilizado fue *probabilístico*, ya que cada elemento de la población tuvo una oportunidad fija de ser elegido, permitiendo a su vez reducir al mínimo el error estándar del estudio.

Por los objetivos de la investigación, la muestra es *estratificada* conformando cada empresa un estrato distinto, lo que “...aumenta la precisión de la muestra e implica el uso

deliberado de diferentes tamaños de muestras para cada estrato” (Hernández, et al., 1998, p.212). Además, dentro de cada uno, los elementos muestrales fueron escogidos por medio de la técnica *aleatorio-simple* (SRS), en la que cada componente de los grupos tuvo probabilidad de selección idéntica, conocida e independiente de los demás.

El tamaño de la muestra se determinó a través de la fórmula utilizada en muestreos para proporciones con población finita, siendo ésta:

$$n = \frac{Z^2 \cdot N \cdot p \cdot (1-p)}{(N-1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}$$

En donde:

n = tamaño de la muestra

Z = nivel de confianza

N = tamaño población

p = proporción estimada

e = nivel de error

En el presente estudio los valores asignados a cada componente fueron:

$$Z = 1,96$$

$$N = 183$$

$$p = 0,5$$

$$e = 0,065$$

Obteniendo como resultado un tamaño de muestra (n) igual a 102 trabajadores, en donde se estableció la distribución aplicando la siguiente fórmula:

$$n_e = (N_e/N_t) \cdot n$$

Siendo:

n_e = Tamaño muestra de la empresa.

N_e = Tamaño población de la empresa.

N_t = Tamaño de la población.

n = Tamaño de la muestra.

De igual forma se tomó en cuenta la formula anterior para la determinación del número de empleados y gerentes que conformarían la muestra en cada una de las empresas; obteniendo como resultado la siguiente distribución:

Tabla N° 7: Tamaño y distribución de la Muestra

Empresa	Gerentes	Empleados	TOTAL
A	11	30	41
B	3	4	7
C	28	13	41
D	4	9	13
TOTAL	45	57	102

V. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para dar inicio al estudio, se requirió información referente a los diferentes tipos de recompensas extrínsecas otorgadas por las cuatro empresas, la cual se obtuvo a través de una entrevista preliminar con los encargados de Recursos Humanos.

A continuación se presentan los cuadros resúmenes que recopilan la información de cada una de las empresas:

EMPRESA A**Recompensas Financieras:****Tabla N° 9:** Recompensas Financieras EMPRESA A

TIPO	DESCRIPCIÓN	NIVEL JERÁRQUICO
Sueldo Base (Fijo)	Todos los empleados tienen un sueldo base(fijo) que reciben de manera quincenal	Todos
Sueldo Variable	Los empleados que están en el área de ventas, aparte del sueldo base (fijo), reciben una porción variable. Esta porción depende del plan que elija el empleado. Puede ser 60-40, 75-25, 76-24.	Empleados del área de ventas
Prestaciones Sociales	Según lo acordado por la L.O.T. (5 días por mes luego del tercer mes de trabajo ininterrumpido. Dos días adicionales por año de servicio completos)	Todos
Utilidades	Todos los empleados reciben en el mes de Noviembre 4 meses de utilidades (120 días).	Todos
Vacaciones	Se otorgan 15 días de vacaciones en el primer año de servicio más un día adicional por año, hasta un tope de 30 días, tal como lo indica la L.O.T.	Todos
Bono Vacacional	Se otorgan 10 días de Bono en el primer año de servicio más un día adicional por año, hasta un tope de 30 días.	Todos
Fondo de Ahorros	Los empleados que así lo deseen pueden incluirse en el F.A. El empleado aporta cada mes el 10% de su salario fijo mensual, mientras que la empresa aporta el 50% del aporte del empleado.	Todos

Seguros de Vida, Accidentes Personales y HCM	Los empleados, junto con su cónyuge e hijos cuentan con un Seguro de HCM, el cual tiene una cobertura de Bs.20.000.000. Sólo los empleados disfrutan adicionalmente de una póliza de vida, la cual cubre 24 meses el salario del empleado con un mínimo de 15 millones y un máximo de 40 millones, y una póliza de Accidentes Personales, la cual forma parte de la póliza de Vida, la cual tiene una cobertura de 18 meses el salario base del empleado, con un mínimo de 15 millones y un máximo de 40 millones (este beneficio es cubierto en un 100% por la empresa).	Todos
Tarjetas de Crédito	La empresa le otorga a sus empelados un tarjeta corporativa American Express Nacional y una Internacional, con el objeto de que sean utilizadas a la hora de realizar un viaje de trabajo. La empresa reembolsa los gastos realizados por el empleado.	Todos
Tarjeta Calling Card	A los empleados de la compañía se les asigna una tarjeta para hacer llamadas de teléfono únicamente por motivos laborales, la cual es cancelada por la empresa.	Todos
Vehículo	La empresa asigna un vehículo de la compañía a los empleados con bandas de más alto nivel.	Empleados con altos niveles jerárquicos.
Bonus Management	Todos los meses de marzo, se les otorga a los empleados que no están en el área de ventas, un bono llamado Bonus Management. El porcentaje que se le asignara a la persona se determina evaluando el desempeño que haya tenido la persona en el transcurso del año. Esta evaluación la hace directamente el supervisor de la persona, completando un sencillo instrumento de medición.	Personal que no está en el área de ventas
Salary Merith Increase	Una vez al año, generalmente en el mes de Abril, se hace un incremento de salario por mérito	Todos

Plan de Asistencia Educativa	La empresa posee un plan de asistencia educativa el cual consiste en financiar una parte o la totalidad de los estudios de los empleados. Para poder aplicar es necesario cumplir con una serie de requisitos, entre ellos, que los estudios estén relacionados con la posición que el individuo ocupa en la empresa. El porcentaje cubierto por la empresa dependerá de la cantidad que haya aprobado la unidad de negocios para destinar a este fin.	Todos
Estacionamiento	La Empresa cubre el 100% del pago de estacionamiento.	Todos
Rescarven	Aparte del Seguro médico mencionado anteriormente, los empleados cuentan con el servicio de ambulancias.	Todos

Recompensas No Financieras:

Tabla N° 10: Recompensas No Financieras EMPRESA A

TIPO	DESCRIPCIÓN	NIVEL JERÁRQUICO
Cursos, Charlas, Foros	Todo empleado podrá asistir a este tipo de eventos durante el año, siempre y cuando el supervisor inmediato apruebe que el empleado necesite el curso al cual se está postulando.	Todos
Reconocimiento por años de Servicio	Cuando los empleados cumplen 5, 10, 15 años, se envía un organization announcement a toda la organización informando sobre el tiempo de servicio de la persona y dándole las felicitaciones. Adicionalmente, al empleado se le envía un link, donde puede elegir entre varios regalos el que más desee. Dichos premios varían dependiendo del tiempo en la empresa.	Todos

Obtención de Visas a través de VenAmchAm.	Por ser una empresa Americana, es miembro de la Cámara Venezolano-Americana de Industria y Comercio. Debido a esto los empleados pueden tramitar sus visas americanas, así como también las de sus familiares directos a través de VenAmChAm. El costo tiene que ser cubierto por ellos, sin embargo, a través de esta organización los empleados tiene garantía de recibir sus visas en una semana.	Todos
--	--	-------

EMPRESA B**Recompensas Financieras:****Tabla N° 11:** Recompensas Financieras EMPRESA B

TIPO	DESCRIPCIÓN	NIVEL JERÁRQUICO
Sueldo Base (Fijo)	Todos los empleados tienen un sueldo base(fijo) que reciben de manera quincenal	Todos
Sueldo Variable	Se le otorga al personal un bono por ingresos generados.	Empleados del área de Ventas
Prestaciones Sociales	Según lo acordado por la L.O.T. (5 días por mes luego del tercer mes de trabajo ininterrumpido. Dos días adicionales por años de servicio completos)	Todos
Utilidades	Todos los empleados reciben 3 meses de utilidades (90 días)	Todos
Vacaciones	Se otorgan 15 días anuales por concepto de vacaciones, más un día adicional por año.	Todos
Bono Vacacional	Se otorga un bono vacacional igual a 15 días de salario.	Todos

HCM	Los empleados, junto con su cónyuge e hijos cuentan con un Seguro de HCM, el cual tiene una cobertura de Bs. 15.000.000,00, con un exceso hasta \$1.000.000 y anexo oftalmológico, todo financiado por la empresa. Los seguros de padres, son financiados por los trabajadores.	Todos
Vehículo	La empresa asigna un vehículo de la compañía a los empleados con reporte directo al Director Andino.	Empleados con reporte directo al Director Andino
Bono por Desempeño	Todos los empleados reciben bonos por desempeño.	Todos
Estacionamiento	La empresa reconoce el 100% del pago del gimnasio.	Todos
Gimnasio	La empresa reconoce hasta \$40 por concepto de gimnasio.	Todos
Pago de Mensual de la línea celular	La empresa reconoce entre Bs.69.000 y Bs.102.000 referentes a la mensualidad de las líneas celulares de los empleados, de acuerdo al nivel que éste ocupe dentro de la estructura organizacional.	Todos

Recompensas No Financieras:

Tabla N° 12: Recompensas No Financieras EMPRESA B

TIPO	DESCRIPCIÓN	NIVEL JERÁRQUICO
Cursos, Charlas, Foros	Todo empleado podrá asistir a este tipo de eventos durante el año, siempre y cuando el supervisor inmediato apruebe que el empleado necesite el curso al cual se está postulando.	Todos
Reconocimiento a Empleados destacados	Aquellos empleados que cumplen con los objetivos planteados, es reconocido su esfuerzo a través de un bono monetario o de Acciones en la Bolsa.	Todos

Reconocimiento por Objetivos Logrados	Aquellos empleados que reflejan un desempeño destacado, es reconocido su esfuerzo a través de un bono monetario o de Acciones en la Bolsa.	Todos
--	--	-------

EMPRESA C

Recompensas Financieras:

Tabla N° 13: Recompensas Financieras EMPRESA C

TIPO	DESCRIPCIÓN	NIVEL JERÁRQUICO
Sueldo Base (Fijo)	Todos los empleados tienen un sueldo base(fijo) que reciben de manera quincenal	Todos
Remuneración Variable	El personal de ventas, recibe una compensación variable de acuerdo al logro de metas, existiendo diferentes mezclas fijo-variable: 60-40, 70-30, 80-20,	Empleados del área de ventas
Utilidades	Los empleados reciben 120 días de utilidades, equivalentes al 33.33 % de lo devengando, después del primer año pasa a ser 4,33 por efecto del bono vacacional	Todos
Prestaciones Sociales	Según lo acordado por la L.O.T. (5 días por mes luego del tercer mes de trabajo ininterrumpido. Dos días adicionales por años de servicio completos)	Todos
Vacaciones	Se otorgan 15 días de vacaciones en el primer año de servicio más un día adicional por año hasta un tope de 30 días, tal como lo indica la L.O.T.	Todos
Bono Vacacional	Se otorgan 30 días de bono vacacional en fecha aniversario.	Todos
Cesta Tickets	De acuerdo con tabla por niveles y posiciones alrededor del 8 al 10 % del sueldo	Todos

<p>ESPP (Employee Stock Purchase Plan)</p>	<p>La empresa otorga un descuento del 15 % sobre el precio de compra. Calculado sobre la base del precio de inicio del período y final de período. Fechas = Octubre - Abril. Aporte del empleado hasta un máximo del 10 % de lo devengado. Los valores de compra son calculados a dólar oficial.</p>	<p>Todos</p>
<p>Stock Options</p>	<p>Otorgadas por New Hire, Mérito o Promoción. Pueden ejecutarse en el plazo de 5 años. El beneficio se adquiere sobre el valor de la acción explícito en el Stock Option Letter. También puede constituirse en una forma de adquisición de acciones.</p>	<p>Personal de Mercadeo y Gerentes</p>
<p>Póliza de Seguros</p>	<p>El 100% de la póliza de HCM, es cancelado por la empresa para el titular o núcleo familiar, hijos y cónyuge. Con una cobertura de Bs. 30 millones. Accidentes Personales y Vida, hasta 24 salarios del trabajador.</p>	<p>Todos</p>
<p>Pago de Estacionamiento</p>	<p>100 % pagado por la Compañía.</p>	<p>Todos</p>
<p>Car Allowance</p>	<p>Pago mensual destinado a la compra y mantenimiento de vehículo, responsabilidad del trabajador (estos montos tienen efecto salarial)</p>	<p>Personal de Ventas y Gerentes</p>
<p>Phone Allowance</p>	<p>Pago mensual destinado al subsidio del uso de celular (estos montos tienen efecto salarial)</p>	<p>Personal de Ventas y Gerentes</p>
<p>Bono de Transporte</p>	<p>Pago mensual destinado al traslado por razones laborales, de aquellos empleados sin vehículo.</p>	<p>Personal de Servicios Generales y de Apoyo de Ventas</p>

Recompensas No Financieras:**Tabla N° 14:** Recompensas No Financieras EMPRESA C

TIPO	DESCRIPCIÓN:	NIVEL JERÁRQUICO
Cursos, Charlas, Foros	Todos los empleados podrán asistir a los cursos, charlas y foros a lo largo del año, según las necesidades de adiestramiento planteadas por el supervisor.	Todos
Reconocimiento por años de Servicio	Cuando los empleados cumplen 5 años dentro de la organización, reciben un reconocimiento por parte de la misma.	Todos

EMPRESA D:**Recompensas Financieras:****Tabla N° 15:** Recompensas Financieras EMPRESA D

TIPO	DESCRIPCIÓN	NIVEL JERÁRQUICO
Sueldo Base (Fijo)	Todos los empleados tienen un sueldo base(fijo) que reciben de manera quincenal	Todos
Sueldo Variable	Pago de compensación variable de acuerdo al cumplimiento de objetivos.	Personal de Ventas y Consultores de Tecnología
Prestaciones Sociales	Según lo acordado por la L.O.T. (5 días por mes luego del tercer mes de trabajo ininterrumpido. Dos días adicionales por años de servicio completos)	Todos
Utilidades	Todos los empleados reciben 2 meses de utilidades (60días).	Todos
Vacaciones	Se otorgan 15 días de vacaciones en el primer año de servicio más un día adicional por año hasta un tope de 21 días.	Todos

Bono Vacacional	Se otorgan 15 días de Bono en el primer año de servicio más un día adicional por año hasta un tope de 30 días.	Todos
Vehículo	La empresa asigna un vehículo de la compañía al Country Manager.	Country Manager
Bono por Desempeño	Equivalente hasta un 10% del total anual de la compensación para los niveles gerenciales.	Niveles Gerenciales
HCM	El 100 % de la póliza es cancelada por la empresa para el titular o núcleo familiar, hijos y cónyuge. Con una cobertura de Bs. 25 millones.	
Estacionamiento	Pago mensual del estacionamiento (100%).	Todos
Gimnasio	Pago del 50% de la mensualidad del Gimnasio, bajo un plan corporativo, donde la empresa selecciona el Gimnasio.	Todos
Cesta Ticket	Equivalentes a 220.000 Bs. (igual para todos)	Todos
Bono de Celular	Pago mensual de Bs. 70.000, por uso del celular, para los cargos de Ventas y Consultores de Tecnología. Pago total de la cuenta celular, para el Controller y el Country Manager.	Personal de Ventas y Consultores de Tecnología / Controller y Country Manager.

Recompensas No Financieras:

Tabla N° 16: Recompensas No Financieras EMPRESA D

TIPO	DESCRIPCIÓN:	NIVEL JERÁRQUICO
Cursos, Charlas, Foros	Todos los empleados podrán asistir a los cursos, charlas y foros a lo largo del año, según las necesidades de adiestramiento planteadas por el supervisor.	Todos
Reconocimiento por años de Servicio	Cuando los empleados cumplen 10 años dentro de la organización, reciben como reconocimiento un reloj Rolex, por parte de la compañía.	Todos

Como se mencionó en el marco teórico, en esta técnica es conveniente utilizar entre cinco (5) y nueve (9) atributos, por lo cual el número seleccionado para este estudio corresponde al límite inferior de este supuesto. Esto generó, como se verá más adelante, dieciséis (16) tarjetas, cantidad que permitió la ordenación de las mismas por parte de los trabajadores en un tiempo razonable, de aproximadamente 8 minutos.

Al comparar y analizar la información obtenida de las diferentes empresas, se diagnosticó que no existía una diferencia relevante entre los beneficios devengados por los trabajadores, por lo cual se procedió a englobar los mismos en cinco “macro atributos” (Compensación, Seguridad en el Trabajo, Relaciones con el Supervisor, Oportunidades de Crecimiento y Oportunidades de Trabajo en el Exterior). Estos reflejarían en forma global las variables en estudio, acortarían el tiempo de respuesta empleado para la ordenación y disminuiría el exceso de información y número de tarjetas.

Intencionalmente se consideró: el atributo Compensación, como un todo de las Recompensas Financieras; la Seguridad en el Trabajo y las Oportunidades de Trabajo en el Exterior, reflejan la posición del entrevistado ante la situación socio-económica-política del país; las Oportunidades de Crecimiento, representa la búsqueda por el desarrollo profesional; y finalmente, el atributo Relaciones con el Supervisor, hace referencia al clima organizacional.

El valor obtenido por el coeficiente de determinación en la prueba piloto (la cual se presentará más adelante), confirma la correcta selección de estos “macro atributos”, siendo éste 0,985. Por otro lado, el resto de los indicadores de las variables dieron resultados colineales con los atributos seleccionados, por lo cual no fueron incluidos en el presente estudio

Después de la selección de los atributos y sus respectivos niveles, se procedió a realizar el diseño ortogonal, tomando como alternativa la llamada *serie ortogonal*, la cual constituye un subconjunto de todas las combinaciones posibles, lo que permitió que los sujetos juzgaran de manera significativa los atributos planteados.

A través del uso del programa SPSS, se determinó el número de tarjetas (16) a aplicar, cada una con una combinación distinta de los niveles de los diferentes atributos. (Ver Anexo A)

A continuación, se presentan los atributos seleccionados con sus respectivos niveles:

Compensación:

1. 20% sobre el promedio del Mercado
2. En el Promedio del Mercado
3. 20% bajo el Promedio del Mercado

Seguridad en el Trabajo:

1. Alta (24 meses garantizados de empleo)
2. Media (12 meses garantizados)
3. Baja (Puede ser removido en cualquier momento)

Relación con el Supervisor:

1. Buenas (se establecen niveles estándares recomunicación con el supervisor y se mantiene un trato amable y cordial)
2. Normales (se establecen niveles intermedios de comunicación con el supervisor y se mantiene un trato cordial)
3. Malas (poca o inexistente comunicación con el supervisor y se mantiene un trato distante y/u hostil)

Oportunidades de Crecimiento:

1. Altas (puede ser promovido de su cargo en un período menor o igual a 6 meses)
2. Medias (puede ser promovido de su cargo en un período mayor o igual a 24 meses)
3. Bajas (puede ser promovido de su cargo de su cargo en un período mayor o igual a 60 meses)

Oportunidades de Trabajo en el Exterior:

1. Altas (puede ser transferido al exterior en un lapso menor o igual a 24 meses)
2. Medias (puede ser transferido al exterior en un lapso mayor o igual a 42 meses)
3. Bajas (puede ser transferido al exterior en un lapso mayor o igual a 60 meses)

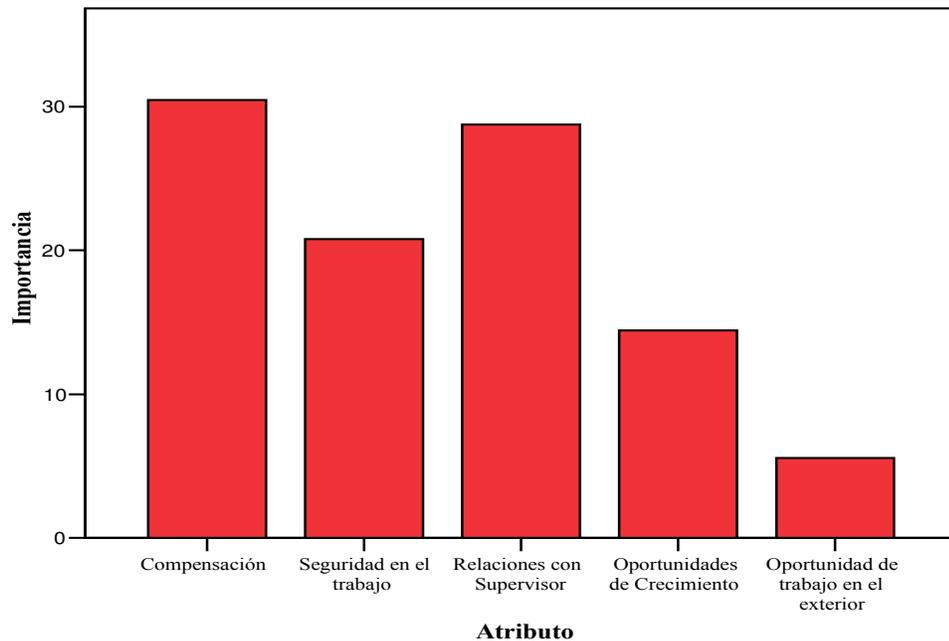
Cabe desatacar que la selección de los niveles del atributo Compensación, se basó en el aumento típico de la inflación venezolana, donde un 20% refleja aproximadamente un año de incremento adelantado del mercado.

Los niveles establecidos para el resto de los atributos corresponden al criterio de los investigadores, en donde se consideraron períodos y condiciones que superan los rangos reflejados por el mercado, tal como fue explicado en el marco teórico.

Las tarjetas, como lo establece la técnica de Análisis Conjunto, fueron aplicadas a los sujetos seleccionados, con la finalidad de que evaluaran dichos atributos. Los empleados debían proporcionar evaluaciones del orden de clasificación, catalogando las tarjetas en términos de su preferencia.

Con el propósito de validar la elección de los atributos, se aplicó una prueba piloto conformada por 16 personas del total de la muestra (15,68%), lo que equivalía a cuatro (4) personas por empresa de ambos niveles jerárquicos.

Los datos obtenidos por esta prueba arrojaron los siguientes resultados:



Gráfica N° 1: Resumen de Importancia PRUEBA PILOTO

Como se puede observar, los integrantes de la prueba piloto demuestran tener una mayor preferencia relativa hacia el atributo *Compensación*, la cual recibe un peso igual a 30,47%. Seguidamente, *Relaciones con el Supervisor*, que por el porcentaje alcanzado (28,76%), se ubica en la segunda posición.

Seguridad en el Trabajo, evidencia ser el siguiente atributo en orden de importancia, con un 20,79%. Posterior a éste, se ubica *Oportunidades de Crecimiento*, obteniendo un valor de 14,43%.

En último lugar, los sujetos otorgan el menor peso relativo a las *Oportunidades de Trabajo en el Exterior* (5,56%), dejando al descubierto que, en conjunto con el resto de los atributos, las posibilidades de desarrollo en otro país no representa una prioridad laboral.

Es posible observar en el siguiente cuadro, que los “utilities” obtenidos por cada nivel son realmente consistentes, en vista de que aparecen en orden de acuerdo a la preferencia

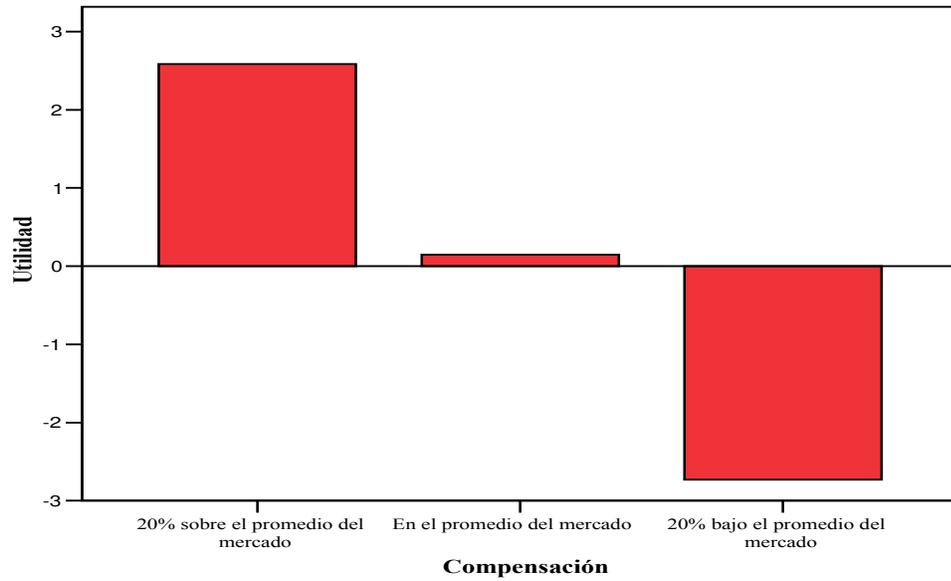
relativa de la muestra, además el coeficiente de determinación (r^2) arrojado indica que los atributos explican al 98,5% dicha preferencia.

Tabla N° 8: Resumen de Utilidades PRUEBA PILOTO

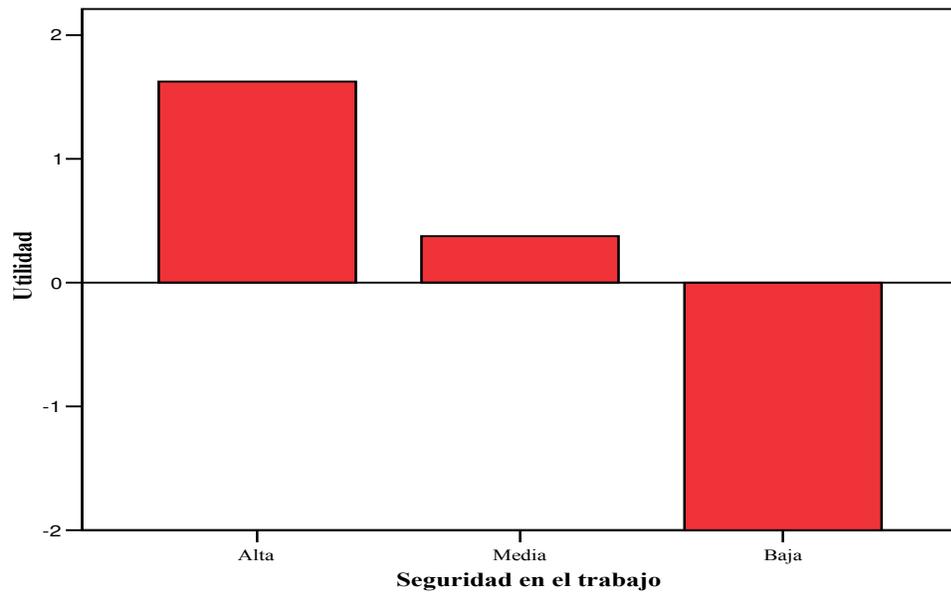
ATRIBUTO	UTILITY
COMPENSACIÓN	
20% sobre el promedio del mercado	2,5833
En el promedio del mercado	0,1458
20% bajo el promedio del mercado	-2,7292
SEGURIDAD EN EL TRABAJO	
Alta	1,625
Media	0,375
Baja	-2
RELACIONES CON EL SUPERVISOR	
Buenas	1,8542
Normales	1,3073
Malas	-3,1615
OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO	
Alta	1,1875
Medias	0,1416
Bajas	-1,3281
OPORTUNIDADES DE TRABAJO EN EL EXTERIOR	
Alta	0,5417
Medias	-0,4271
Bajas	-0,1146

$$r^2 = 0,985$$

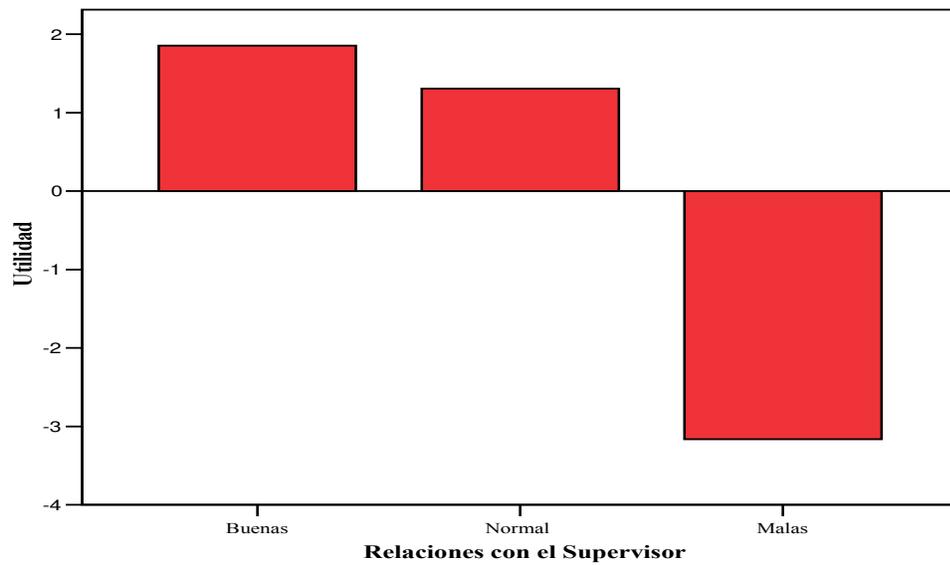
A continuación, se representan gráficamente los valores anteriores, demostrando una vez más la preferencia de los sujetos hacia los mejores o más altos niveles de atributos establecidos. Siendo estos valores consistentes, en términos generales, con los resultados esperados.



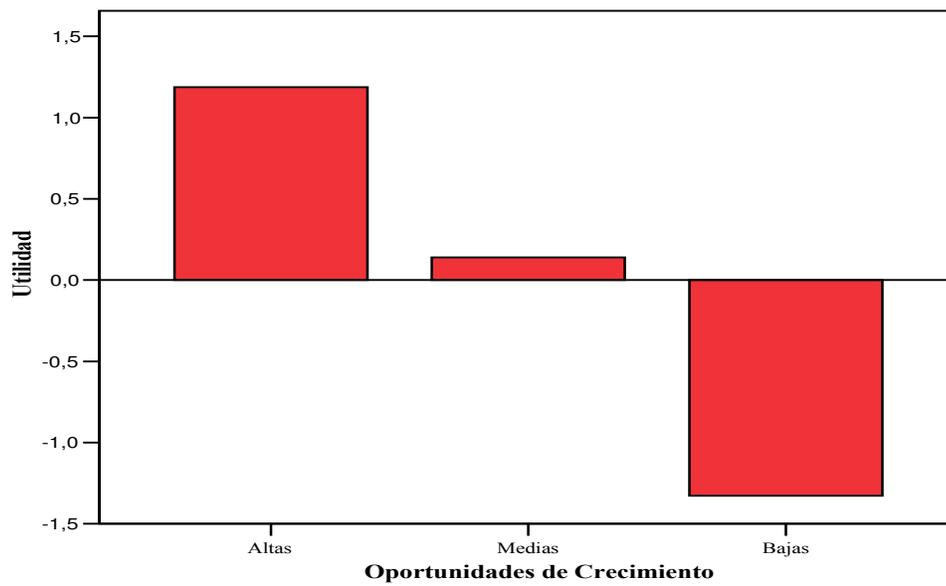
Gráfica N°2: Resumen de Utilidades Atributo COMPENSACIÓN PRUEBA PILOTO



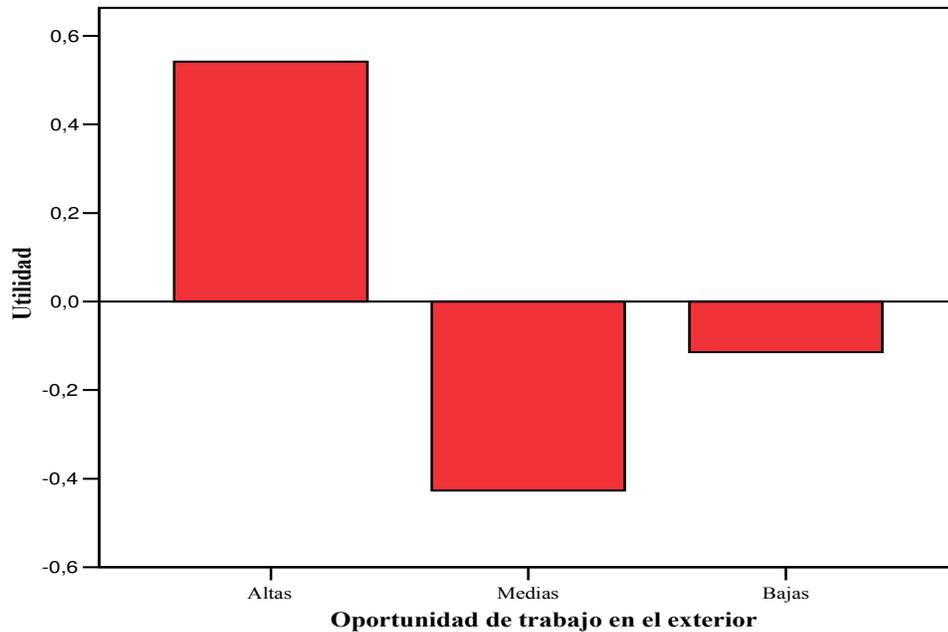
Gráfica N° 3: Resumen de Utilidades Atributo SEGURIDAD EN EL TRABAJO PRUEBA PILOTO



Gráfica N° 4: Resumen de Utilidades Atributo RELACIONES CON EL SUPERVISOR PRUEBA PILOTO



Gráfica N° 5: Resumen de Utilidades Atributo OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO PRUEBA PILOTO



Gráfica N° 6: Resumen de Utilidades Atributo OPORTUNIDADES DE TRABAJO EN EL EXTERIOR PRUEBA PILOTO

Al analizar esta información se corroboró que los atributos seleccionados son representativos para el estudio, ya que cada uno obtuvo un porcentaje (%) significativo dentro de la preferencia relativa de los empleados que participaron en la prueba.

Cualquier atributo adicional arrojaría un porcentaje igual o menor a 1,5%, lo que constituiría un aporte irrelevante para el estudio; además, la incorporación de otro atributo, generaría un aumento en la cantidad de “Tarjetas”, dificultando así el establecimiento de un orden por parte de los participantes.

Es importante mencionar, que antes de aplicar el instrumento se le informó a cada participante sobre el propósito del estudio y se garantizó la confidencialidad de los resultados, con el fin de evitar actitudes de rechazo e indiferencia que hicieran poco viable la investigación.

La técnica fue aplicada a los sujetos en su lugar de trabajo, contando con la presencia de las tesisistas quienes dieron las instrucciones, aclararon las dudas al respecto y recaudaron la información concerniente a las variables personales: Nivel Jerárquico, Sexo, Estado Civil, Edad y Antigüedad en la organización (Ver Anexo B), brindando en todo momento, un trato cortés y respetuoso para garantizar la obtención de una información confiable y precisa.

VI. VARIABLES, ATRIBUTOS Y NIVELES DE ATRIBUTO.

A continuación se presenta la operacionalización de las variables seleccionadas, estableciendo sus definiciones conceptuales, dimensiones e indicadores, así como los atributos y niveles de atributos en aquellos caso que lo amerite.

Tabla N° 1: Operacionalización de las Variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ATRIBUTO	NIVELES DE ATRIBUTO
Recompensas Extrínsecas Financieras	Implican un costo de inversión de carácter financiero para los empleadores, derivados del proceso gerenciar capital humano, que se centra en atraer, mantener y motivar al personal para contribuir con los objetivos de la organización.	1. DIRECTAS: se refieren a los costos financieros que resultan de los pagos a los empleados por el tiempo trabajado o por los resultados obtenidos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sueldo o Salario 2. Bonificaciones fijas 3. Prestaciones 4. Utilidades 5. Pagos diferenciales 6. Pagos por sobre-tiempo 7. Pagos por vacaciones 8. Bono nocturno 9. Prima de producción 10. Bono de Transporte 11. Prima por Antigüedad 12. Becas 	Compensación	1. 20% sobre el promedio del mercado.
		2. INDIRECTAS: abarcan todos los costos financieros generados por la concesión de beneficios para los empleados.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Programas de Protección 2. Pago por tiempo no trabajado 3. Servicios 4. Donaciones a Empleados 5. Subsidios 6. Días feriados 7. Período de descanso 8. Seguridad Social 9. Planes de retiro 10. Planes de vivienda 11. Planes de ahorro 12. Seguros de vida 13. Seguros de enfermedad 14. Indemnizaciones 		2. En el promedio del mercado.

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ATRIBUTO	NIVELES DE ATRIBUTO
Recompensas Extrínsecas No-Financieras	Abarcan todos los reconocimientos por parte de los superiores en un momento dado, así como también el prestigio de la organización, un ambiente de trabajo óptimo, amistoso, y buenas relaciones con sus compañeros, entre otras cosas.	1. Oportunidades de adiestramiento	1. Asistencia a foros, cursos, charlas, ascensos, etc.	Oportunidades de Crecimiento	1. Altas 2. Medias 3. Bajas (*)
		2. Oportunidades de mejoras	1. Status 2. Reconocimientos	Oportunidades de Trabajo en el Exterior	1. Altas 2. Medias 3. Bajas (*)
		3. Seguridad en el empleo	1. Contrato por tiempo determinado. 2. Contrato por tiempo indeterminado.	Seguridad en el Trabajo	1. Alta 2. Media 3. Baja (*)
		4. Clima Organizacional	1. Niveles de comunicación y trato con compañeros y supervisores. 2. Espacio físico del lugar de trabajo.	Relaciones con el Supervisor	1. Buenas 2. Normales 3. Malas (*)

(*) Términos definidos en la sección “Instrumento de Recolección de Datos” (p. 61)

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ATRIBUTO	NIVELES DE ATRIBUTO
<p>Nivel Jerárquico</p>	<p>Se refiere a la posición que ocupa el cargo de la persona dentro de la estructura jerárquica de la organización.</p>	<p>1. GERENTE: quien tiene a su cargo un área de responsabilidad, desde toda la organización tomada en conjunto hasta un pequeño sector o proyecto de la organización, y que debe lograr resultados inherentes a esa responsabilidad con y por medio de sus subordinados.</p>	<p>1. Presidente. 2. Director o Gerente General. 3. Director o Gerente Funcionales o Divisionales.</p>	-	-
		<p>2. EMPLEADO: cualquier persona que realice tareas para una empresa o en su nombre, que están bajo la subordinación del nivel gerencial.</p>	<p>1. Supervisores y Coordinadores. 2. Consultores. 3. Ejecutivos. 4. Especialistas. 5. Ingenieros. 6. Instructores. 7. Analistas. 8. Asistentes. 9. Auxiliar. 10. Recepcionista.</p>	-	-

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ATRIBUTO	NIVELES DE ATRIBUTO
Sexo	Se refiere al género del individuo.	Datos personales.	1. Hombres 2. Mujeres.	-	-
Estado Civil	Se refiere a la condición legal relacionada a la unión entre hombres y mujeres.	Datos personales.	1. Solteros. 2. Casados. 3. Divorciados. 4. Viudos.		
Edad	Tiempo que a vivido una persona desde su nacimiento.	Datos personales.	1. Entre 19 y 29 años. 2. Entre 30 y 40 años. 3. Mayor o igual 41 años.	-	-
Antigüedad	Tiempo que tiene la persona laborando dentro de la organización	Datos personales.	1. De 1 a 36 meses. 2. De 37 a 72 meses. 3. De 73 a 108 meses. 4. De 109 a 144 meses. 5. Más de 145 meses.	-	-

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

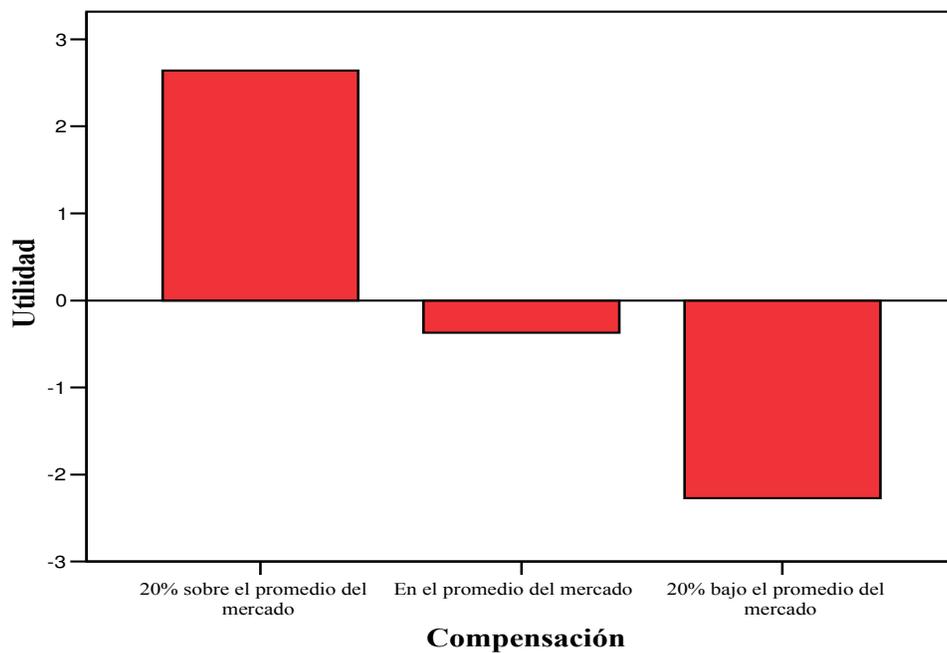
Una vez culminado el proceso de recolección de los datos en las cuatro empresas seleccionadas para el estudio, se procedió a realizar el análisis de los resultados; dedicando este capítulo a tal fin.

A través de la interpretación de los resultados, se pudo determinar la preferencia relativa que los entrevistados le asignaron a cada uno de los atributos, mediante el cálculo del peso relativo, medido en porcentaje (%), otorgados a los mismos; permitiendo establecer comparaciones entre las preferencias generales por cada una de las empresas, así como entre los grupos establecidos con las variables “personales” (Nivel Jerárquico, Sexo, Estado Civil, Edad y Antigüedad en la organización).

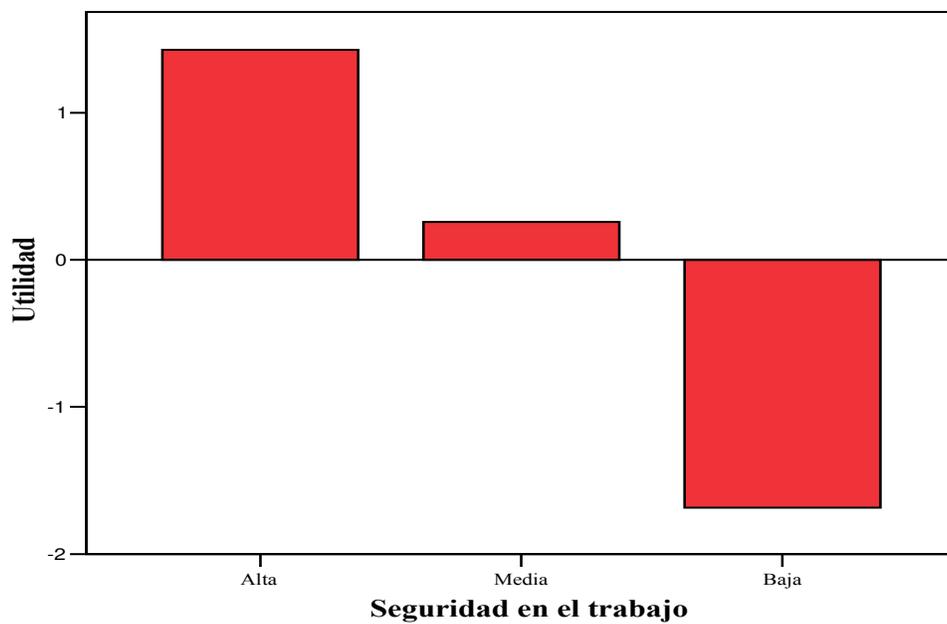
Para facilitar dicho análisis, se llevó a cabo la realización de una matriz de datos, conformada por los resultados obtenidos de la muestra, es decir, el orden de preferencia de los trabajadores con respecto a las Tarjetas presentadas (Ver Anexo C).

TOTAL

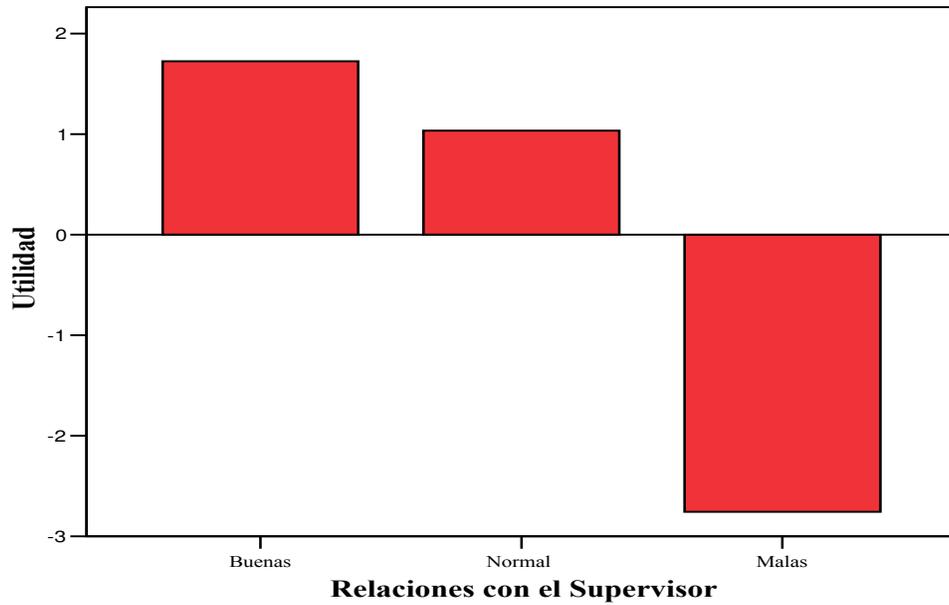
Primeramente, se procesaron los resultados obtenidos de la *Muestra Total*, conformada por 102 trabajadores seleccionados aleatoriamente, y de los cuales se obtuvieron los siguientes resultados:



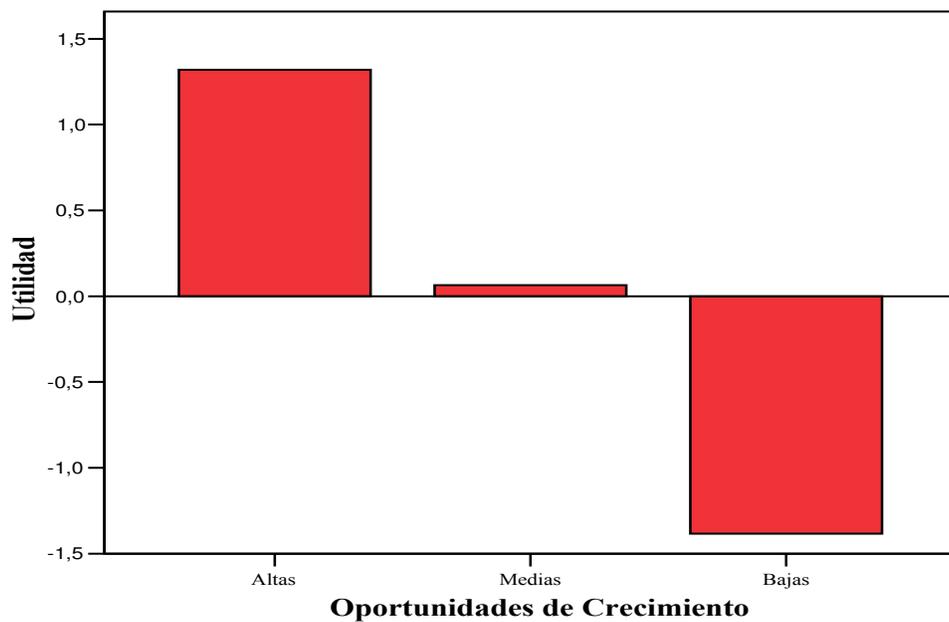
Gráfica N° 7: Resumen de Utilidades Atributo COMPENSACIÓN TOTAL



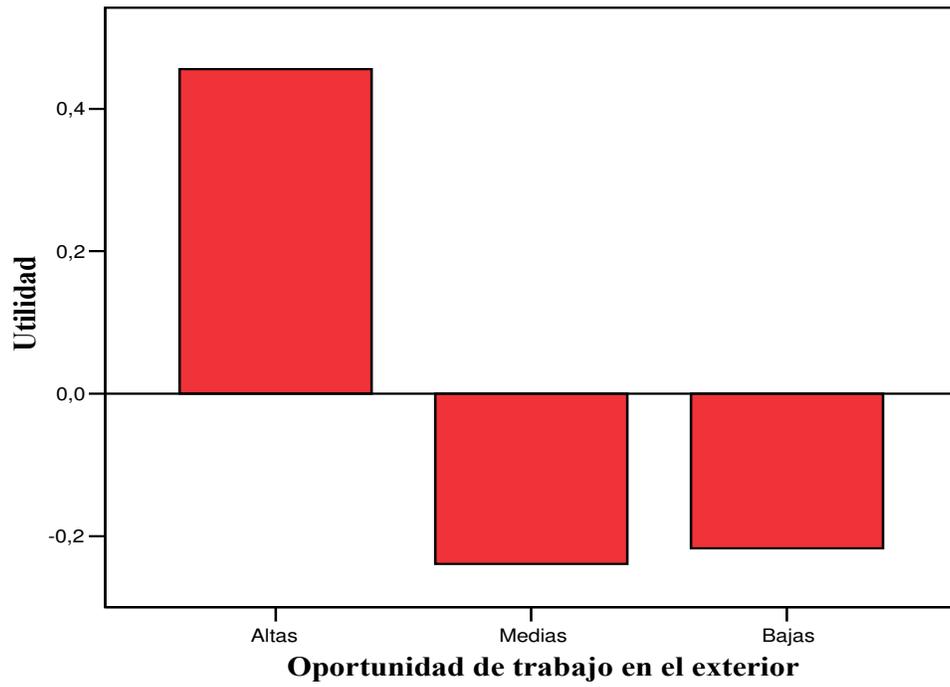
Gráfica N° 8: Resumen de Utilidades Atributo SEGURIDAD EN EL TRABAJO TOTAL



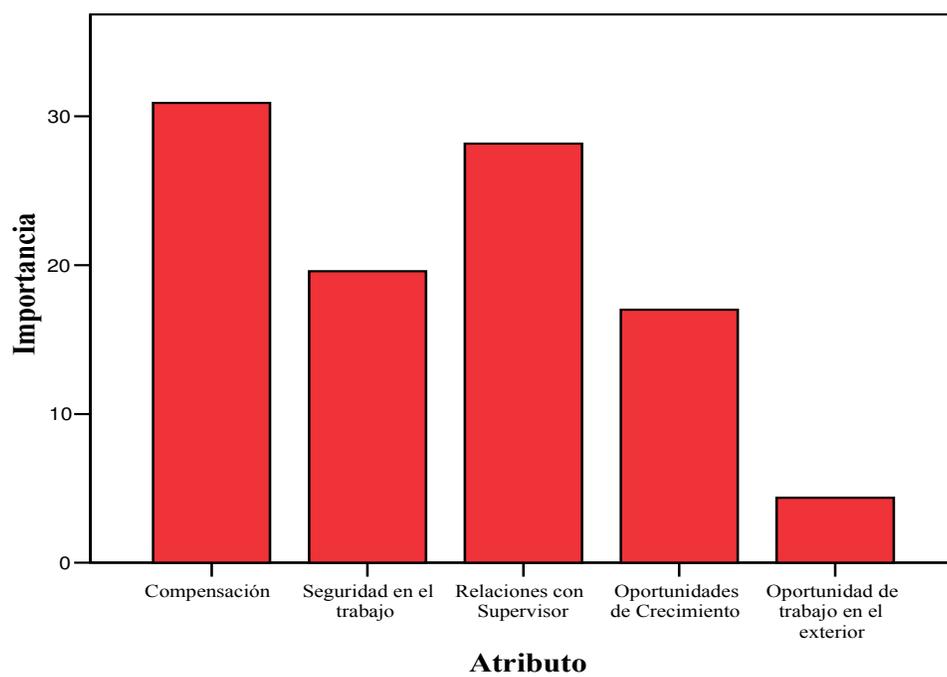
Gráfica N° 9: Resumen de Utilidad Atributo RELACIONES CON EL SUPERVISOR TOTAL



Gráfica N° 10: Resumen de Utilidades Atributo OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO TOTAL



Gráfica N° 11: Resumen de Utilidades Atributo OPORTUNIDADES DE TRABAJO EN EL EXTERIOR TOTAL



Gráfica N° 12: Resumen de Importancia TOTAL

Tabla N° 17: Resumen de Utilidades TOTAL

ATRIBUTO	UTILITY
COMPENSACIÓN	
20% sobre el promedio del mercado	2,6405
En el promedio del mercado	-0,3693
20% bajo el promedio del mercado	-2,2712
SEGURIDAD EN EL TRABAJO	
Alta	1,4281
Media	0,2565
Baja	-1,6846
RELACIONES CON EL SUPERVISOR	
Buenas	1,7222
Normales	1,0335
Malas	-2,7557
OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO	
Alta	1,3186
Medias	0,065
Bajas	-1,3836
OPOTUNIDADES DE TRABAJO EN EL EXTERIOR	
Alta	0,4559
Medias	-0,239
Bajas	-0,2169

$$r^2 = 0,987$$

Al hacer un análisis global de los resultados obtenidos por la Muestra Total, se puede determina que el atributo al cual los integrantes le asignan mayor “importancia relativa” es la *Compensación*, es decir, las Recompensas Financieras, a la cual le otorgan un porcentaje igual a 30,89%.

Estos resultados son ratificados con los “utilities” o “utilidad” derivados de este atributo, ya que los mismos indican que el nivel “20% sobre el promedio del mercado” es el más preferido por los mismos, es decir, a mayor utility mayor preferencia relativa.

En cuanto a las Recompensas No Financieras, encontramos que las *Relaciones con el Supervisor* (28,16%) resultan ser el segundo atributo con mayor peso para la muestra, en donde los “utilities” reflejan, de igual forma, la preferencia de los sujetos hacia una relación con sus superiores basada en un trato amable y cordial, y con niveles estándares de comunicación.

Seguidamente, se puede observar el atributo *Seguridad en el Trabajo* (19,58%) el cual obtuvo 2,58% por encima de *Oportunidades de Crecimiento* (17%), demostrando así que no existe una diferencia porcentuales significativas entre ellos. Los resultados de ambos atributos, concuerdan con los valores alcanzados por los “utilities”, con lo que se puede determinar que, en relación a éstos, los integrantes de la muestra tienen una preferencia relativa hacia la estabilidad del empleo y el desarrollo profesional.

En último lugar, en cuanto al peso relativo, se encuentra *Oportunidades de trabajo en el Exterior* (4,37%), el cual obtuvo una diferencia porcentual de 12,63% en relación al penúltimo atributo. Una vez más, los “utilities” indican que las preferencias de los sujetos están orientadas hacia una transferencia fuera del país, en un lapso menor o igual a 24 meses.

Cabe destacar, que el alto valor obtenido por el coeficiente de determinación ($r^2=0,987$) indica una gran confiabilidad en los resultados obtenidos en el presente estudio, relacionados con la preferencia relativa de los sujetos.

Para visualizar los valores obtenidos por los “utilities”, se presentará a continuación una serie de combinaciones que ejemplifican las preferencias relativas de la Muestra Total.

Considerando una mezcla de los niveles de los distintos atributos, se determinará a través de los “utilities” de cada uno, la preferencia de los empleados hacia las recompensas financieras o hacia las no financieras, es decir, se establecerán dos combinaciones: la primera relacionará el nivel más alto del atributo *Compensación* (20% sobre el promedio del mercado) y los niveles más bajos del resto de los atributos, correspondientes a las recompensas no financieras. La segunda combinación, al contrario de la primera, estará conformada por el nivel más bajo de *Compensación* (20% bajo el promedio del mercado) y los niveles más altos del resto de los atributos. Esta comparación permitirá determinar cual es la combinación preferida por los empleados.

Tabla N° 18: Primera combinación: de utilities TOTAL

Atributo	Nivel	Utility
Compensación	20% sobre el promedio del mercado	2,6405
Seguridad en el Trabajo	Baja	-1,6846
Relaciones con el Supervisor	Malas	-2,7557
Oportunidades de Crecimiento	Bajas	-1,3836
Oportunidades de Trabajo en el Exterior	Bajas	-0,2169
Sumatoria Utilities		-3,4003

Tabla N° 19: Segunda combinación de utilities TOTAL:

Atributo	Nivel	Utility
Compensación	20% bajo el promedio del mercado	-2,2712
Seguridad en el Trabajo	Altas	1,4281
Relaciones con el Supervisor	Buenas	1,7222
Oportunidades de Crecimiento	Altas	1,3186
Oportunidades de Trabajo en el Exterior	Altas	0,4559
Sumatoria Utilities		2,6536

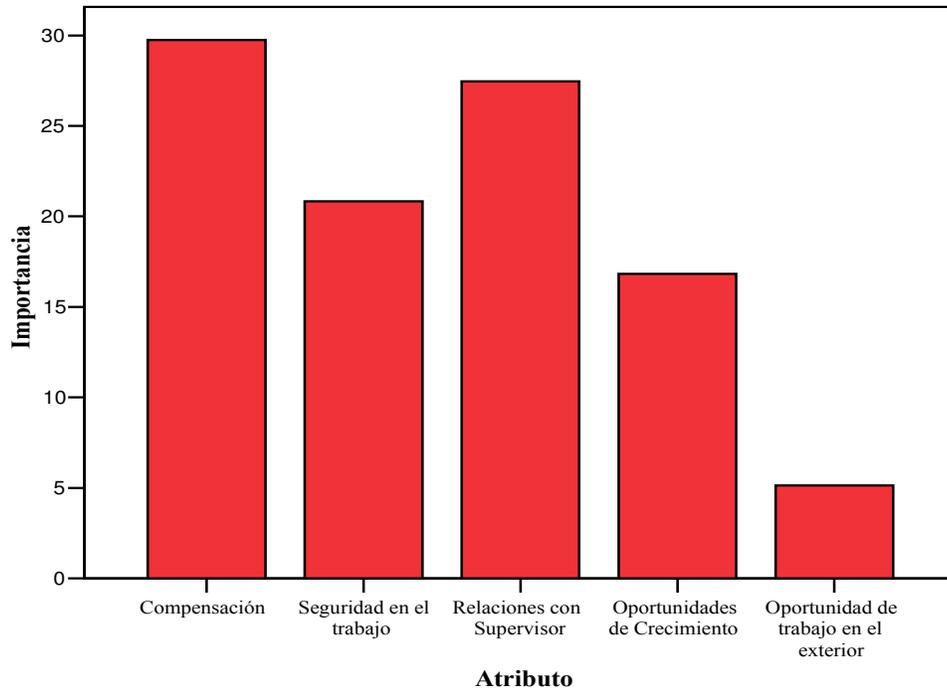
Es importante destacar, que independientemente de la combinación que se establezca, aquella con mayor sumatoria será la más preferida por lo sujetos, ya que mientras más alto sea el valor obtenido mayor es la importancia relativa hacia el nivel del atributo.

En este caso, la sumatoria más alta de los utilities, corresponde a la segunda combinación, lo que indica que prefieren una situación en donde las recompensas no financieras se encuentran en sus más altos niveles y las financieras en el más bajo, antes que una en donde la compensación este por encima del promedio del mercado, pero el resto de los atributos en las peores condiciones establecidas.

Siguiendo el análisis por resumen de importancia, se abordarán los resultados obtenidos de la Muestra Total, desglosándolos y analizándolos en diferentes grupos, establecidos de acuerdo a las variables en estudio referentes a las características personales de la población.

NIVEL JERÁRQUICO

Gerentes



Gráfica N° 13: Resumen de Importancia GERENTES TOTAL

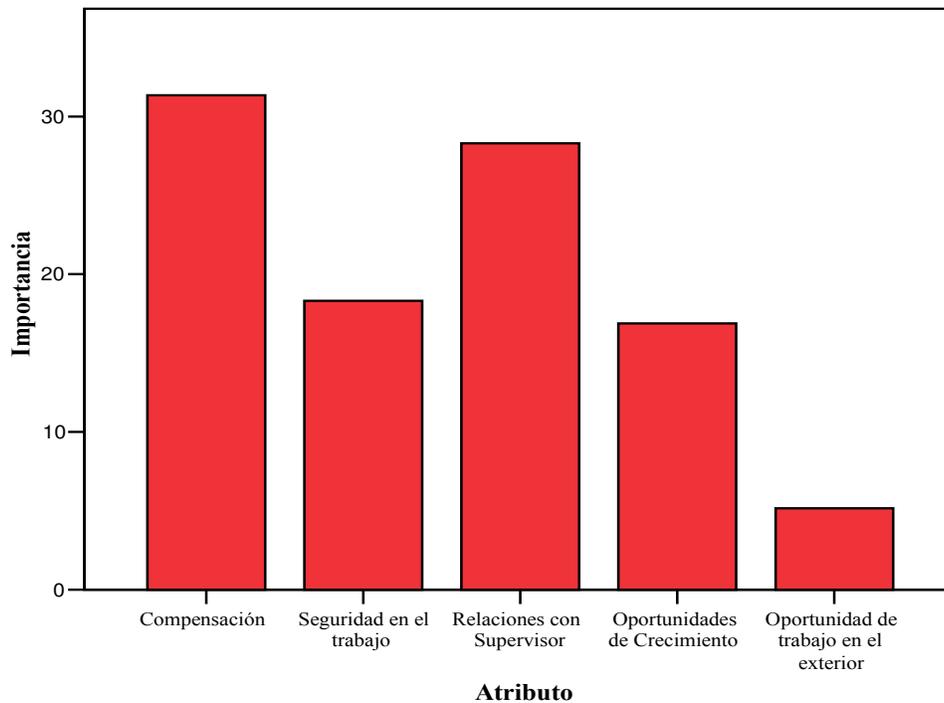
El grupo de los Gerentes coinciden de manera unánime con el resultado de la Muestra Total, ya que colocan en el mismo orden los atributos. Los pesos asignados para cada uno de ellos fueron los siguientes:

El atributo con mayor se refiere a las Recompensas Financieras, representadas por la *Compensación*, con un porcentaje de 29,74%. Seguidamente, se ubica el atributo *Relaciones con el Supervisor*, con un 27,47%, es decir, un 2,27% por debajo del atributo con mayor peso.

La tercera posición esta determinada por el atributo *Seguridad en el Trabajo*, con un peso de 20,83%.

Los atributos *Oportunidades de Crecimiento* y *Oportunidades de Trabajo en el Exterior* determinan las posiciones cuatro y cinco respectivamente. Los pesos asignados a dichos atributos de forma ordenada fueron 16,83% y 5,13%.

Empleados



Gráfica N° 14: Resumen de Importancia EMPLEADOS TOTAL

El grupo de los Empleados coincide, en lo que a la ordenación de los atributos se refiere, con la Muestra Total y con los Gerentes.

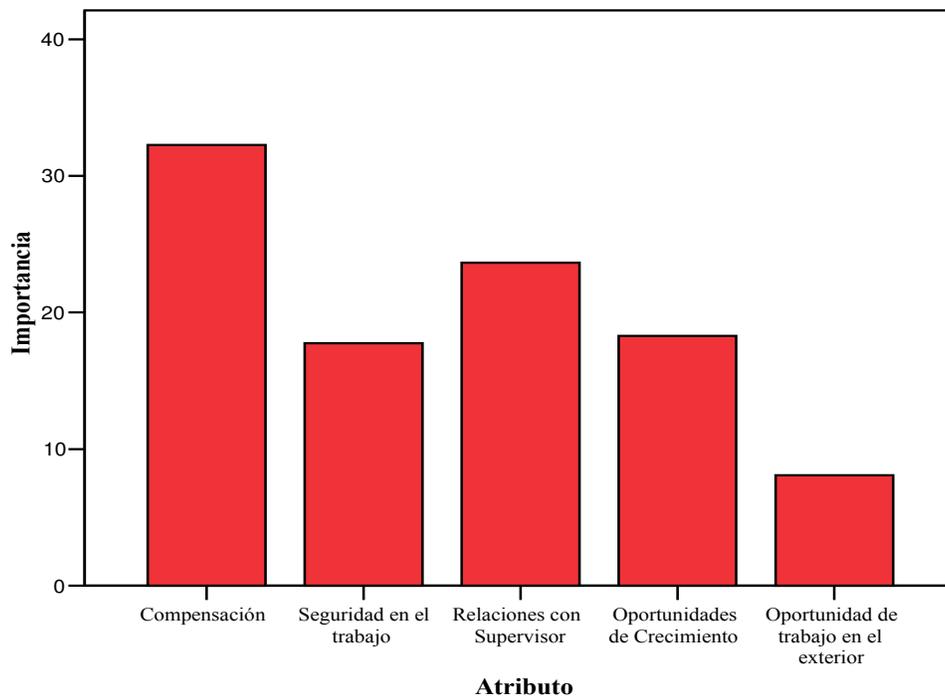
Como se observa en el resumen de importancia, el atributo *Compensación* es el que obtuvo mayor peso, siendo éste 31,35%. Posteriormente, se observa el atributo *Relaciones con el Supervisor*, con una diferencia porcentual con respecto al primer atributo de 3,05%.

Los atributos *Seguridad en el Trabajo* y *Oportunidades de Crecimiento* ocupan la tercera y cuarta posición gracias a que el peso otorgado por los sujetos que conformaron la muestra fue de 18,31% y 16,88% respectivamente.

Finalmente, la última posición esta representada por el atributo *Oportunidades de Trabajo en el Exterior*, con un peso de 5,16%

SEXO

Hombres



Gráfica N° 15: Resumen de Importancia HOMBRES TOTAL

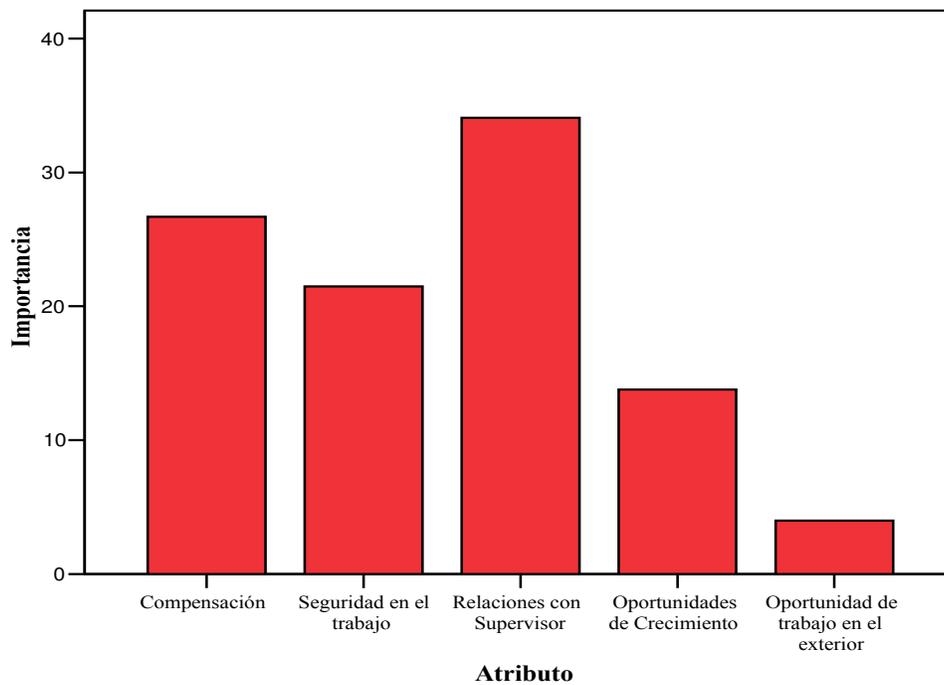
Los resultados obtenidos por la Muestra Total, dan un acercamiento bastante próximo a los arrojados por los Hombres, quienes difieren únicamente al darle mayor peso a las *Oportunidades de Crecimiento* (18,28%) que a la *Seguridad en el Trabajo* (17,74); sin

embargo, como se puede observar, la diferencia porcentual entre ambos es de 0,54%, lo cual implica que no existe diferencias porcentuales significativas.

Al igual que en los resultados totales, los Hombres dan un menor peso relativo a las *Oportunidades de Trabajo en el Exterior*, no obstante el porcentaje asignado es mayor, siendo éste 8,08%.

En cuanto a las Recompensas Financieras, el porcentaje obtenido por el atributo *Compensación* es el más alto y corresponde a 32,26%, y en concordancia con los resultados Totales, como se mencionó anteriormente, el segundo atributo con mayor preferencia relativa es *Relaciones con el Supervisor* con un 23,64%.

Mujeres

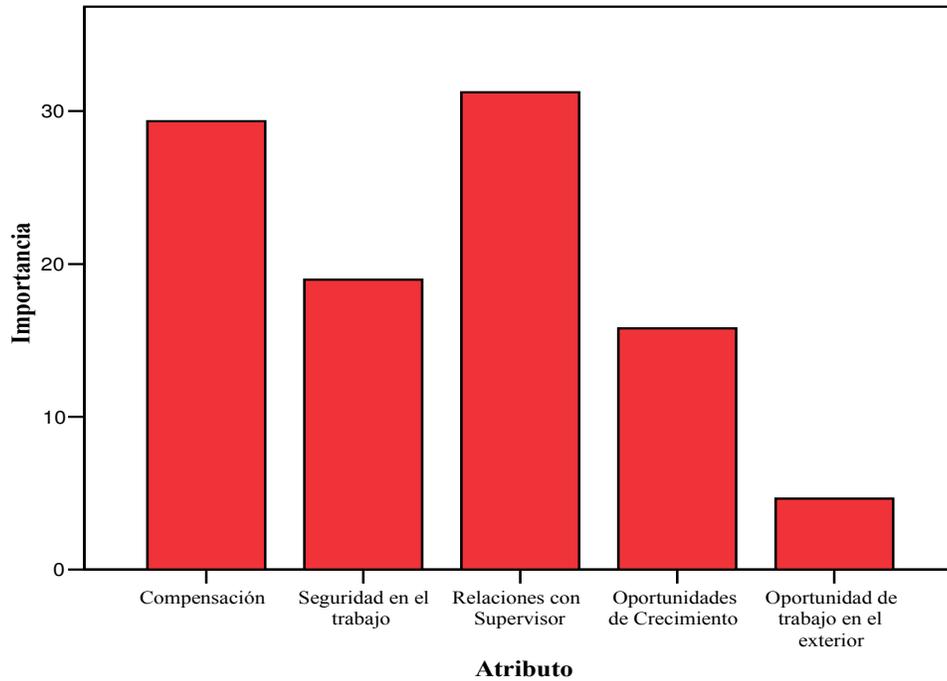


Gráfica N° 16: Resumen de Importancia MUJERES TOTAL

A diferencia de los resultados obtenidos por los Hombres y por el Total, las Mujeres otorgan un mayor peso relativo al atributo *Relaciones con el Supervisor* (34,08%), colocando en segundo lugar las Recompensas Financieras, al asignarle a la *Compensación* 26,68% (atributo preferido por los Hombres).

Al igual que en los resultados totales, las Mujeres colocan la *Seguridad en el Trabajo* (21,49%) por encima de las *Oportunidades de Crecimiento* (13,78), siendo las diferencias de los valores porcentuales otorgados poco significativas.

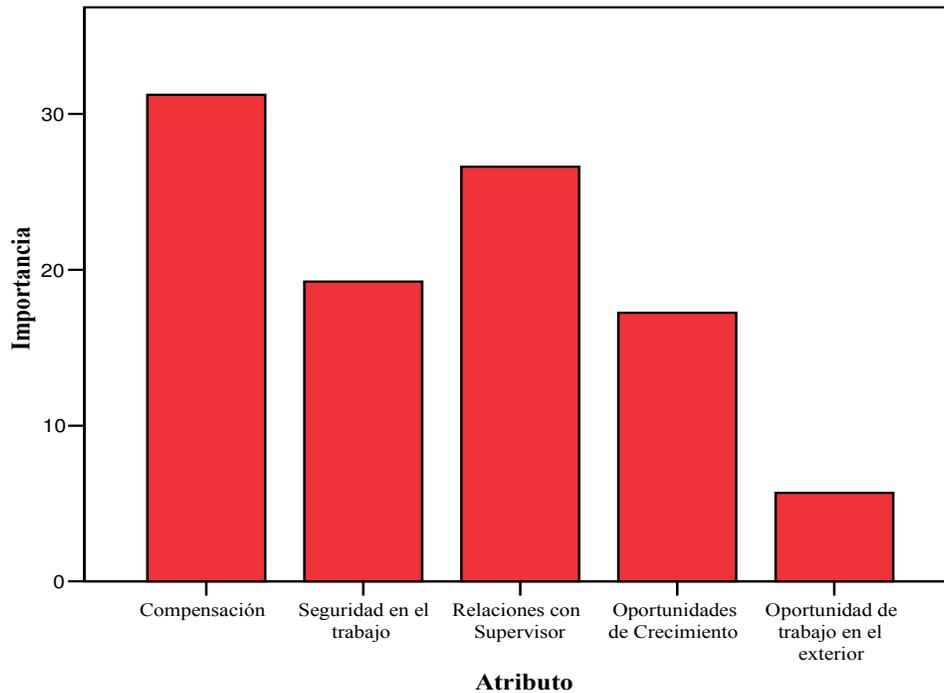
Siguiendo la tendencia, las *Oportunidades de Trabajo en el Exterior* representa el atributo con menor peso relativo para esta categoría, con una proporción de 3,98%. Sin embargo, en comparación con los Hombres se puede observar una disminución en el porcentaje asignado, siendo la diferencia igual a 4,1%.

ESTADO CIVIL**Solteros****Gráfica N° 17: Resumen de Importancia SOLTEROS TOTAL**

La diferencia entre el porcentaje asignado a las *Relaciones con el Supervisor* y el otorgado a la *Compensación* no es relevante, siendo dichos valores 31,25% y 29,34% respectivamente; sin embargo demuestran tener una mayor preferencia relativa hacia el primero. En tercer lugar, seleccionan la *Seguridad en el Trabajo* (18,97%), la cual tampoco se distancia considerablemente del atributo *Oportunidades de Crecimiento* (15,78%).

Al igual que la mayoría de los grupos, se evidencia claramente que los Solteros otorgan un peso relativo al atributo *Oportunidades de Trabajo en el Exterior*, mucho menor al asignado al resto de los atributos, con un valor igual a 4,65%.

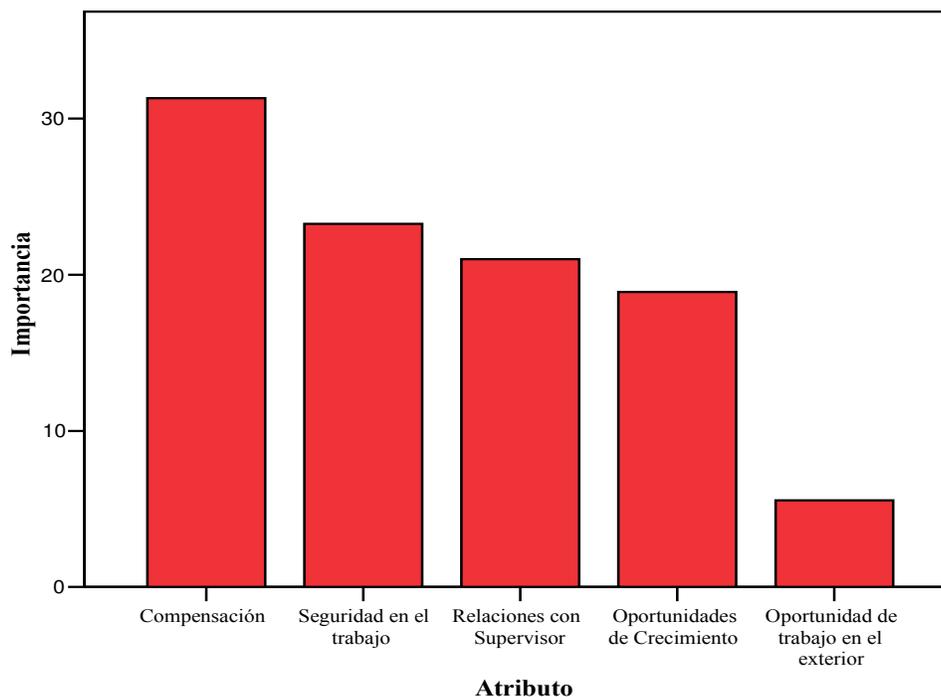
Casados



Gráfica N° 18: Resumen de Importancia CASADOS TOTAL

A diferencia de los Solteros, los Casados demuestran tener una preferencia relativa mayor hacia las Recompensas Financieras, ya que el porcentaje otorgado al atributo *Compensación* es superior a cualquier otro (31,23%).

En segundo lugar y en concordancia con los resultados Totales, el atributo seleccionado es *Relaciones con el Supervisor* (26,61%). Seguida de *Seguridad en el Trabajo* (19,25%), *Oportunidades de Crecimiento* (17,23%) y finalmente *Oportunidades de Trabajo en el Exterior* (5,68%), orden que coincide con los resultados arrojados por los *Solteros*.

Divorciados**Gráfica N° 19:** Resumen de Importancia DIVORCIADOS TOTAL

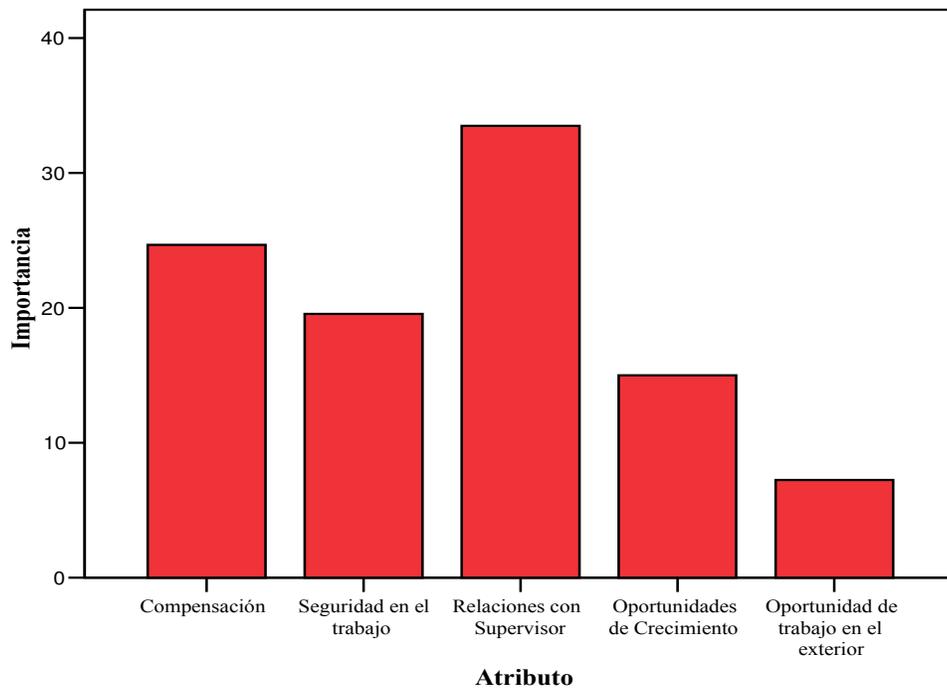
Los resultados obtenidos por los Divorciados señalan, al igual que los Casados, que el atributo con mayor importancia relativa es la *Compensación*, es decir, las Recompensas Financieras, asignándole un 31,31% del total.

A divergencia de los dos Estados Civiles anteriores, la *Seguridad en el Trabajo* representa el segundo atributo, recibiendo un porcentaje igual a 23,25%. Sin embargo, la diferencia entre los porcentajes asignados por los mismos no es significativa. De igual forma, se puede observar que en tercer lugar se encuentra las *Relaciones con el Supervisor*, con un 21%, valor que no difiere notoriamente con el porcentaje alcanzado por el siguiente atributo *Oportunidades de Crecimiento*, al que le otorgan un 18,89%.

En último lugar, y en la misma línea que las categorías anteriores, se encuentra las *Oportunidades de Trabajo en el Exterior* con un valor de 5,55%.

EDAD

Entre 19 y 29 años

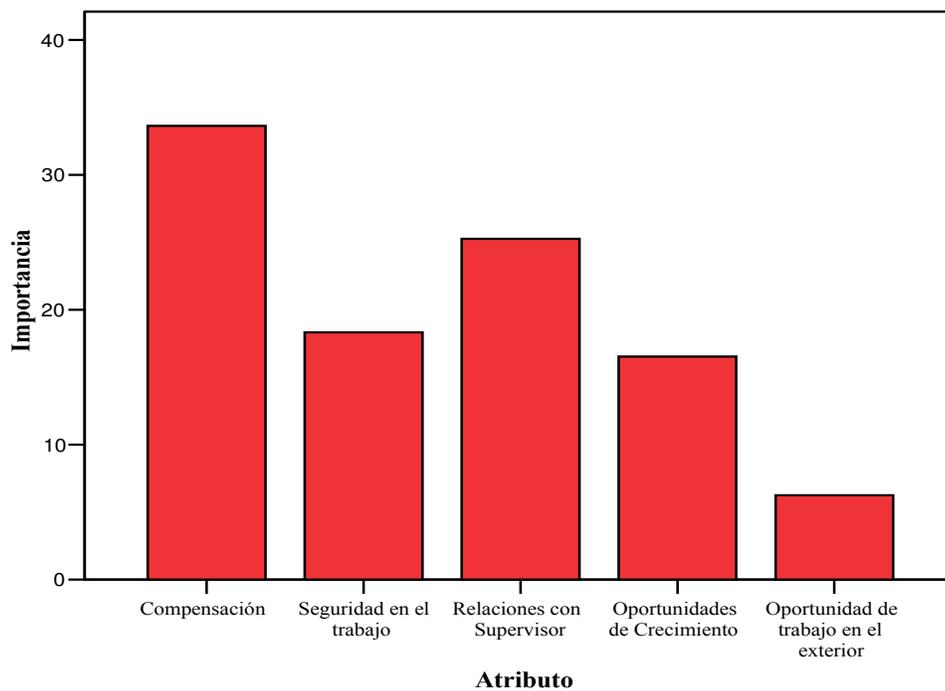


Gráfica N° 20: Resumen de Importancia ENTRE 19 Y 29 AÑOS TOTAL

El grupo conformado por personas con edades comprendidas entre 19 y 29 años coinciden, en algunas elecciones, con el la Muestra Total. Los atributos *Seguridad en el Trabajo*, *Oportunidades de Crecimiento* y *Oportunidades de Trabajo en el Exterior* fueron seleccionadas para ocupar las posiciones tres, cuatro y cinco respectivamente; con los siguientes porcentajes: 19,56%, 15,01% y 7,25%.

Este grupo le otorgó el mayor peso al atributo *Relaciones con el Supervisor*, con un porcentaje de 33,5%, seguido por el atributo *Compensación*, al cual le asignan un 24,68%, lo que indica que éste se encuentra 8,82% por debajo del atributo más importante.

Entre 30 y 40 años



Gráfica N° 21: Resumen de Importancia ENTRE 30 Y 40 AÑOS TOTAL

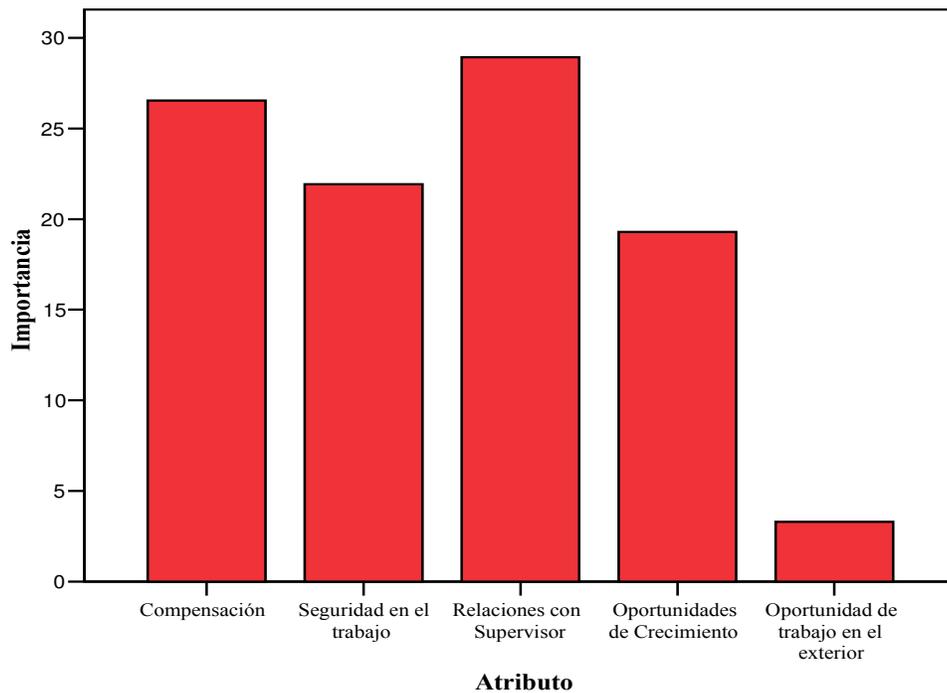
En el grupo con edades comprendidas entre 30 y 40 años, el atributo con mayor peso es la *Compensación*, con un peso de 33,63%, notándose una preferencia relativa hacia las Recompensas Financieras. Seguidamente, las *Relaciones con el Supervisor* es el atributo que obtuvo el segundo porcentaje más alto, es decir, 25,27%.

La tercera posición esta representada por el atributo *Seguridad en el Trabajo*, el cual se ubica a 6,94 puntos porcentuales por encima del segundo atributo; en la cuarta posición se encuentra el atributo *Oportunidades de Crecimiento*, con un 16,53%.

El atributo *Oportunidades de Trabajo en el Exterior* ocupa la última posición con un porcentaje de 6,25%.

Como se puede observar, este grupo coincide unánimemente con la Muestra Total en lo que a la ordenación se refiere, además coincide también con el grupo anterior en los atributos con posiciones tres, cuatro y cinco.

Mayor o igual a 41 años



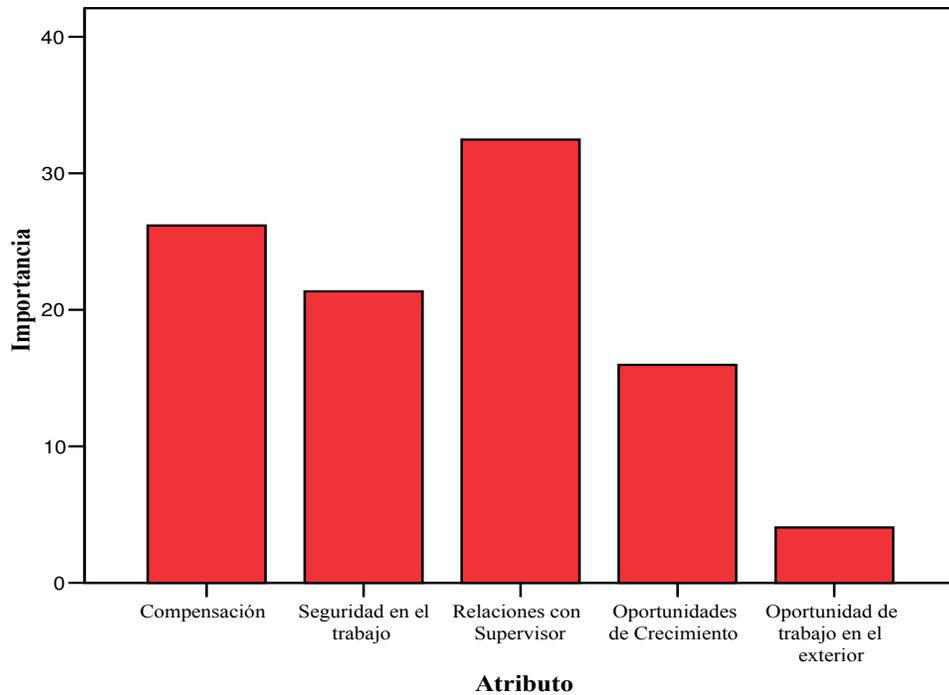
Gráfica N° 22: Resumen de Importancia MAYOR O IGUAL A 41 AÑOS TOTAL

Este grupo difiere del la Muestra Total al establecer las primeras dos posiciones. Para ellos el atributo más importante es *Relaciones con el Supervisor* con un peso de 28,94% y posteriormente el atributo *Compensación* con un 26,56%.

La tercera posición esta representada por el atributo *Seguridad en el Trabajo*, al cual le asignan un peso de 21,93%. A continuación se halla el atributo *Oportunidades de Crecimiento*, que obtuvo un porcentaje de 19,29%, existiendo una diferencia de 2,64% entre ambas posiciones.

El atributo *Oportunidades de Trabajo en el Exterior* obtuvo un 3,28%, lo que la sitúa en la última posición.

Adicionalmente, este grupo coincide con los dos anteriores en la tercera, cuarta y quinta posición, pero no coincide en las posiciones uno y dos, ya que éstas se alternan entre *Compensación* y *Relaciones con el Supervisor*.

ANTIGUEDAD**De 1 a 36 meses****Gráfica N° 23:** Resumen de Importancia DE 1 A 36 MESES TOTAL

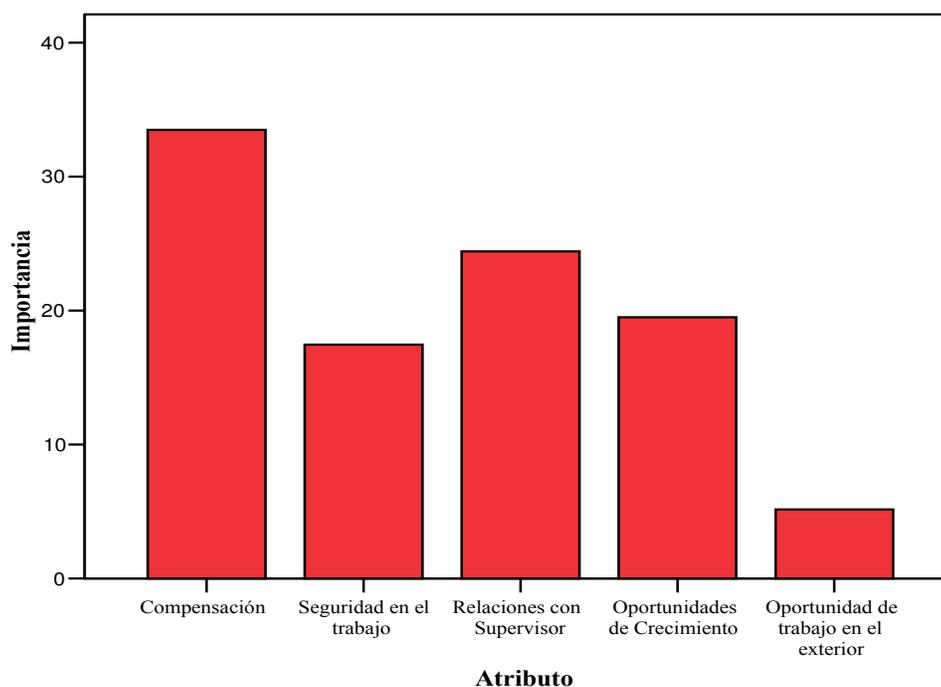
Para el grupo de 1 a 36 meses de antigüedad, el atributo más importante es *Relaciones con el Supervisor*, en vista de que le otorgaron un peso de 32,47%. El segundo atributo más importante para este grupo es la *Compensación*, el cual se ubica 6,29% por debajo del primer atributo.

Seguidamente, se encuentra el atributo *Seguridad en el Trabajo*, al que le asignan un porcentaje de 21,35%.

Con un porcentaje de 15,96%, el atributo *Oportunidades de Crecimiento* ocupa el cuarto lugar de importancia; y con 4,04% la quinta posición fue asignada al atributo *Oportunidades de Trabajo en el Exterior*.

En este grupo, sólo coinciden con la Muestra Total las posiciones tres, cuatro y cinco. Las posiciones uno y dos difieren de ésta.

De 37 a 72 meses



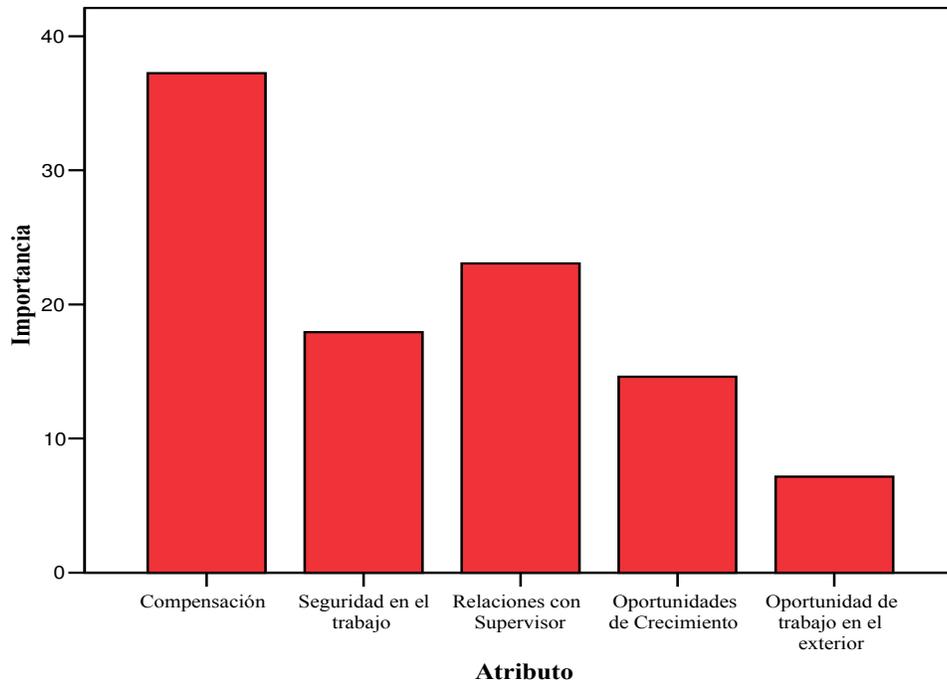
Gráfica N° 24: Resumen de Importancia DE 37ª 72 MESES TOTAL

El grupo entre 37 y 72 meses de antigüedad, coincide con la Muestra Total en las posiciones uno, dos y cinco, ya que ellos otorgan la primera posición a las Recompensas Financieras, es decir, *Compensación*, con un 33,48%, el segundo lugar esta determinado por el atributo *Relaciones con el Supervisor*, con un 24,41% y en el último lugar se ubica *Oportunidades de Trabajo en el Exterior*, con un 5,15%.

Los atributos *Oportunidades de Crecimiento* y *Seguridad en el Trabajo* ocupan las posiciones tres y cuatro, con porcentajes de 19,5% y 17,46% respectivamente.

Este grupo sólo coincide con el grupo anterior en la quinta posición, ya que, en ambos casos, fue asignado el atributo *Oportunidades de Trabajo en el Exterior*.

De 73 a 108 meses



Gráfica N° 25: Resumen de Importancia DE 73 a 108 MESES TOTAL

El grupo representado por trabajadores con antigüedades comprendidas entre 73 y 108 meses ordenaron los atributos de la siguiente manera:

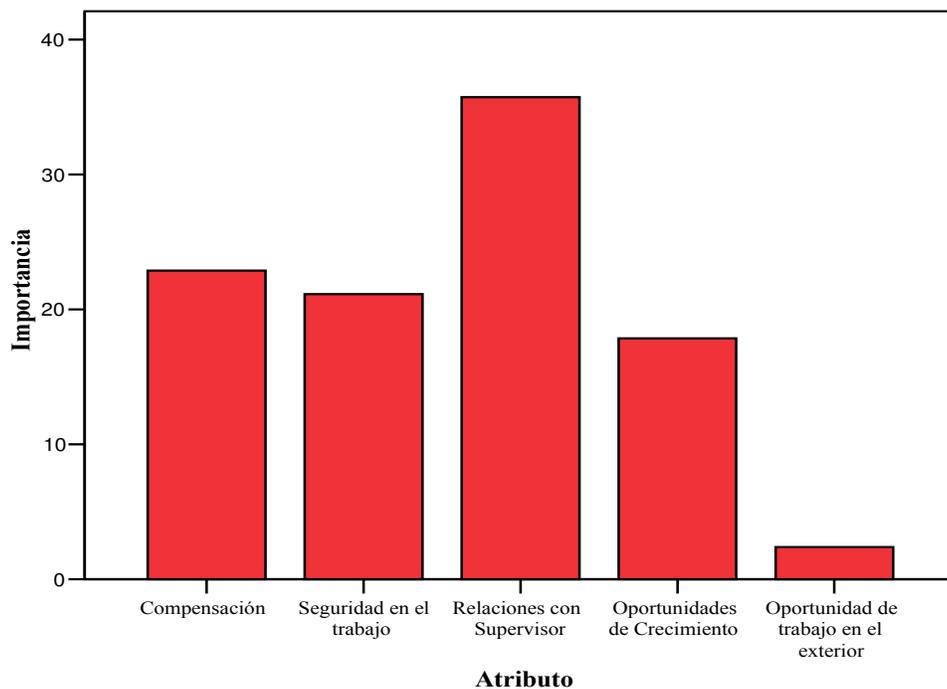
El atributo *Compensación* ocupa la primera posición con un peso de 37,24%, seguido del atributo *Relaciones con el Supervisor*, al cual le fue asignado un porcentaje de 23,04% de importancia.

Posteriormente, se sitúa el atributo *Seguridad en el Trabajo* con un porcentaje de 17,94%.

La posición número cuatro esta representada por el atributo *Oportunidades de Crecimiento*, al que se le asignó un peso de 14,61%, finalizando con el atributo *Oportunidades de Trabajo en el Exterior* (7,17%).

Con relación a la Muestra Total, existe una coincidencia total con respecto a las posiciones asignadas para cada atributo, pero como se puede observar, los peso asignados son distintos.

De 109 a 144 meses



Gráfica N° 26: Resumen de Importancia DE 109 A 144 MESES TOTAL

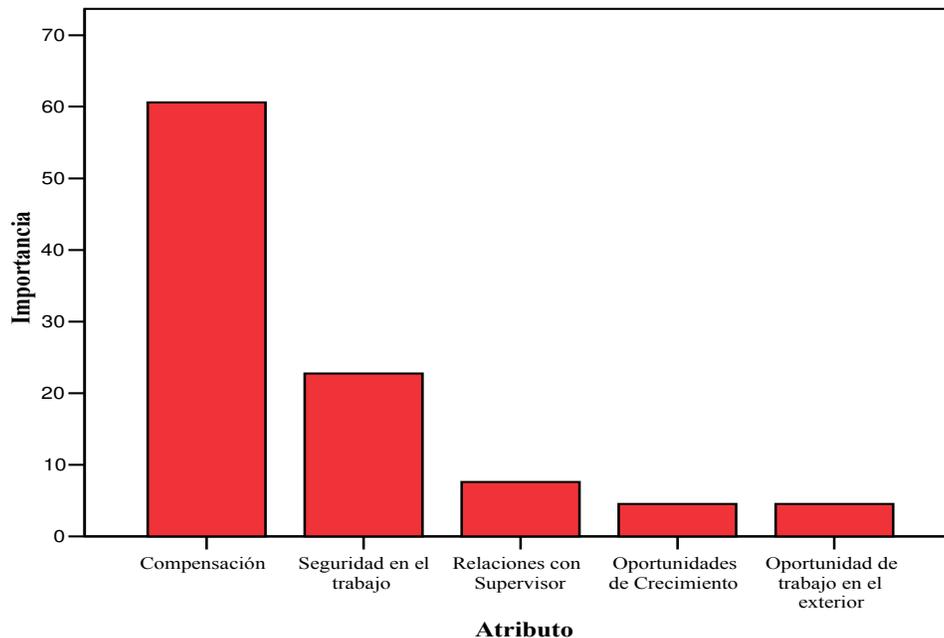
Las posiciones otorgadas por este grupo no coinciden, en su totalidad, con las otorgadas por la Muestra Total, ya que difieren de ésta en la primera y segunda posición.

Este grupo le asigna el mayor peso al atributo *Relaciones con el Supervisor*, con un porcentaje de 35,73%.

El segundo lugar fue asignado a las Recompensas Financieras, englobadas en el atributo *Compensación*, con un porcentaje de 22,88%, lo que equivale a una diferencia porcentual de 12,85% con respecto al primer atributo. El tercer lugar esta representado por el atributo *Seguridad en el Trabajo*, con un 21,13%

Los atributos *Oportunidades de Crecimiento* y *Oportunidades de Trabajo en el Exterior* están representados por las posiciones cuatro y cinco, con porcentajes de 17,86% y 2,4% respectivamente. Es importante destacar que este es el menor peso que se le asigna al atributo *Oportunidades de Trabajo en el Exterior* dentro de los grupos que conforman la Muestra Total.

De 145 meses en Adelante



Gráfica N° 27: Resumen de Importancia DE 145 MESES EN ADELANTE TOTAL

En el grupo de 145 meses en adelante, a pesar de que se están tomando en cuenta las cuatro empresas, solo hay un trabajador que cumple con la antigüedad necesaria para pertenecer a este grupo, por lo que se debe tomar en cuenta que mas adelante se observarán los mismos resultados en la empresa en la cual labora.

El atributo *Compensación*, es considerado la primera opción, con un 60,61%. Seguido por el atributo *Seguridad en el Trabajo*, al que le asignan un porcentaje de 22,73%. En la tercera posición se ubica el atributo *Relaciones con el Supervisor* con un 7,58%.

Adicionalmente, los atributos *Oportunidades de Crecimiento* y *Oportunidades de Trabajo en el Exterior* obtuvieron un porcentaje idéntico, es decir, dicho grupo le asignó el mismo peso a ambos atributos. Ahora bien, tomando en cuenta el resultado total de la *muestra total*, se puede observar que ellos asignan la cuarta posición al atributo *Oportunidades de Crecimiento* y la quinta a *Oportunidades de Trabajo en el Exterior*; sin embargo, en este caso, no se puede determinar qué atributos ocupan dichas posiciones.

A continuación, se procederá a analizar los datos obtenidos por cada una de las empresas, clasificándolas de igual forma en grupos de acuerdo a las variables personales. Se asignaron caracteres aleatorios para hacer referencia a cada una ellas, con el propósito de garantizar la confidencial de la información y de los resultados.

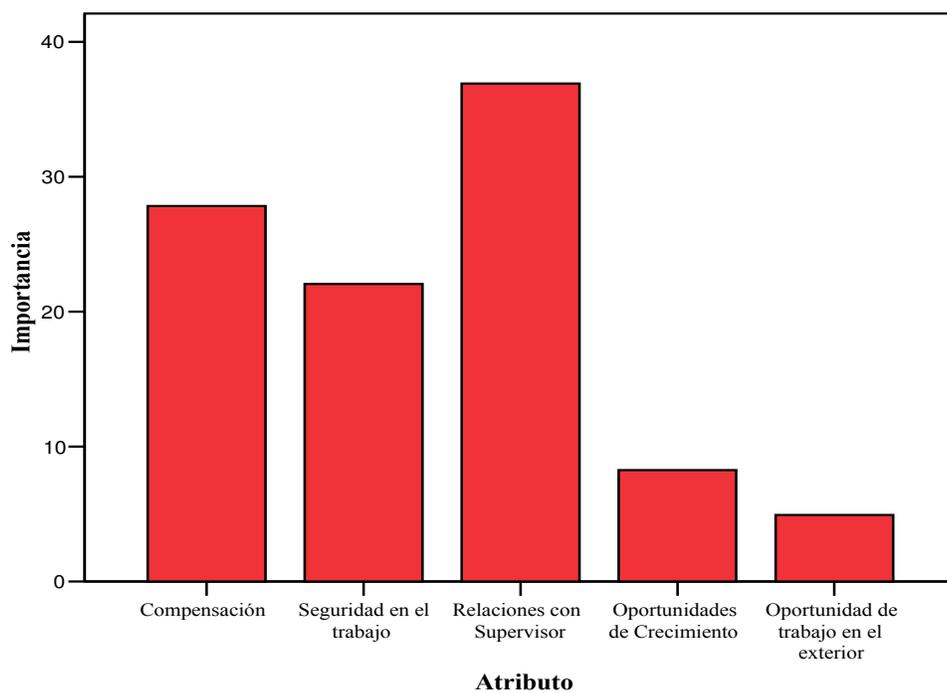
EMPRESA A**Gráfica N° 28:** Resumen de Importancia TOTAL EMPRESA A

Tabla N° 20: Resumen de Utilidades EMPRESA A

ATRIBUTOS	UTILITY
COMPENSACIÓN	
20% sobre el promedio del mercado	2,6190
En el promedio del mercado	-0,4167
20% bajo el promedio del mercado	-2,2024
SEGURIDAD EN EL TRABAJO	
Alta	1,9048
Media	0,0119
Baja	-1,9167
RELACIONES CON EL SUPERVISOR	
Buenas	2,5714
Normales	1,2500
Malas	-3,8214
OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO	
Alta	0,5714
Medias	0,2857
Bajas	-8,8571
OPOTUNIDADES DE TRABAJO EN EL EXTERIOR	
Alta	0,381
Medias	-0,4762
Bajas	0,0952

$$r^2= 0,988$$

Es evidente, que el atributo al cual las personas que conforman la muestra de la Empresa A le da mayor importancia, es a las *Relaciones con el Supervisor*, obteniendo un porcentaje de 36,91 %. Posteriormente, el segundo atributo más importante para este grupo es la *Compensación* (27,84%) que se encuentra 9,07 % por debajo del primero.

Seguidamente, en la tercera posición de importancia se encuentra el atributo *Seguridad en el Trabajo*, el cual se ubica 14,85% por debajo del primer atributo, ya que el valor de ésta es 22,06%.

En las posiciones cuatro y cinco, se hallan los atributos *Oportunidades de Crecimiento* (8,25%) y *Oportunidad de Trabajo en el Exterior* (4,95%). La diferencia obtenida entre cada atributo es poca, pero en comparación con el primero, se ubican 28,6% y 31,96% por debajo de éste, respectivamente.

Observando el cuadro los “utilities”, se puede corroborar la información arrojada por el gráfico “resumen de importancia”, ya que se demuestra la tendencia hacia la preferencia de aquellos niveles, de cada atributo, que se caracterizan por ser las mejores condiciones establecidas. A excepción de la atributo *Oportunidades de Trabajo en el Exterior*, en donde el nivel medio indica una preferencia menor al del nivel más bajo. Sin embargo, es posible afirmar que los resultados de la muestra explican el 98,8% de la preferencia de los sujetos hacia cada nivel, indicando así su confiabilidad.

Al igual que en el análisis de los resultados totales, se realizaran las mismas combinaciones de los niveles de atributos planteados anteriormente, para así determinar la preferencia relativa de los sujetos seleccionados en esta empresa hacia los diferentes tipo de recompensas.

Tabla N° 21: Primera Combinación de Utilities EMPRESA A

Atributo	Nivel	Utility
Compensación	20% sobre el promedio del mercado	2,6190
Seguridad en el Trabajo	Baja	-1,9167
Relaciones con el Supervisor	Malas	-3,8214
Oportunidades de Crecimiento	Bajas	-0,8571
Oportunidades de Trabajo en el Exterior	Bajas	0,0952
Sumatoria Utilities		-3,8810

Tabla N° 22: Segunda Combinación de Utilities EMPRESA A

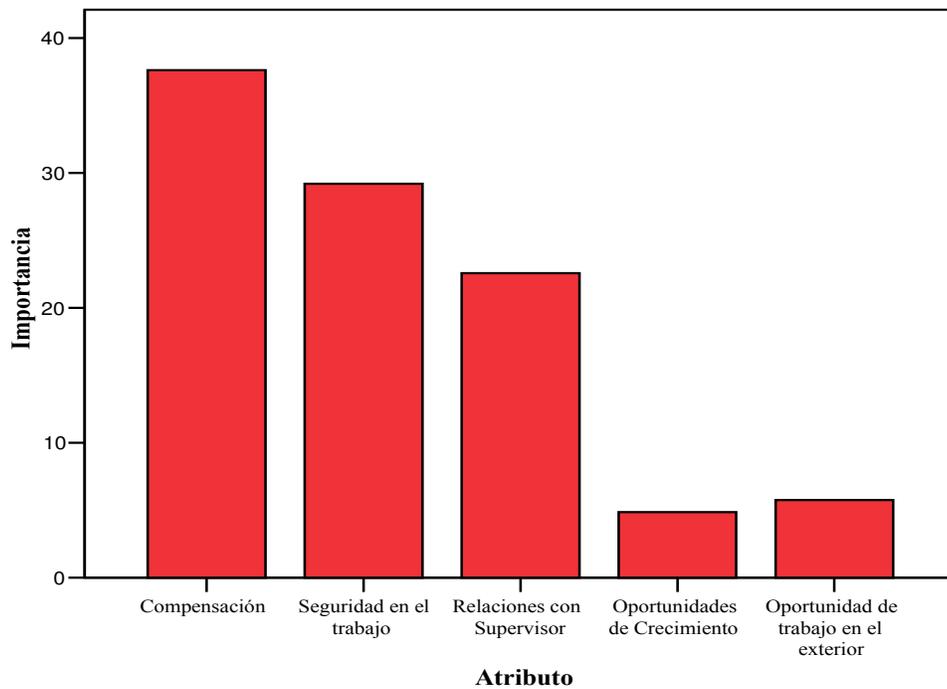
Atributo	Nivel	Utility
Compensación	20% bajo el promedio del mercado	-2,2024
Seguridad en el Trabajo	Altas	1,9048
Relaciones con el Supervisor	Buenas	2,5714
Oportunidades de Crecimiento	Altas	0,5714
Oportunidades de Trabajo en el Exterior	Altas	-0,3810
Sumatoria Utilities		2,4642

Siguiendo la tendencia de los resultados de la Muestra Total, la Empresa A demuestra tener una preferencia hacia una buena combinación de Recompensas No Financieras (Seguridad en el Trabajo, Relaciones con el Supervisor, Oportunidades de Crecimiento, entre

otras), antes que poseer una Compensación sobresaliente o por encima del promedio del mercado, acompañada de una mala combinación del resto de los atributos.

NIVEL JERÁRQUICO

Gerentes



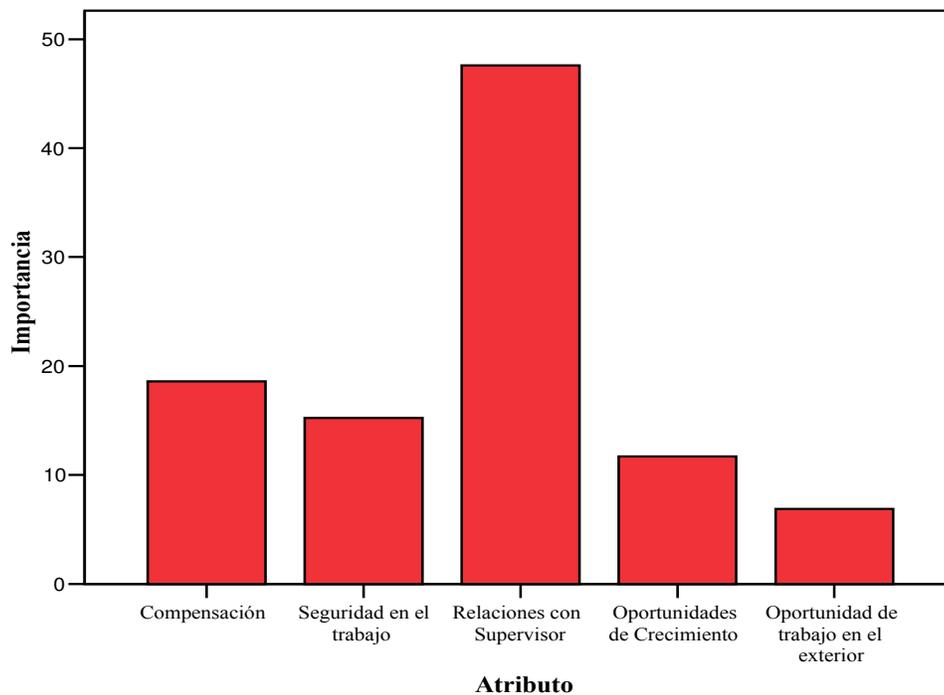
Gráfica N° 29: Resumen de Importancia GERENTES EMPRESA A

Este grupo, le da mayor importancia a las Recompensas Financieras (*Compensación*), otorgándoles un peso de 37,61%, lo que indica que no hay ninguna diferencia en el orden que le dan al atributo, ni en el porcentaje obtenido en relación a los Gerentes de la Muestra Total.

Seguidamente, se encuentra el atributo *Seguridad en el Trabajo*, con un 29,2% y en tercer lugar, el atributo *Relaciones con el Supervisor*, con un 22,57%. Se puede observar que, entre los tres atributos existen diferencias porcentuales que disminuyen en forma proporcional.

La cuarta posición, en relación al orden de importancia, la obtuvo el atributo *Oportunidades de Trabajo en el Exterior*, con un 5,75%, discrepando con la posición otorgada por el total, mientras que el atributo con menor peso fue *Oportunidades de Crecimiento*, con un 4,87%.

Empleados



Gráfica N° 30: Resumen de Importancia EMPLEADOS EMPRESA A

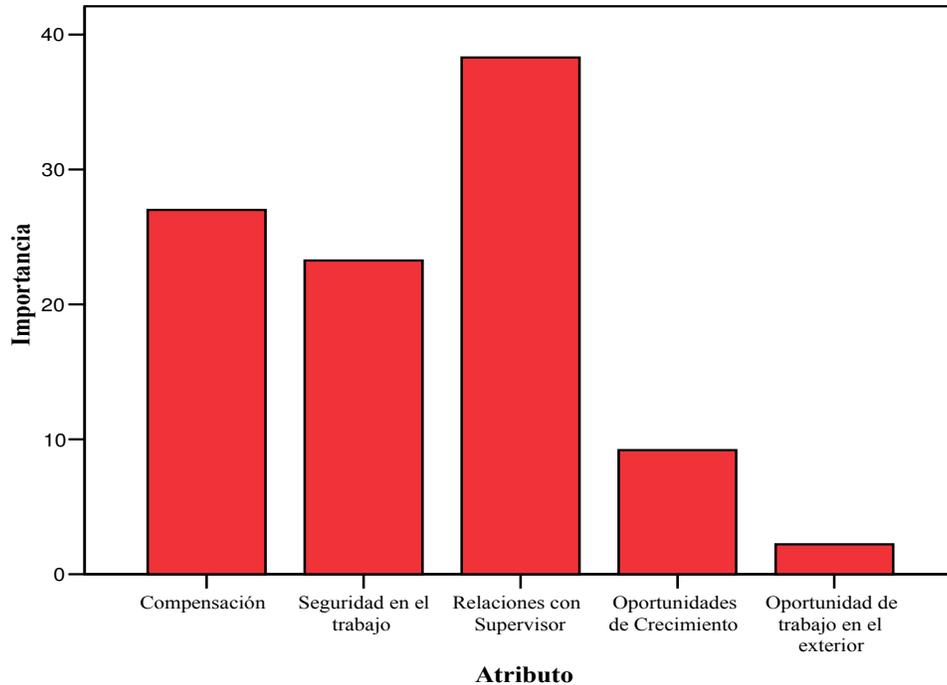
El grupo de los Empleados coincide con la Muestra Total de la Empresa A, ya que asignaron la mayor importancia al atributo *Relaciones con el Supervisor*, pero se puede observar que hay un aumento significativo en el porcentaje otorgado a dicho atributo, obteniendo un 47,58% de importancia. Como se puede observar, esta posición no coincide con el Total ni con los Gerentes, ya que a este atributo, estos últimos, le otorgan la tercera posición.

Con respecto al resto de los atributos, se puede observar que no existe entre ellos una diferencia tan marcada como la que se pudo notar al compararlos con los atributos más importantes; sin embargo, el segundo lugar lo obtuvo la *Compensación* con un 18,59%.

Este segundo lugar no coincide con el de los Gerentes ni con el Total. Los Gerentes se lo otorgan a la *Seguridad en el Trabajo*, mientras que en el Total a las *Relaciones con el Supervisor*.

Entre la tercera y cuarta posición no existen grandes diferencias, ya que la *Seguridad en el Trabajo* obtuvo un 15,24% y las *Oportunidades de Crecimiento* un 11,71%.

El atributo *Oportunidades de Trabajo en el Exterior* obtuvo el quinto lugar de importancia, con un 6,88%, lo que indica una diferencia porcentual de 40,7% con respecto al atributo más importante.

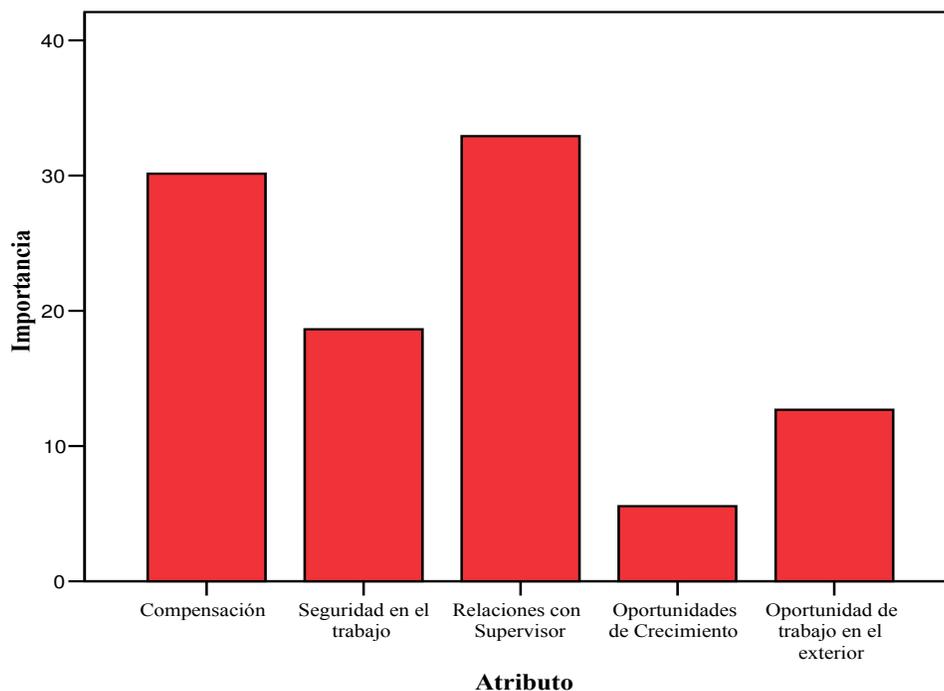
SEXO**Hombres**

Gráfica N° 31: Resumen de Importancia HOMBRES EMPRESA A

El grupo de los Hombres le asignó el primer lugar al atributo *Relaciones con el Supervisor* con un 38,3%, posteriormente le sigue la *Compensación*, con un 27,02%, valor que la ubica un 11,28% por debajo del atributo más importante.

En tercer lugar, se encuentra el atributo *Seguridad en el Trabajo* con un 23,26%, el cual se halla 15,04% por debajo de *Relaciones con el Supervisor*. Seguidamente, ocupando el cuarto lugar se encuentra el atributo *Oportunidades de Crecimiento*, con un 9,19% y finalmente, *Oportunidades de Trabajo en el Exterior* que obtuvo un 2,23%, lo que lo sitúa un 36,07% por debajo del atributo con mayor peso.

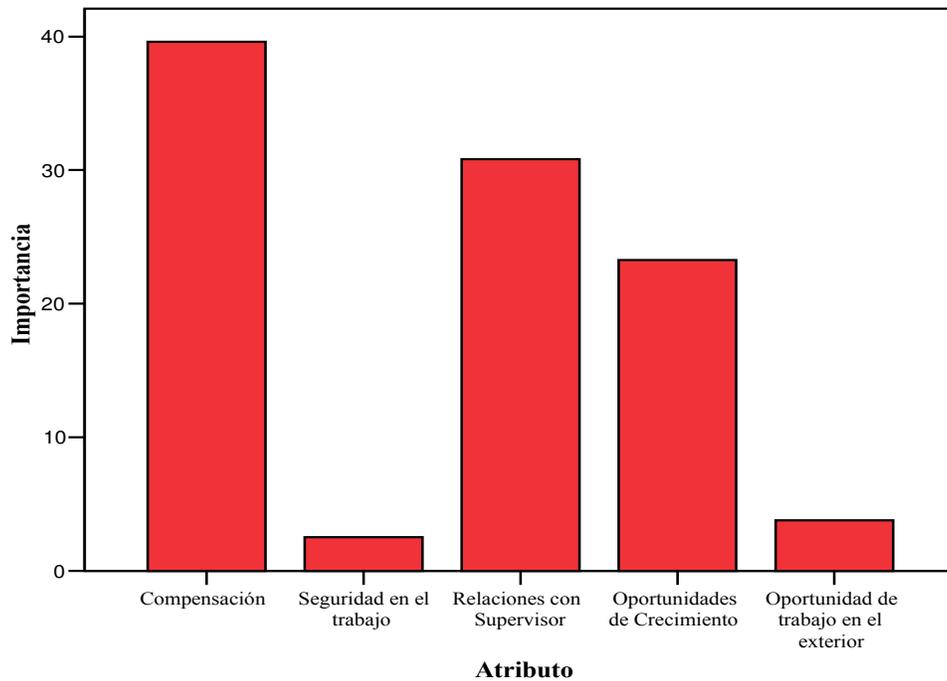
Mujeres



Gráfica N° 32: Resumen de Importancia MUJERES EMPRESA A

Las Mujeres de la Empresa A coinciden en las tres primeras posiciones con el grupo de los Hombres, es decir, *Relaciones con el Supervisor*, *Compensación* y *Seguridad en el Trabajo*; pero se puede notar, que la primera y tercera posición recibieron un porcentaje menor que el asignado por los Hombres (32,94% y 18,68% respectivamente). En cambio, el segundo atributo obtuvo un porcentaje mayor que el que le otorgó el grupo de los Hombres, siendo éste 30,16%.

En el grupo denominado Sexo de la Empresa A se puede observar que todos los resultados coinciden con en esta misma categoría en la Muestra Total, tanto Mujeres como Hombres, exceptuando el atributo *Oportunidades de Trabajo en el Exterior*, que las Mujeres lo colocan en la cuarta posición y los Hombres en el quinto lugar. El resto de los atributos mantiene el orden mencionado anteriormente. De igual forma, los porcentajes otorgados a cada atributo, se mantienen similares en comparación al grupo Sexo en el Total.

ESTADO CIVIL**Solteros**

Gráfica N° 33: Resumen de Importancia SOLTEROS EMPRESA A

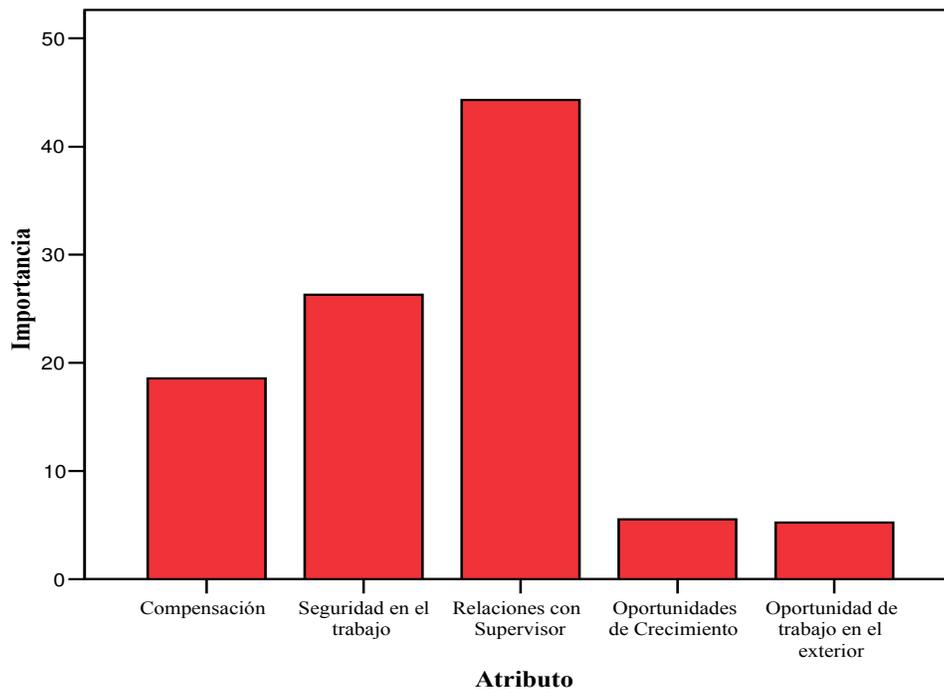
Los Solteros constituyen un grupo bien particular, ya que la preferencia que estos poseen con respecto a los atributos es bien diferente en comparación con los de la Muestra Total.

Las Recompensas Financieras, representadas por el atributo, *Compensación* obtuvieron el mayor peso con un 39,62%. Posteriormente, el atributo *Relaciones con el Supervisor*, con un 30,82%, lo que la ubica 8,8% por debajo del primer atributo.

En la tercera posición, se encuentra el atributo *Oportunidades de Crecimiento* con un 23,27%, es decir, 16,35% por debajo del atributo con mayor peso.

El cuarto y el quinto lugar están representados por los atributos *Oportunidades de Trabajo en el Exterior* y *Seguridad en el Trabajo* respectivamente, con un porcentaje de 3,77% y 2,55%. Se puede observar, que este último atributo recibe un porcentaje muy bajo en comparación con el resto de los grupos y con los resultados Totales.

Casados



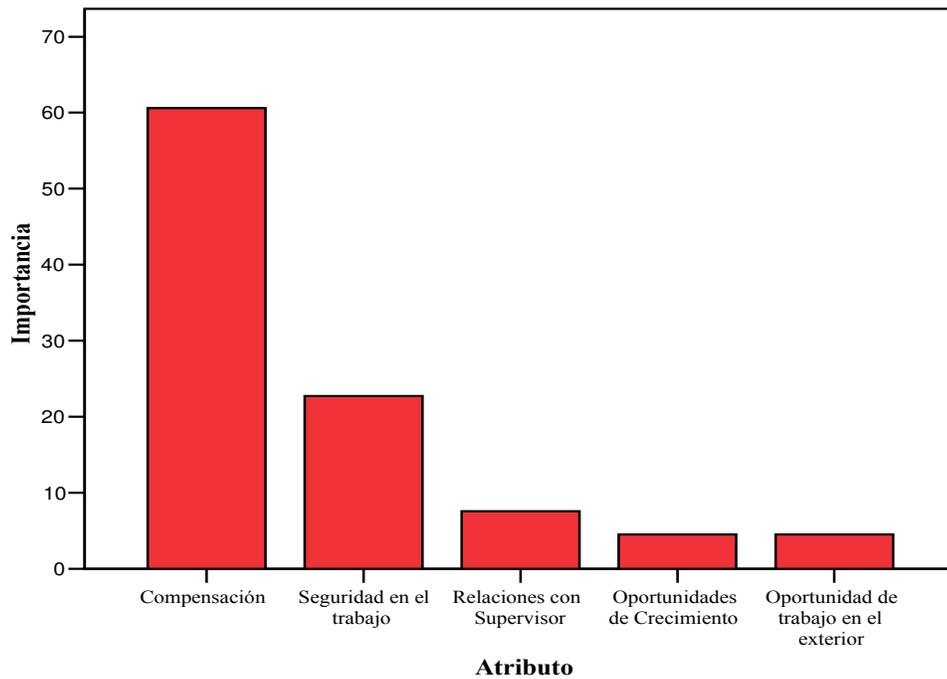
Gráfica N° 34: Resumen de Importancia CASADOS EMPRESA A

El grupo de los Casados ordena los atributos de la siguiente manera: el de mayor importancia es *Relaciones con el Supervisor*, asignándole un 44,3% del peso total; seguidamente, el atributo *Seguridad en el Trabajo*, al que le otorgan un 26,32%, ubicándolo un 17,98% por debajo del atributo más importante.

En el tercer lugar, se sitúa el atributo *Compensación* con un 25,73% por debajo del atributo inmediatamente anterior, es decir, el peso obtenido es de 18,57%.

Los atributos *Oportunidades de Crecimiento* y *Oportunidades de Trabajo en el Exterior* obtuvieron un porcentaje muy similar, lo que ubica a la primera en la cuarta posición y a la segunda en quinta posición. Dichos porcentajes son 5,56% y 5,26% respectivamente.

Divorciados



Gráfica N° 35: Resumen de Importancia DIVORCIADOS EMPRESA A

El grupo de los Divorciados de la Empresa A es un grupo bien particular, no sólo por lo que ya es evidente, que es su alto porcentaje al atributo *Compensación* y su poco porcentaje al resto de los atributos, sino porque es un grupo al que sólo pertenece una persona. Considerándose ésta la razón principal de la peculiaridad de los valores.

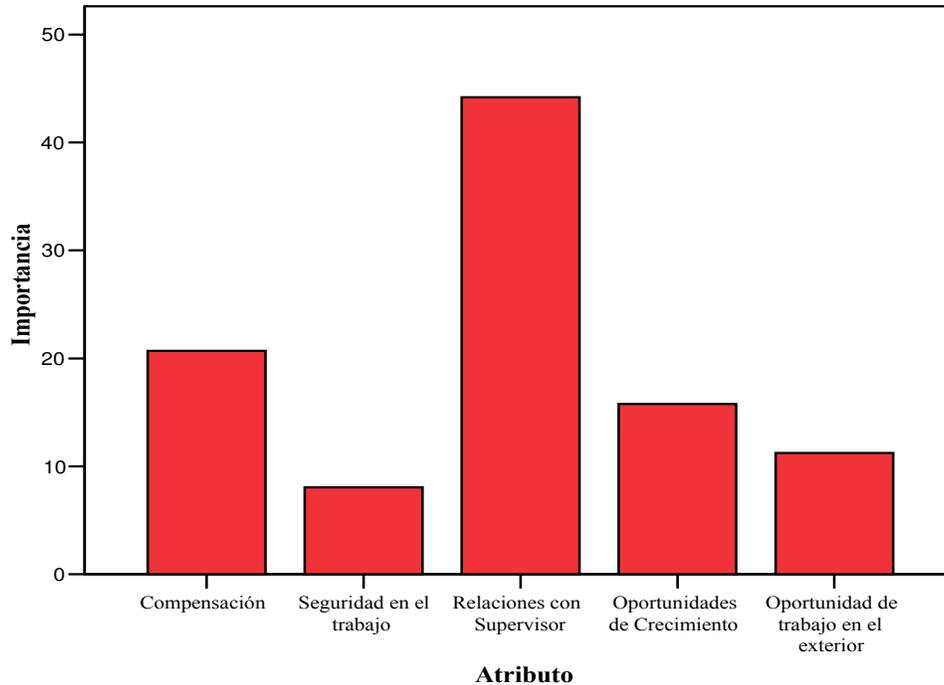
El atributo *Compensación*, se sitúa en la primera posición, con un 60,61%. Posteriormente, el atributo *Seguridad en el Trabajo* con un 22,73%, por lo que se puede

observar una diferencia de 37,88% entre el primer atributo y el segundo. En la tercera posición, se halla el atributo *Relaciones con el Supervisor* con un 7,58%

Adicionalmente, los atributos *Oportunidades de Crecimiento* y *Oportunidades de Trabajo en el Exterior* obtuvieron un porcentaje idéntico, es decir, dicho grupo le asignó el mismo peso a ambos atributos. Ahora bien, tomando en cuenta el resultado total de los divorciados, se puede observar que ellos asignan la cuarta posición al atributo *Oportunidades de Crecimiento* y la quinta a *Oportunidades de Trabajo en el Exterior*, no obstante, es imposible determinar el orden de preferencia de dichos atributos para este caso.

En comparación con los resultados obtenidos por los Estados Civiles anteriormente analizados, los Divorciados coinciden con los Solteros en la primera posición, ya que escogieron el atributo *Compensación*, a pesar de que los porcentajes asignados por cada uno son significativamente diferentes, en vista de que los Divorciados le otorgan un porcentaje muy alto porcentaje al mismo, incluso mucho más que los otorgados por los otros grupos y por el Total. En cambio, los Casados le dan el mayor peso a las *Relaciones con el Supervisor*, pudiendo observar el mayor porcentaje otorgado a éste.

Las categorías de Casados y Divorciados, coinciden a la hora de ordenar la segunda, cuarta y quinta posición, siendo éstas *Seguridad en el Trabajo*, *Oportunidades de Crecimiento* y *Oportunidades de Trabajo en el Exterior*, respectivamente.

EDAD**Entre 19 y 29 años**

Gráfica N° 36: Resumen de Importancia ENTRE 19 Y 29 AÑOS EMPRESA A

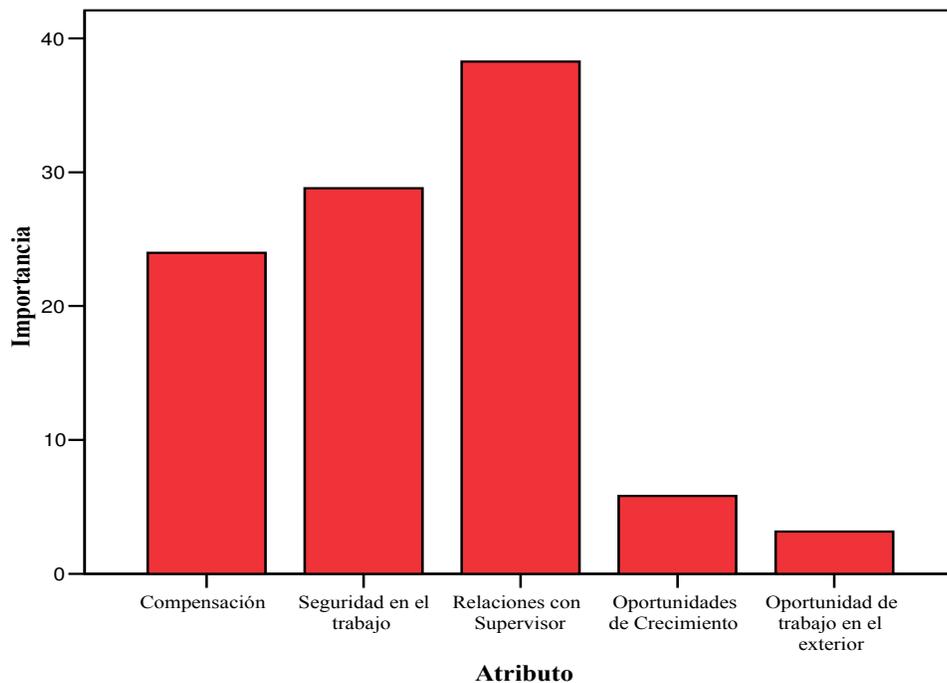
En este grupo se puede observar que hay una diferencia considerable entre el atributo más importante y el resto de los atributos. Con respecto a los cuatro restantes, se puede observar una diferencia en los porcentajes otorgados poco relevante, en comparación con la que existe con el primer atributo.

Dicho esto, se puede observar que el atributo *Relaciones con el Supervisor* es el de mayor peso para este grupo, otorgándole un 44,21%, coincidiendo así con la posición de esta misma categoría en la Muestra Total. La segunda posición está determinada por el atributo *Compensación*, quienes le otorgaron un peso de 20,7%. Seguidamente, el atributo *Oportunidades de Crecimiento* toma la tercera posición con un 15,79% y posterior a ésta el

atributo *Oportunidades de Trabajo en el Exterior*, con un 11,23%. Tomando la última posición, *Seguridad en el Trabajo* con un 8,07%.

Se puede observar que entre la primera posición y la quinta, existe una diferencia de 36,14%, con lo que se puede afirmar, que dicho grupo posee posiciones bien definidas, es decir, esta muy claro en el peso que, para ellos, posee cada atributo.

Entre 30 y 40 años



Gráfica N° 37: Resumen de Importancia ENTRE 30 Y 40 AÑOS EMPRESA A

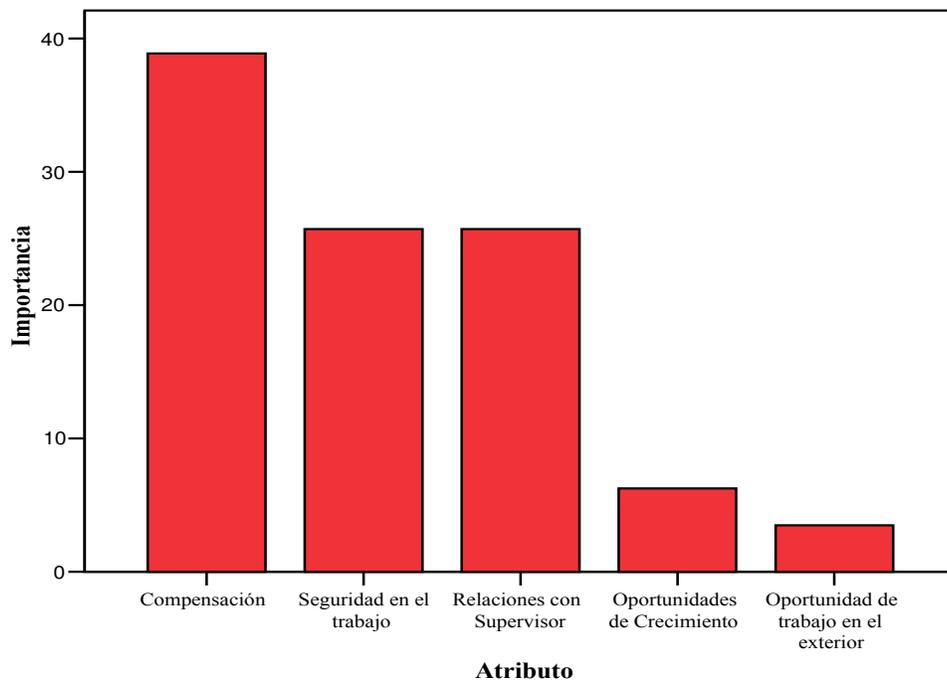
El grupo de 30 a 40 años sólo coincide con el grupo inmediatamente anterior en la posición que le otorgan al atributo *Relaciones con el Supervisor*, ya que le asignan el mayor peso. En este caso, el porcentaje asignado es de 38,26%.

El atributo *Seguridad en el Trabajo* se ubica en la segunda posición, con un 28,81%, seguido por el atributo *Compensación*, al cual se le asignó un peso de 23,97%, estableciéndose una diferencia de 4,84% entre ambos atributos.

Las posiciones cuatro y cinco están determinadas por los atributos *Oportunidades de Crecimiento* y *Oportunidades de Trabajo en el Exterior*, recibiendo un peso de 5,81% y 3,15% respectivamente.

En este grupo, a pesar de que se establecen pesos diferentes para los atributos *Relaciones con el Supervisor*, *Seguridad en el Trabajo* y *Compensación* se puede observar, que son consideradas importantes si se toma en cuenta que el porcentaje asignado a cada uno es alto.

Mayor o igual a 41 años



Gráfica N° 38: Resumen Importante MAYOR O IGUAL A 41 AÑOS EMPRESA A

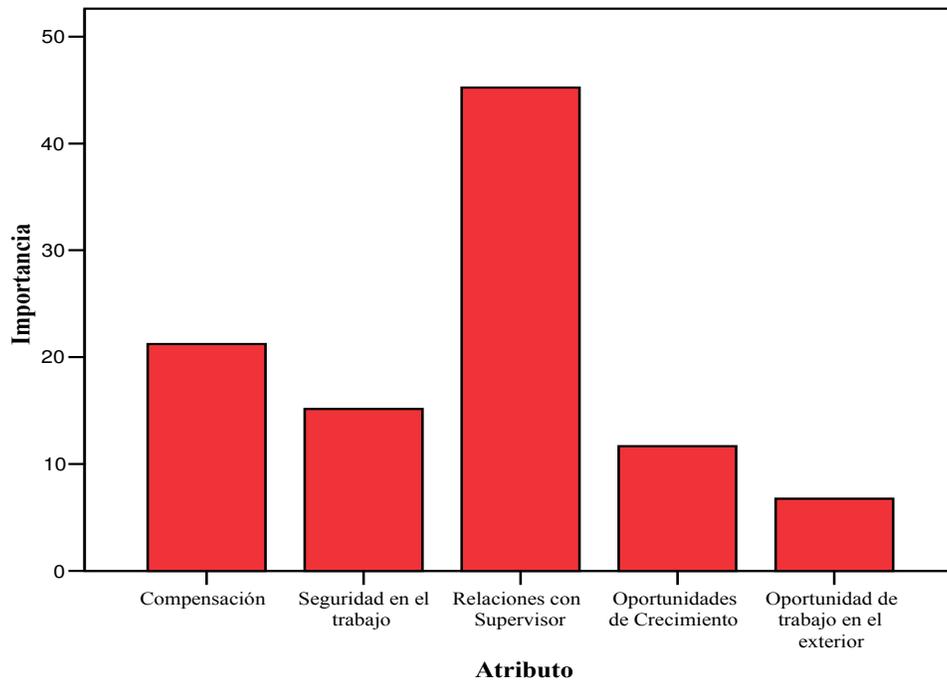
En este grupo, las Recompensas Financieras, es decir, la *Compensación*, obtuvo el mayor peso con un porcentaje de 38,89%, pudiéndose observar una diferencia de 13,2% con respecto al siguiente atributo.

En este grupo, al igual que en el de los Divorciados, hay dos atributos a los cuales le fueron asignados pesos iguales, este es el caso de *Seguridad en el Trabajo y Relaciones con el Supervisor* con un porcentaje de 25,69%. Dichos atributos se ubican en las posiciones dos y tres, sin embargo resulta imposible establecer cual es la posición exacta de cada atributo. No obstante, cabe destacar que en el resultado Total, los Mayores de 41 años le dan el mayor peso a las *Relaciones con el Supervisor*, seguido de la *Seguridad en el Trabajo*.

La cuarta y la quinta posición están determinadas por los atributos *Oportunidades de Crecimiento* y *Oportunidades de Trabajo en el Exterior*, obteniendo unos porcentajes de 6,25% y 3,47% respectivamente.

Como se puede observar, todos los grupos, exceptuando el de 19 a 29 años, coinciden con la cuarta y quinta posición de los atributos, siendo éstas *Oportunidades de Crecimiento* y *Oportunidades de Trabajo en el Exterior*, de igual forma concuerdan con las últimas posiciones del Total. El grupo de 19 a 29 años, otorga estos lugares a *Oportunidades de Trabajo en el Exterior* y a *Seguridad en el Trabajo* respectivamente, con lo que se puede decir que el porcentaje asignado a este atributo es muy bajo comparado con los demás grupos y con el Total.

ANTIGÜEDAD

De 1 a 36 meses

Gráfica N° 39: Resumen de Importancia DE 1 A 36 MESES EMPRESA A

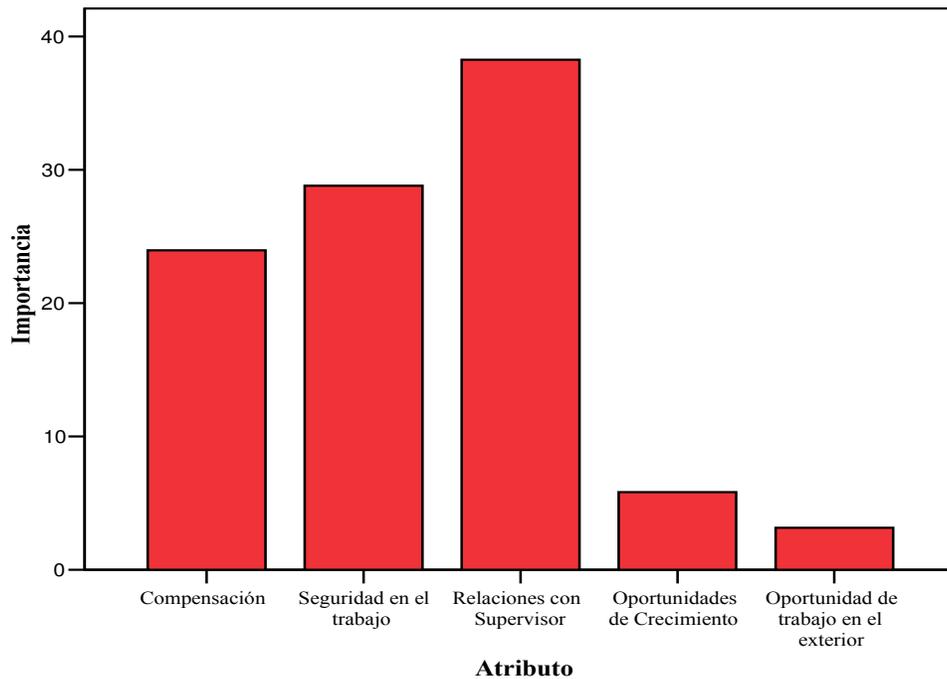
Como se puede observar en el resumen de importancia, el atributo al cual se le asignó mayor peso es *Relaciones con el Supervisor*, ya que obtuvo un 45,22%. El segundo lugar, esta representado por el atributo *Compensación* (21,21%), que se encuentra 24,01% por debajo del atributo con más peso.

En la tercera posición, se ubica el atributo *Seguridad en el Trabajo* que obtuvo un 15,15%, lo que lo coloca 6,06% por debajo del segundo atributo.

La cuarta posición está determinada por el atributo *Oportunidades de Crecimiento* y la quinta por *Oportunidades de Trabajo en el Exterior*, con pesos 11,66% y 6,76% respectivamente; posiciones que coinciden con las de este grupo en el Total.

Es evidente que existe una diferencia relativamente pequeña entre las posiciones dos, tres, cuatro y cinco; sin embargo la diferencia que existe entre éstas y la primera posición es significativa.

De 37 a 72 meses



Gráfica N° 40: Resumen de Importancia DE 37 A 72 MESES EMPRESA A

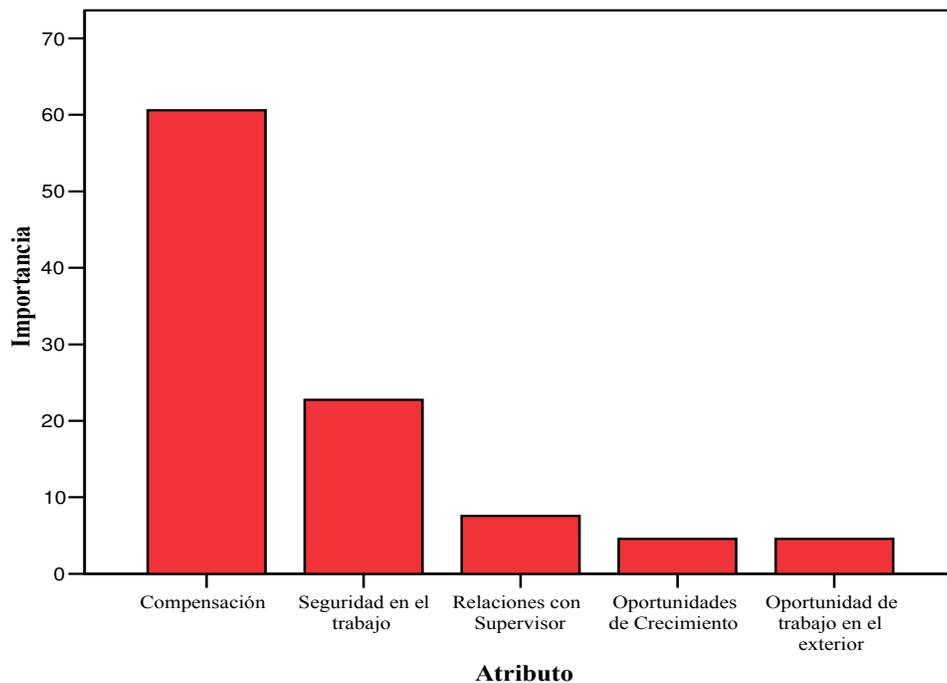
El grupo con antigüedad entre 37 y 72 meses, coincide con el grupo anterior al ordenar el primer, cuarto y quinto lugar de preferencia, pero difieren al ordenar las posiciones dos y tres, ya que la primera está representada por el atributo *Relaciones con el Supervisor*, que obtuvo un porcentaje de 38,26%. El segundo lugar, viene dado por el atributo *Seguridad en el Trabajo* que se encuentra 28,85% por debajo del atributo con mayor peso.

El tercer y cuarto lugar lo ocupan los atributos *Compensación* y *Oportunidades de Crecimiento*, con 23,97% y 5,81% respectivamente. Finalmente, el atributo *Oportunidades de*

Trabajo en el Exterior ocupa la quinta posición con un 3,15%. Estas dos últimas posiciones, coinciden con las asignadas por este grupo en la Muestra Total.

Las posiciones uno, dos y tres tienen poca diferencia porcentual entre ellas, pero en el resumen de importancia se puede apreciar que entre éstas y las posiciones cuatro y cinco existe una diferencia representativa.

De 145 meses en adelante



Gráfica N° 41: Resumen de Importancia Relativa DE 145 MESES EN ADELANTE EMPRESA A

Es importante destacar que las personas que conforman este grupo son las mismas que conforman la categoría de los Divorciados, razón por la cual los resultados arrojados son exactamente iguales.

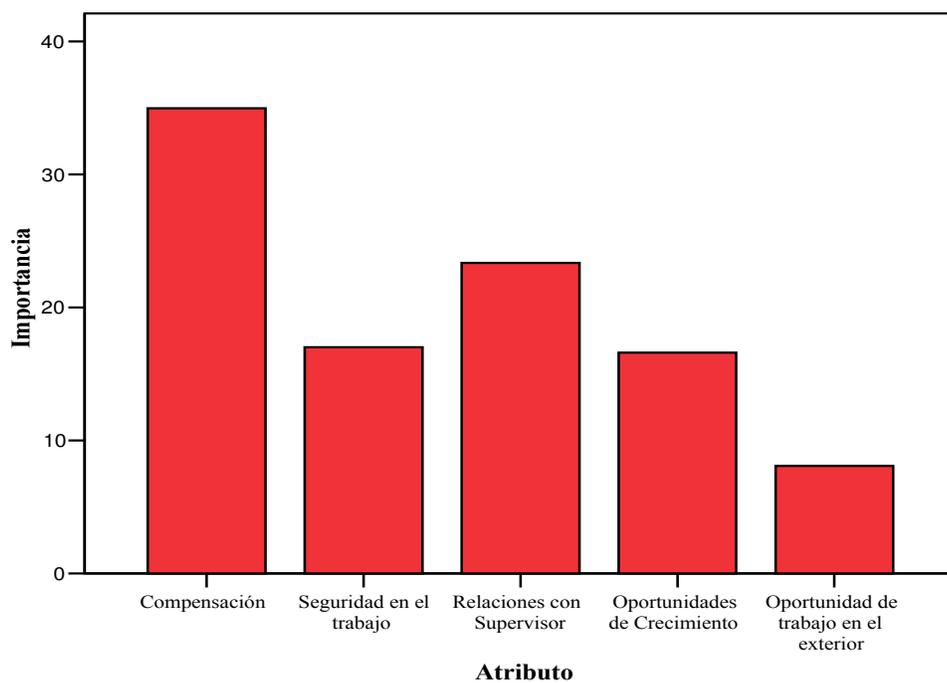
El atributo *Compensación*, se sitúa en la primera posición, con un 60,61%. Posteriormente, *Seguridad en el Trabajo* con un 22,73%, con lo que se puede observar una diferencia de 37,88% entre la primera posición y la segunda. En el tercer lugar, se halla la atributo *Relaciones con el Supervisor* con un 7,58%

Como se mencionó anteriormente, los atributos *Oportunidades de Crecimiento* y *Oportunidades de Trabajo en el Exterior* obtuvieron un porcentaje semejante. Ahora bien, es muy importante destacar que la persona que conforma este grupo es la misma que conforma el grupo del total de 145 en adelante, por lo cual no se puede tener una referencia para poder determinar los puestos que ocuparían los atributos que poseen pesos iguales.

Como se puede observar, en la Empresa A no hay empleados que pertenezcan a los grupos de de antigüedad comprendida entre 73 y 108 meses.

Por otro lado, cabe destacar, las diferencias que se presentan en la tercera posición, las cuales varían de acuerdo a la antigüedad, notándose que los atributos correspondientes a éstas son: para los de 1 a 36 meses la *Seguridad en el Trabajo*, para los de 37 a 72 meses la *Compensación* y para los de 145 meses en adelante las *Relaciones con el Supervisor*, pudiéndose observar que el porcentaje otorgado por éste último, es muy bajo en comparación con los otros grupos y con el Total de Antigüedad.

EMPRESA B



Gráfica N° 42: Resumen de Importancia TOTAL EMPRESA B

Tabla N° 23: Resumen de Utilidades EMPRESA B

ATRIBUTO	UTILITY
COMPENSACIÓN	
20% sobre el promedio del mercado	3,1179
En el promedio del mercado	-0,6169
20% bajo el promedio del mercado	-2,5010
SEGURIDAD EN EL TRABAJO	
Alta	1,2317
Media	0,2713
Baja	-1,5030
RELACIONES CON EL SUPERVISOR	
Buenas	1,4634
Normales	0,8232
Malas	-2,2866
OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO	
Alta	1,3537
Medias	-0,0396
Bajas	-1,314
OPOTUNIDADES DE TRABAJO EN EL EXTERIOR	
Alta	0,7642
Medias	0,2297
Bajas	-0,5346

$$r^2 = 0,987$$

En el resumen de importancia de la Empresa B, se puede observar que ésta difiere de la Empresa A en el peso otorgado al atributo *Compensación*, ya que en este caso es igual a 34,96%, demostrando una preferencia relativa hacia las Recompensas Financieras mayor que hacia las No Financieras.

El segundo atributo más importante para esta empresa, es la *Relaciones con el Supervisor*, al cual le otorgan un 23,34% lo que lo ubica 11,62% por debajo del atributo *Compensación*.

En el tercer lugar se ubica el atributo *Seguridad en el Trabajo*, con un 17,02%, pero muy cerca de él, se halla el atributo *Oportunidades de Crecimiento* que con un 16,6% toma el cuarto lugar con relación al peso relativo.

La quinta posición, al igual que muchos de los grupos analizados anteriormente, es asignada al atributo *Oportunidades de Trabajo en el Exterior*, pero es importante destacar que

el porcentaje asignado por esta empresa es significativamente mayor (8,08%) en comparación con los grupos anteriormente mencionados.

Además de esto, se puede observar que no existe mucha diferencia entre los pesos asignados a cada atributo, inclusive en relación al atributo de mayor peso, que en este caso es *Compensación*.

Como se puede observar, los “utilities” reflejan, una vez más, la preferencia hacia aquellos niveles, que representan las mejores opciones para cada atributo. Obteniendo además, un coeficiente de determinación bastante confiable ($r^2=987$).

Las combinaciones de “utilities” para dicha empresa arrojan los siguientes resultados:

Tabla N° 24: Primera combinación: de utilities EMPRESA B

Atributo	Nivel	Utility
Compensación	20% sobre el promedio del mercado	3,1179
Seguridad en el Trabajo	Baja	-0,5030
Relaciones con el Supervisor	Malas	-2,2866
Oportunidades de Crecimiento	Bajas	-1,3140
Oportunidades de Trabajo en el Exterior	Bajas	-0,5346
Sumatoria Utilities		-1,5203

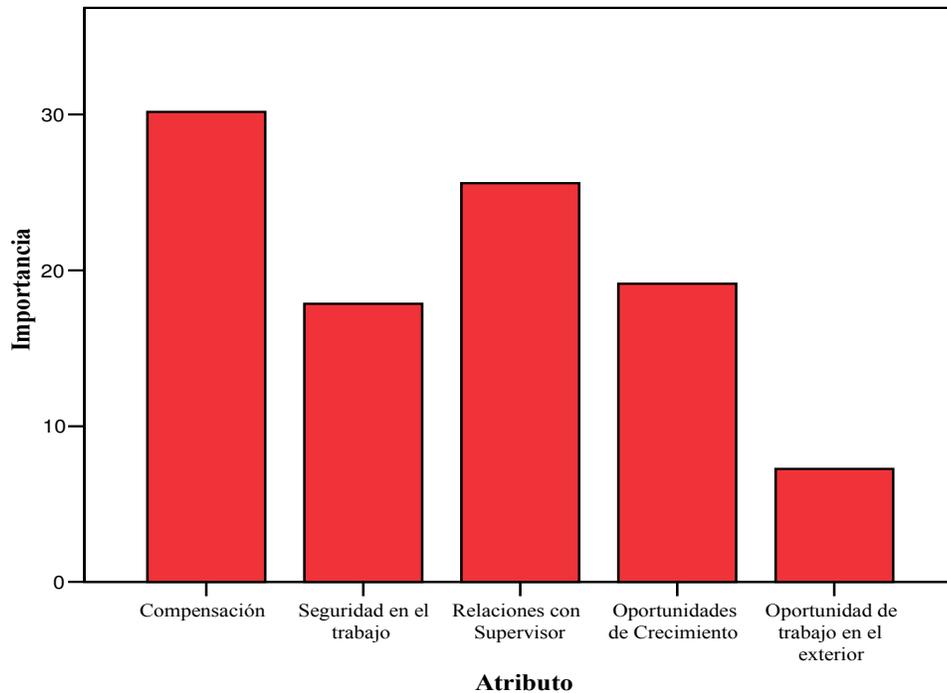
Tabla N° 25: Segunda combinación de utilities EMPRESA B:

Atributo	Nivel	Utility
Compensación	20% bajo el promedio del mercado	-2,5010
Seguridad en el Trabajo	Altas	1,2317
Relaciones con el Supervisor	Buenas	1,4634
Oportunidades de Crecimiento	Altas	1,3537
Oportunidades de Trabajo en el Exterior	Altas	0,7642
Sumatoria Utilities		2,3120

Las Sumatoria de Utilities de esta empresa, reflejan la preferencia relativa hacia una combinación en donde las Recompensas No Financieras se encuentren en sus más altos valores, pese al bajo nivel de las Financieras.

NIVEL JERÁRQUICO

Gerentes



Gráfica N° 43: Resumen de Importancia GERENTES EMPRESA B

En el caso de los Gerentes, ocurre lo mismo que se mencionó anteriormente con el grupo Total de la Empresa B, es decir, la diferencia que existe en el peso otorgado a cada atributo es muy poca, recibiendo, además, altos porcentajes.

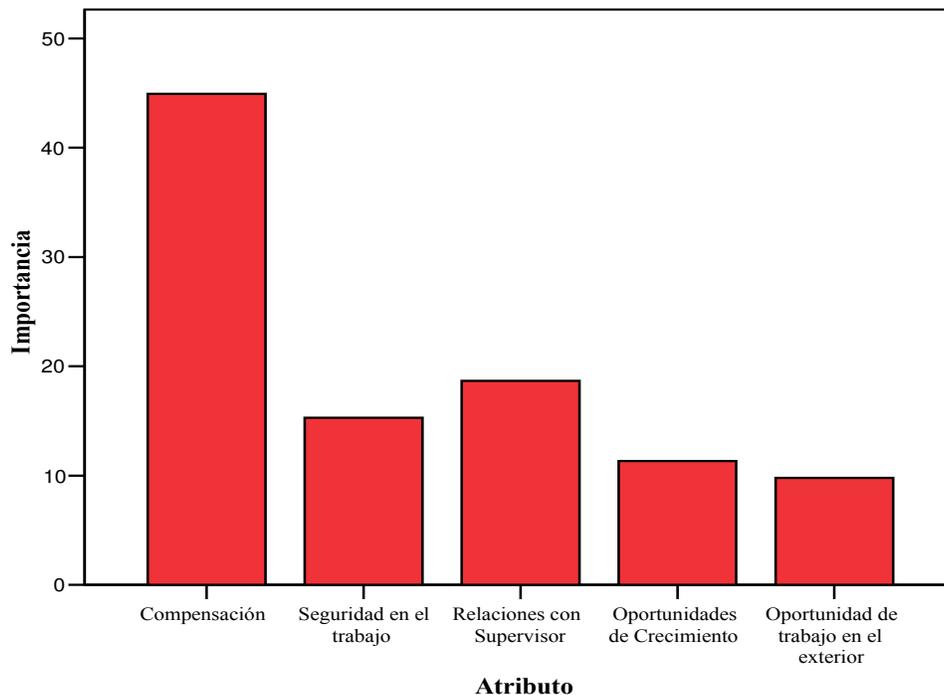
En este grupo, el atributo que obtuvo el primer lugar o el mayor peso relativo fue la *Compensación* con un 30,17%. Seguido por el atributo *Relaciones con el Supervisor*, el cual obtuvo un 25,58%, es decir, sólo 4,59% menos que el atributo con mayor peso.

El atributo *Oportunidades de Crecimiento* se encuentra 6,43% por debajo de *Relaciones con el Supervisor*, lo que lo ubica en la tercera posición.

Las posiciones cuatro y cinco están determinadas por los atributos *Seguridad en el Trabajo* y *Oportunidades de Trabajo en el Exterior*, con porcentajes de 17,85% y 7,25% respectivamente.

Es importante destacar que este grupo difiere con el grupo de Gerentes Totales, en cuanto a la ordenación de los atributos y los pesos otorgados.

Empleados



Gráfica N° 44: Resumen de Importancia EMPLEADOS EMPRESA B

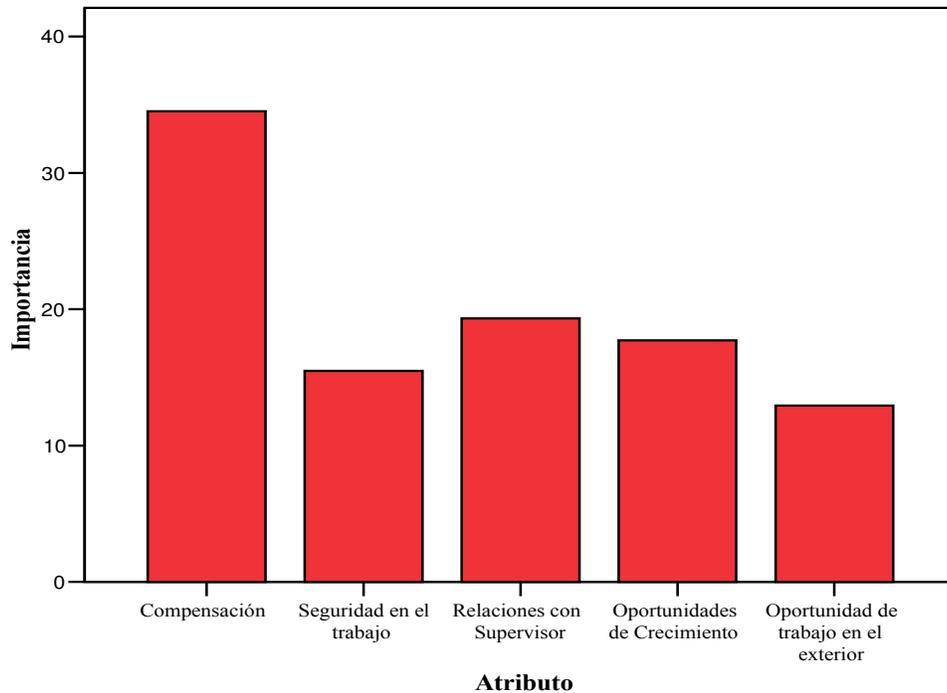
En este grupo ocurre la situación contraria que se planteó en el anterior. En este caso, los pesos que se le asignaron a los atributos, exceptuando la *Compensación*, son relativamente bajos en comparación con los del grupo de Gerentes.

Al igual que el grupo anterior, los atributos con mayor peso son la *Compensación* y las *Relaciones con el Supervisor*, tomando las posiciones uno y dos respectivamente. La primera posición obtuvo un 44,92%, mientras que la segunda un 18,67%.

La tercera posición está determinada por el atributo *Seguridad en el Trabajo*, el cual obtuvo un 15,29%, ubicándose 3,38% por debajo de la segunda posición. Además se observa, que a pesar de no coincidir con el lugar otorgado a este atributo por los Gerentes, los porcentajes obtenidos por ambos son bastantes cercanos.

La cuarta y quinta posición fueron asignadas a los atributos *Oportunidades de Crecimiento* y *Oportunidades de Trabajo en el Exterior*. El primero obtuvo un 11,32% y el segundo un 9,98%, pudiéndose observar una mínima diferencia entre ambos.

Como se puede observar, a pesar de las diferencias porcentuales, los Empleados coinciden con los Gerentes al designar al atributo *Compensación* como el de mayor peso relativo, de igual forma concuerdan en la segunda (*Relaciones con el Supervisor*) y quinta posición (*Oportunidades de Trabajo en el Exterior*), coincidiendo a su vez con el orden asignado por éstas mismas categorías en la Muestra Total.

SEXO**Hombres**

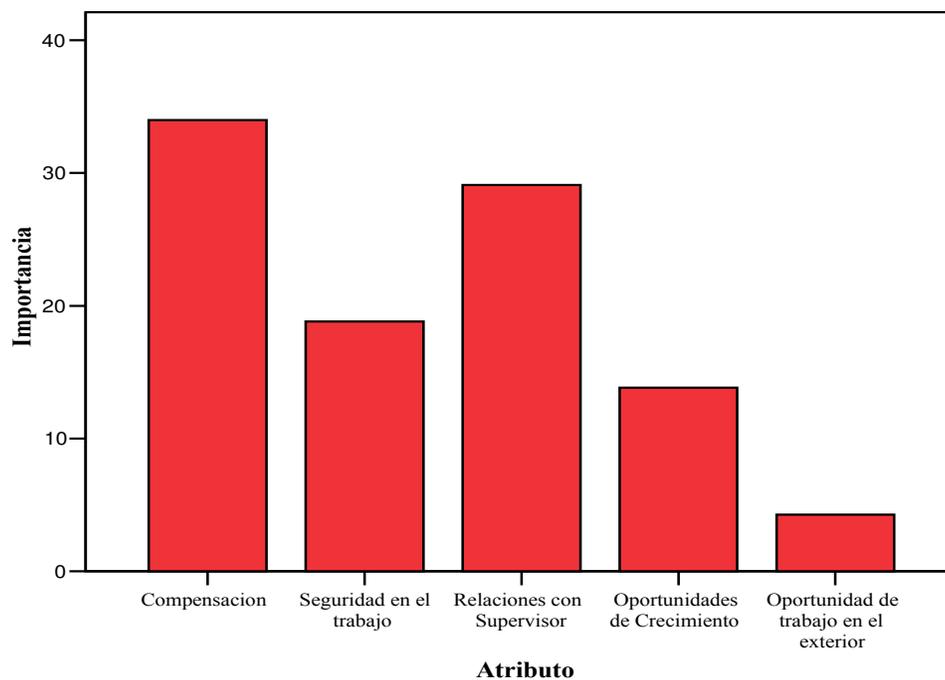
Gráfica N° 45: Resumen de Importancia HOMBRES EMPRESA B

En este grupo se puede observar nuevamente, que la diferencia existente en cuanto a los pesos otorgados a cada atributo, es poco significativa. Esto sin tomar en cuenta, el atributo *Compensación* que, como se puede observar en el resumen de importancia, es el atributo al cual le asignan mayor peso, siendo éste 34,53%.

Seguidamente, se encuentra el atributo *Relaciones con el Supervisor* con un 19,34%, lo que lo sitúa como el segundo atributo con mayor peso para este grupo. El tercer lugar está representado por *Oportunidades de Crecimiento*, con un peso de 17,72% por debajo de la segunda posición, es decir, recibe un porcentaje igual a 17,72%.

Los atributos *Seguridad en el Trabajo* y *Oportunidades de Trabajo en el Exterior* determinan la cuarta y quinta posición, con pesos de 15,49% y 12,93%. Es importante destacar que el peso asignado al atributo *Oportunidades de Trabajo en el Exterior* se puede considerar significativamente alto, si se compara con los pesos asignados por otros grupos.

Mujeres



Gráfica N° 46: Resumen de Importancia MUJERES EMPRESA B

Los atributos *Compensación* y *Relaciones con el Supervisor*, fueron escogidos por este grupo para tomar las posiciones uno y dos, es decir, dichos atributos fueron considerados por este grupo como las más importantes al asignarles 33,98% y 29,09% respectivamente.

La tercera y la cuarta posición están determinadas por los atributos *Seguridad en el Trabajo* y *Oportunidades de Crecimiento*, con pesos asignados de 18,82% y 13,84% respectivamente

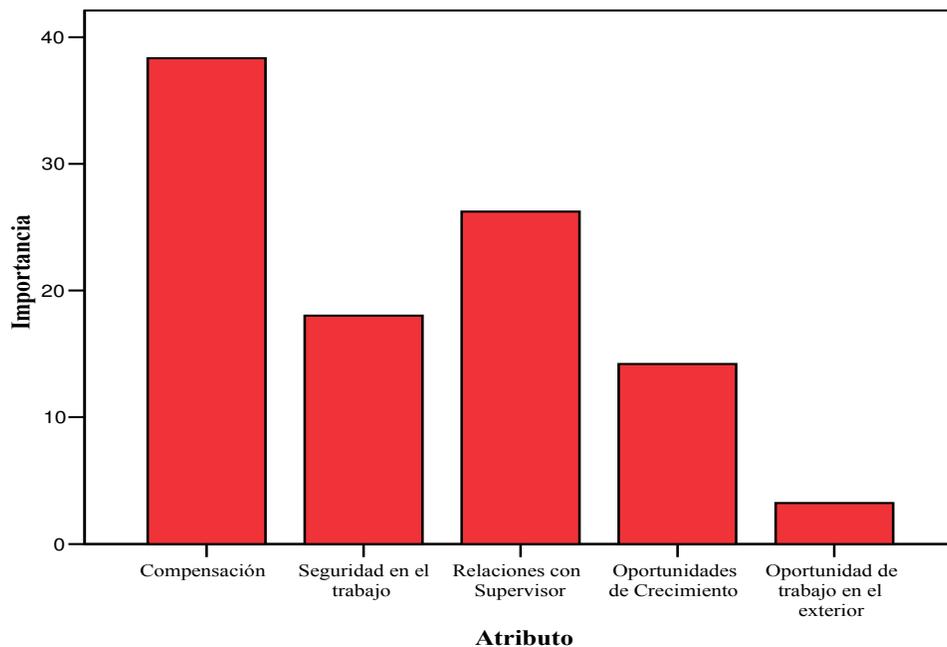
La quinta posición, al igual que el grupo anterior, fue asignada por este grupo al atributo *Oportunidades de Trabajo en el Exterior*, con un peso de 4,27%

En términos generales, se puede decir que los atributos *Compensación*, *Relaciones con el Supervisor* y *Oportunidades de Trabajo en el Exterior* tienen la misma importancia relativa para ambos sexos.

Por otro lado es posible observar, con respecto al Total, que ambos grupos difieren en la ordenación de las posiciones uno y dos; no obstante, los porcentajes o pesos asignados se encuentran cerca del promedio.

ESTADO CIVIL

Solteros



Gráfica N° 47: Resumen de Importancia SOLTEROS EMPRESA B

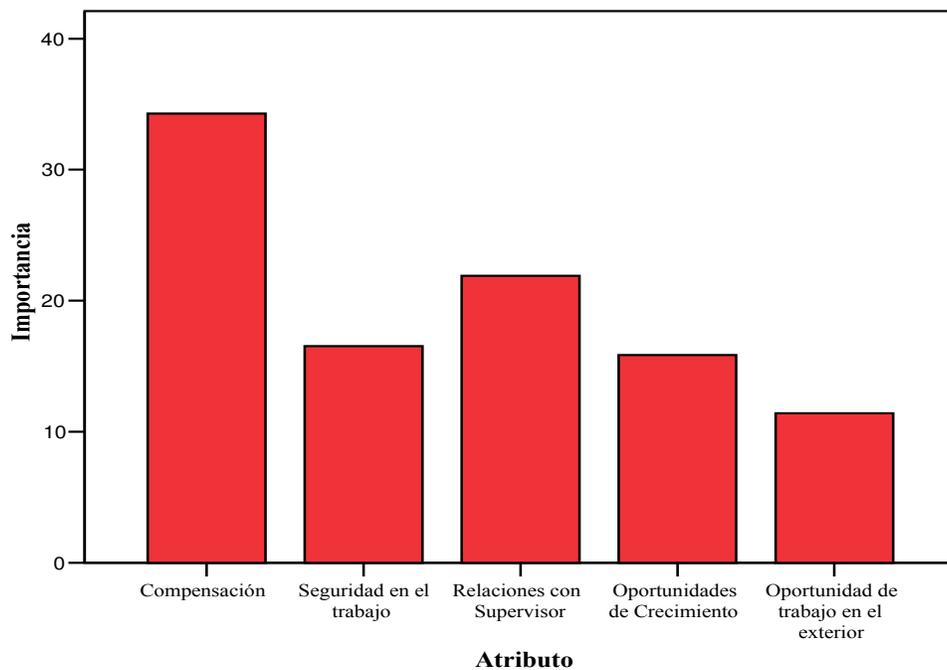
Los solteros de la Empresa B, al igual que el resto de los grupos que se han analizado en dicha empresa, colocan como el atributo más importante o de mayor peso a la *Compensación*, es decir, las Recompensas Financieras, otorgándole un 38,33%

Posteriormente, el segundo atributo con mayor peso es *Relaciones con el Supervisor* con un 26,23%, es decir, 12,1% menos que el atributo anterior.

La tercera posición fue otorgada al atributo *Seguridad en el Trabajo*, con un 16,54% de peso. Seguidamente, a sólo 3,81% de diferencia se ubica en la cuarta posición el atributo *Oportunidades de Crecimiento* (22,42%).

Por último y con un porcentaje de 3,22% se sitúa el atributo *Oportunidades de Trabajo en el Exterior*.

Casados



Gráfica N° 48: Resumen de de Importancia CASADOS EMPRESA B

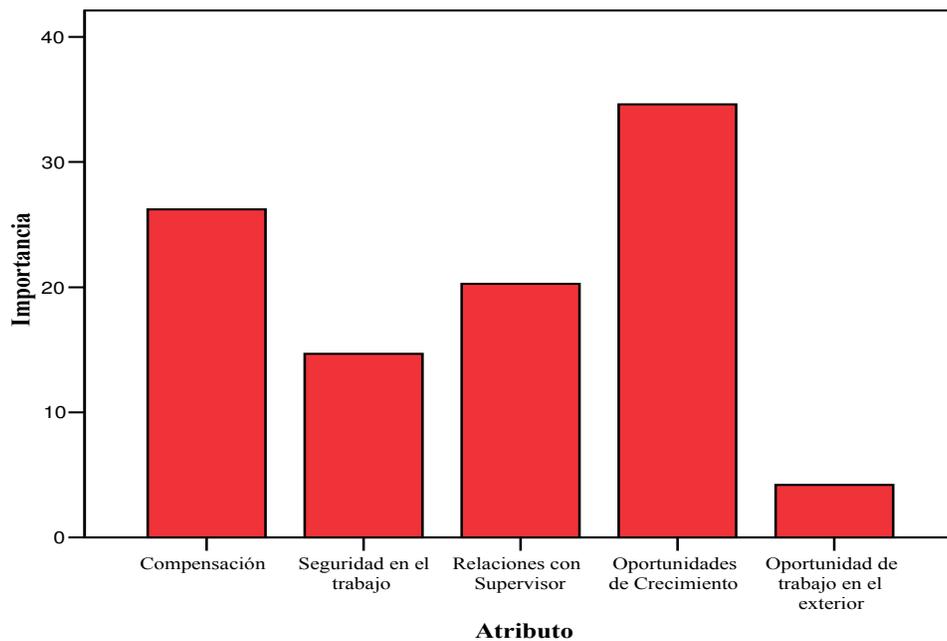
En el grupo de los Casados se observa una situación particular, ya que la ordenación de los atributos es semejante a la del grupo de los Solteros, pero con pesos diferentes.

El primer atributo seleccionado fue la *Compensación* con un 34,3%. Seguidamente, se encuentra el atributo *Relaciones con el Supervisor*, al que se le asignó un 21,86% de peso.

El tercer atributo seleccionado para este orden fue la *Seguridad en el Trabajo*, con un 16,54%, es decir, 5,32% por debajo del atributo anterior. Posteriormente, y a tan sólo 0,68%, se ubica el atributo *Oportunidades de Crecimiento*, a la que se le asignó la cuarta posición con un porcentaje de 15,86%.

El atributo que obtuvo menor peso, en este grupo, fue *Oportunidades de Trabajo en el Exterior* con un 11,41%. Sin embargo, a pesar de ser éste el último atributo seleccionado, obtuvo un peso alto en comparación con el resto de los grupos.

Divorciados



Gráfica N° 49: Resumen de Importancia DIVORCIADOS EMPRESA B

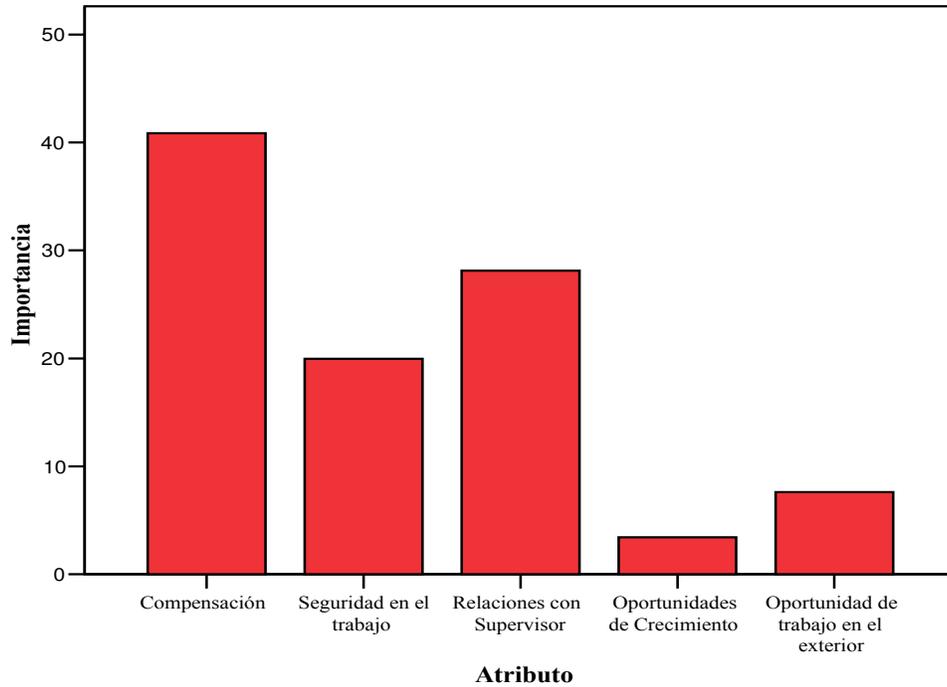
Con respecto al grupo de los Divorciados, éstos le asignaron un orden y un peso distinto al de los dos grupos anteriores, quienes coincidieron en las posiciones y pesos asignados a cada atributo, incluso en relación al Total.

Para este grupo, el atributo de mayor peso es *Oportunidades de Crecimiento*, el cual, según lo analizado hasta ahora, nunca había sido considerado como el más importante. El peso asignado en este caso es de 34,62%

El segundo atributo más importante es la *Compensación*, que obtuvo un 26,22%, ubicándose 8,4% por debajo de la primera posición.

El tercer atributo seleccionado fue *Relaciones con el Supervisor*, con un 20,28%. Posteriormente, se halla el atributo *Seguridad en el Trabajo* con un 14,69%, y por último *Oportunidades de Trabajo en el Exterior*, con un 4,2% de peso.

En general, se puede decir, que los Divorciados difieren del Total y de los otros Estados Civiles, en el establecimiento del orden de los atributos.

EDAD**Entre 19 y 29 años**

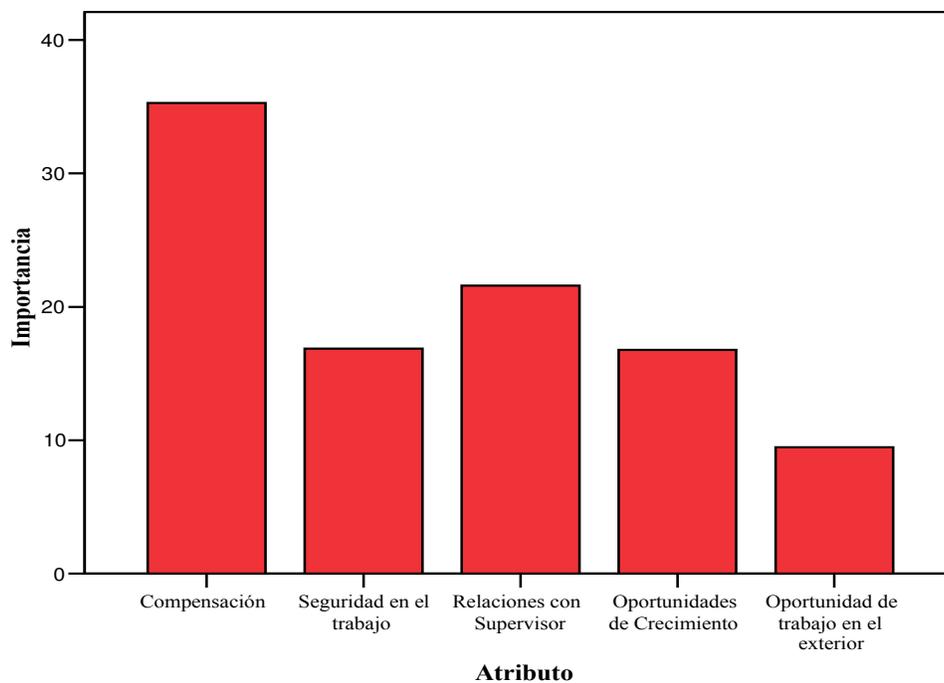
Gráfica N° 50: Resumen de Importancia ENTRE 19 Y 29 AÑOS EMPRESA B

El grupo de edad comprendida ente 19 y 29 años, le da el mayor peso al atributo *Compensación*, otorgándole un 40,87%. Seguidamente, colocan como el segundo atributo con mayor peso a *Relaciones con el Supervisor* con un 28,14%, existiendo entre ellos una diferencia porcentual de 12,73%.

La tercera posición esta representada por el atributo *Seguridad en el Trabajo* con un 19,96% de peso. Posterior a éste, se ubica el atributo *Oportunidades de Trabajo en el Exterior* con un 7,6%.

Por último, se sitúa el atributo *Oportunidades de Crecimiento* con un 3,42%. Peso relativamente bajo en comparación con el promedio del resto de los grupos analizados en dicha empresa.

Entre 30 y 40 años



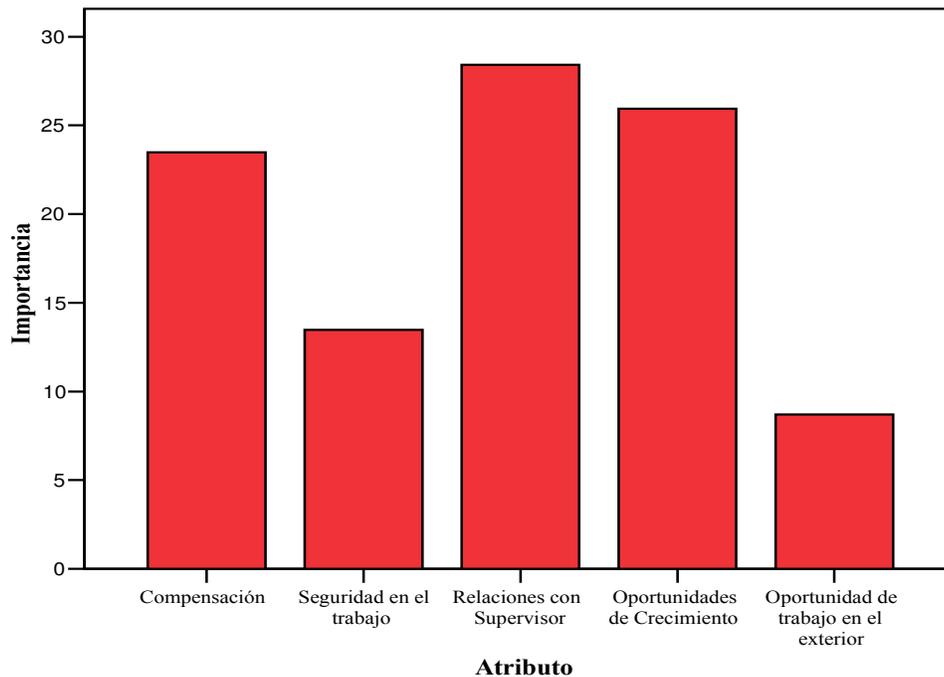
Gráfica N° 51: Resumen de Importancia ENTRE 30 Y 40 AÑOS EMPRESA B

El grupo que a continuación se analiza, coincide con el grupo anterior a la hora de ordenar las posiciones uno, dos y tres, ya que demuestran que el atributo más importante es la *Compensación*, con un 35,28%. Luego se sitúa *Relaciones con el Supervisor*, con un 21,6% y en la tercera posición *Seguridad en el Trabajo* con un 16,87%.

En el cuarto lugar, se halla el atributo *Oportunidades de Crecimiento* con un 16,77% de peso, es decir, una diferencia mínima de 0,1% con respecto a la posición anterior.

Para finalizar, se encuentra el atributo *Oportunidades de Trabajo en el Exterior*, con un peso igual a 9,48%. Lo que quiere decir que hay una diferencia de 25,8% entre el primer atributo y el último.

Mayor o igual a 41 años



Gráfica N° 52: Resumen de de Importancia MAYOR O IGUAL A 41 AÑOS EMPRESA B

El grupo de mayores de 41 difiere un poco de los dos grupos anteriores, ya que éstos asignan pesos y posiciones diferentes a los atributos.

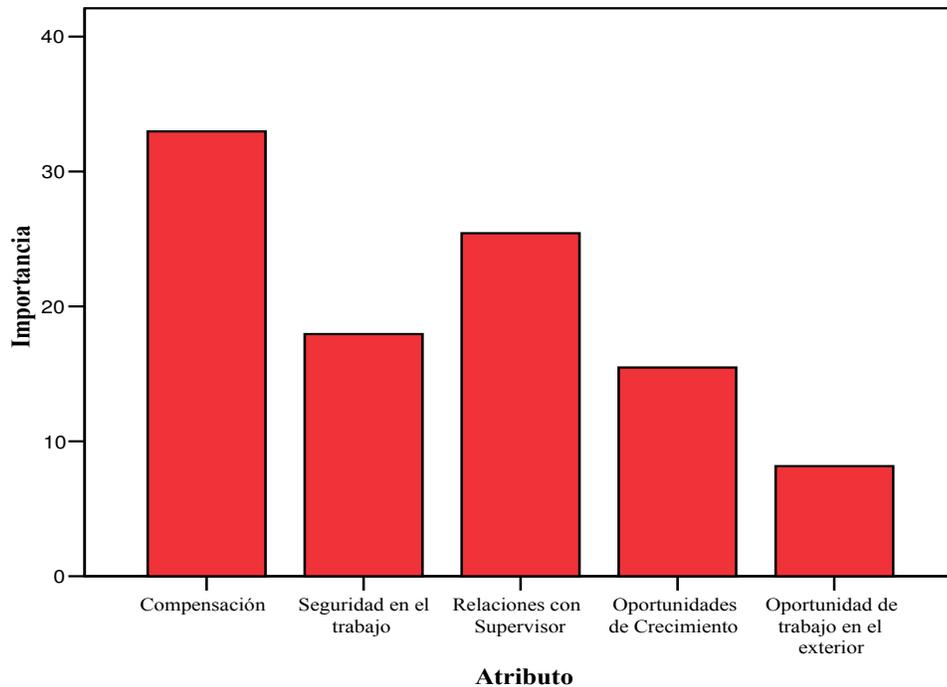
El atributo con mayor peso es *Relaciones con el Supervisor* con un 28,41%, lo cual indica que sólo este último grupo coincide con la posición otorgada a este atributo, en relación a la categoría de mayor edad en la Muestra Total.

A continuación, se ubica el atributo *Oportunidades de Crecimiento* con un 25,94%, lo que genera una diferencia de 2,47% entre ambos atributos.

La tercera posición esta representada por el atributo *Compensación* con un 23,48% de peso, es decir, con una diferencia de 4,93% con respecto al primer atributo y de 2,46% con respecto al segundo.

La cuarta y quinta posición están representadas por los atributos *Seguridad en el Trabajo* y *Oportunidades de Trabajo en el Exterior*, con porcentajes iguales a 13,46% y 8,7%, respectivamente.

Al comparar este grupo con los de edad comprendida entre 30 y 40 años, se observa una coincidencia en la posición del atributo *Oportunidades de Trabajo en el Exterior*, incluso en relación al Total.

ANTIGÜEDAD**De 1 a 36 meses**

Gráfica N° 53: Resumen de Importancia DE 1 A 36 MESES DE ANTIGÜEDAD EMPRESA B

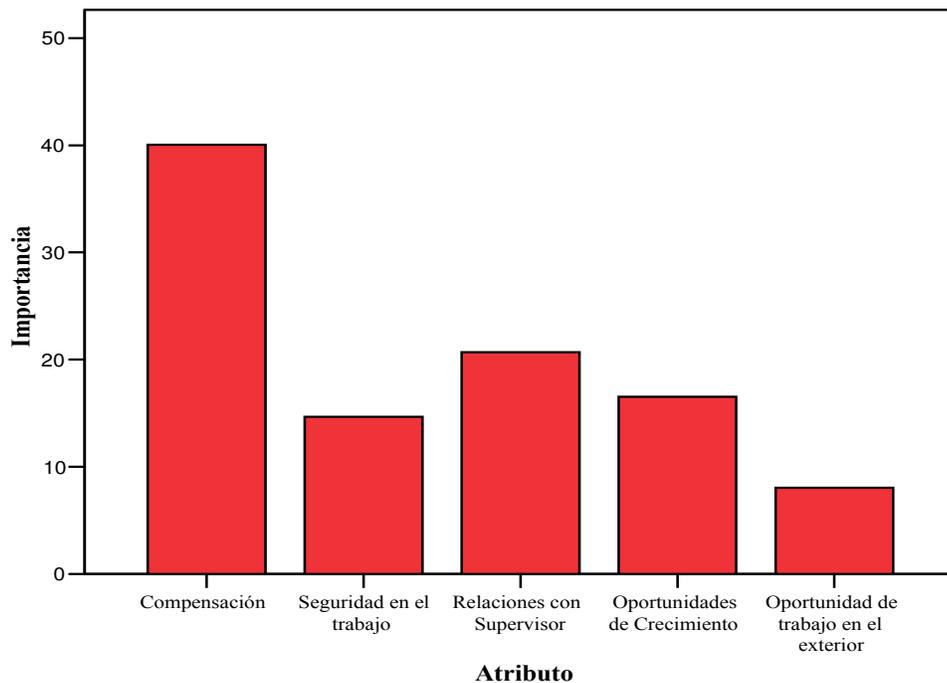
En primer lugar, se encuentra el atributo *Compensación* con un 32,98%, seguido del atributo *Relaciones con el Supervisor* que con un 25,42% se ubica en el segundo lugar, evidenciándose una diferencia de 7,56% con respecto al primero.

En el tercer lugar, se sitúa el atributo *Seguridad en el Trabajo* con un peso de 17,95%, lo que genera una diferencia porcentual de 7,47%, con respecto al segundo lugar de la ordenación.

El cuarto y el quinto lugar están determinados por los atributos *Oportunidades de Crecimiento* y *Oportunidades de Trabajo en el Exterior*, que obtuvieron los porcentajes 15,48% y 8,17% respectivamente.

La diferencia existente entre el primer lugar y el último lugar es de 24,81%

De 37 a 72 meses



Gráfica N° 54: Resumen de Importancia DE 37 A 72 MESES DE ANTIGÜEDAD EMPRESA B

Este grupo, en general, difiere del anterior a la hora de ordenar y asignar pesos a los atributos. Además, en el resumen de importancia se puede observar que existe poca diferencia porcentual entre las posiciones dos, tres, cuatro y cinco, y una considerable diferencia con respecto al primer atributo.

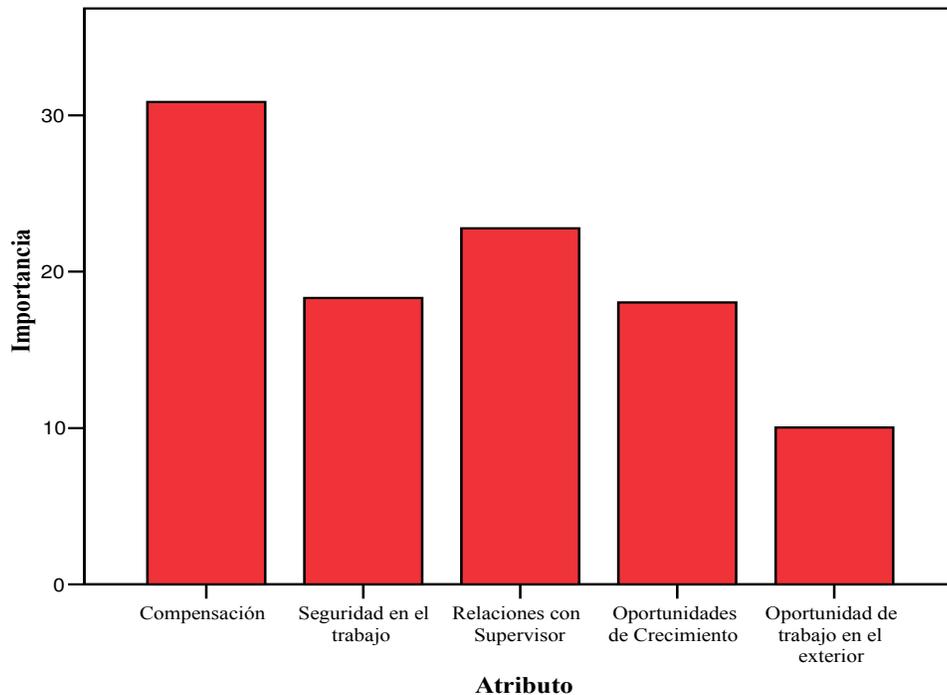
La primera posición, fue tomada por el atributo *Compensación* que obtuvo un peso de 40,06%.

Con respecto a la segunda posición, se halla el atributo *Relaciones con el Supervisor*, el cual se encuentra a 19,38% de la atributo *Compensación*, es decir, obtuvo un peso de 20,68%.

En la tercera y cuarta posición se encuentran los atributos *Oportunidades de Crecimiento* y *Seguridad en el Trabajo*, con pesos de 16,53% y 14,67% respectivamente, lo que genera una diferencia entre ellos de 1,86%.

Finalizando, se sitúa el atributo *Oportunidades de Trabajo en el Exterior* con un 8,05% de peso.

De 73 a 108 meses



Gráfica N° 55: Resumen de Importancia DE 73 A 108 MESES DE ANTIGÜEDAD EMPRESA B

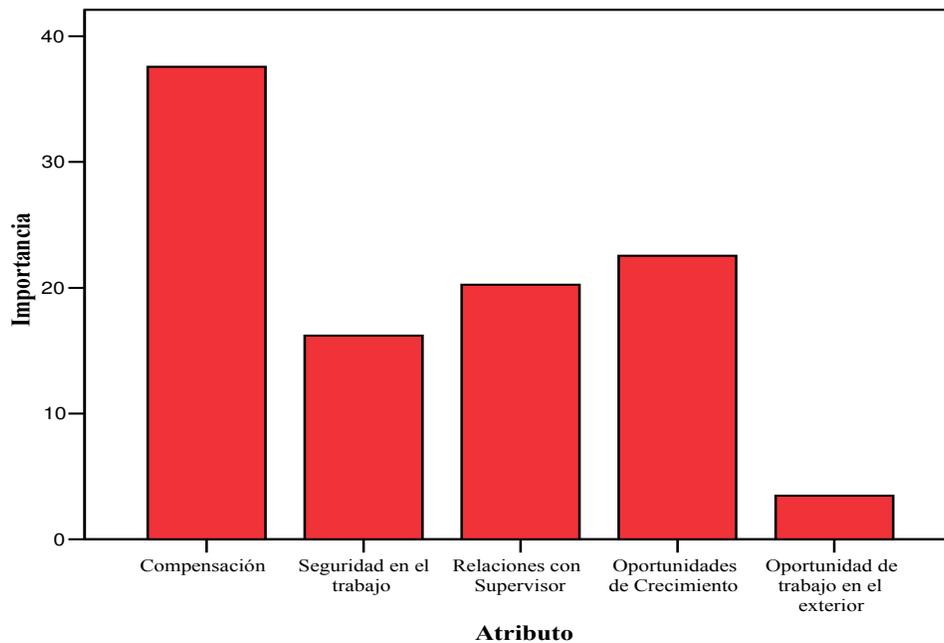
Este grupo coincide en su totalidad con el grupo de antigüedad entre 1 y 36 meses, en lo que a la ordenación de los atributos se refiere; sin embargo, difieren en los pesos otorgados a cada uno de ellos.

El primer atributo seleccionado fue *Compensación* con un 30,86% de importancia. Seguidamente, se sitúa el atributo *Relaciones con el Supervisor* con un 22,77%, es decir, 8,09% por debajo del primer atributo.

La tercera posición esta determinada por el atributo *Seguridad en el Trabajo*, con un 18,31%, lo que quiere decir que éste se ubica 12,55% por debajo del primero.

Las últimas dos posiciones están determinadas por los atributos *Oportunidades de Crecimiento* y *Oportunidades de Trabajo en el Exterior*, con porcentajes iguales a 18,03% y 10,04% respectivamente.

De 109 a 144 meses



Gráfica N° 56: Resumen de Importancia DE 109 A 144 MESES DE ANTIGÜEDAD EMPRESA B

Este último grupo sólo coincide con los grupos anteriores, en la posición del atributo *Compensación*, es decir, le asignan el mayor peso, que en este caso es de 37,57%

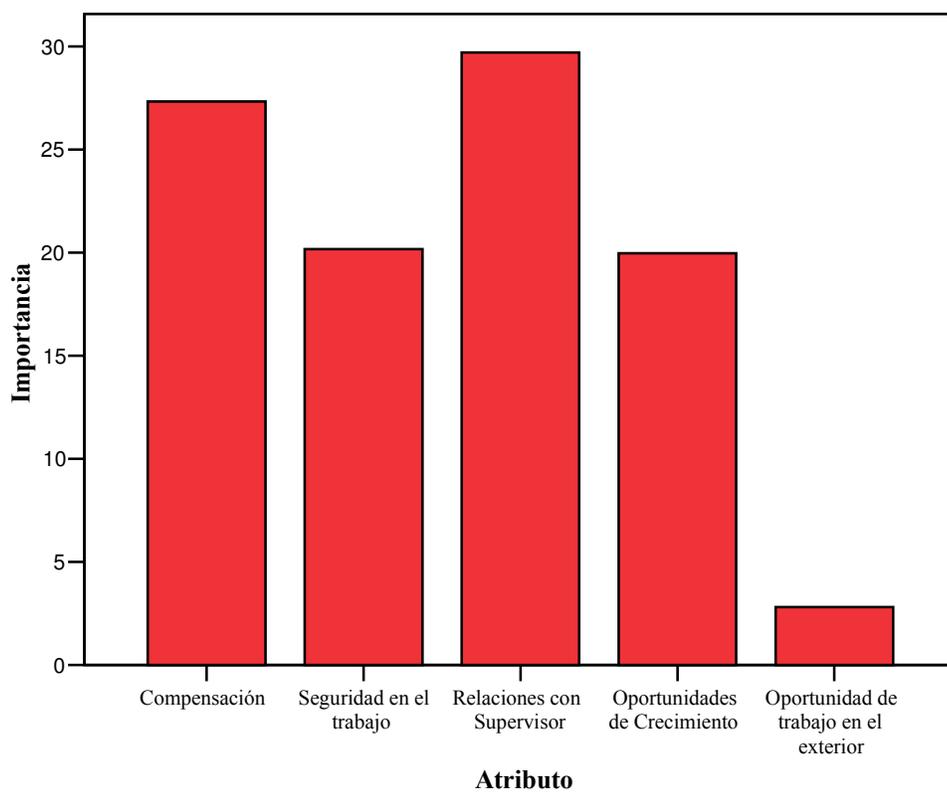
En la segunda posición, se ubica el atributo *Oportunidades de Crecimiento* con un 22,54%. Es importante destacar que es la segunda vez que un grupo asigna la segunda posición a dicho atributo.

La tercera posición esta representada por el atributo *Relaciones con el Supervisor*, que obtuvo un peso de 20,23%. Posteriormente, se ubica el atributo *Seguridad en el Trabajo* con un 16,18% de importancia. Por último, se halla *Oportunidades de Trabajo en el Exterior* con 3,47% de importancia.

En la Empresa B no hay empleados que puedan clasificar para el grupo con antigüedad mayor a 145 meses.

Como se puede observar, cualquiera que sea la antigüedad en esta empresa, la primera y quinta posición permanecen constantes e iguales que al Total, siendo éstas: *Compensación* y *Oportunidades de Trabajo en el Exterior*.

EMPRESA C



Gráfica N° 57: Resumen de Importancia TOTAL EMPRESA C

Tabla N° 26: Resumen de Utilidades EMPRESA C

ATRIBUTO	UTILITY
COMPENSACIÓN	
20% sobre el promedio del mercado	2,2236
En el promedio del mercado	-0,1575
20% bajo el promedio del mercado	-2,0661
SEGURIDAD EN EL TRABAJO	
Alta	1,4593
Media	0,249
Baja	-1,7083
RELACIONES CON EL SUPERVISOR	
Buenas	1,7642
Normales	1,1362
Malas	-2,9004
OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO	
Alta	1,4878
Medias	0,1585
Bajas	-1,6463
OPOTUNIDADES DE TRABAJO EN EL EXTERIOR	
Alta	0,2073
Medias	-0,2348
Bajas	0,0274

$$r^2 = 0,985$$

En términos generales, en la Empresa C la preferencia relativa de la población esta orientada hacia las *Relaciones con el Supervisor*, ya que reciben el mayor porcentaje otorgado, el cual corresponde a 29,71%. No obstante, entre este atributo y la *Compensación* no existen diferencias relevantes entre los porcentajes recibidos, siendo el de esta última 27,33%. Estos resultados, como se puede observar, no coinciden con los de la muestra total, ya que en ésta, el primer y segundo lugar es el inverso de éste.

En tercer lugar, y prácticamente igual a la cuarta posición, se encuentra la *Seguridad en el Trabajo* con un porcentaje de 20,18%, recibiendo las *Oportunidades de Crecimiento* 19,97%. En último lugar de preferencia, se ubica las *Oportunidades de Trabajo en el Exterior* con 2,82%.

Con base a estos datos, es posible afirmar que los resultados arrojados por la muestra total difieren únicamente en el posicionamiento de las Recompensas Financieras (*Compensación*), sin embargo, los porcentajes asignados a cada uno de los atributos son bastante próximos entre ellos.

Los “utilities” derivados de cada atributo concuerdan, de igual forma, con los resultados de la muestra total, confirmando que mientras mayor sea el valor obtenido mayor es la preferencia relativa hacia el nivel. Además, el valor alcanzado por el coeficiente de determinación, refleja la confiabilidad de los resultados. No obstante, a través de estos valores, se puede observar que los trabajadores de dicha empresa tienen la tendencia a darle mayor importancia relativa a unas oportunidades de trabajo en el exterior en un lapso mayor o igual a 60 meses, antes que a unas en un lapso mayor o igual a 42 meses.

Al igual que en los casos anteriores, a continuación se presentarán dos combinaciones de utilities que permitirán visualizar las preferencias de los integrantes de la muestra de la Empresa C, hacia las recompensas financieras o hacia las no financieras.

La primera, está compuesta por el nivel más alto del atributo Compensación (20% sobre el promedio del mercado) y los niveles más bajos del resto de los atributos, correspondientes a las recompensas no financieras. La segunda combinación, por el contrario, estará conformada por el nivel más bajo de la Compensación (20% bajo el promedio del mercado) y los niveles más altos del resto de los atributos.

Tabla N° 27: Primera combinación de utilities EMPRESA C:

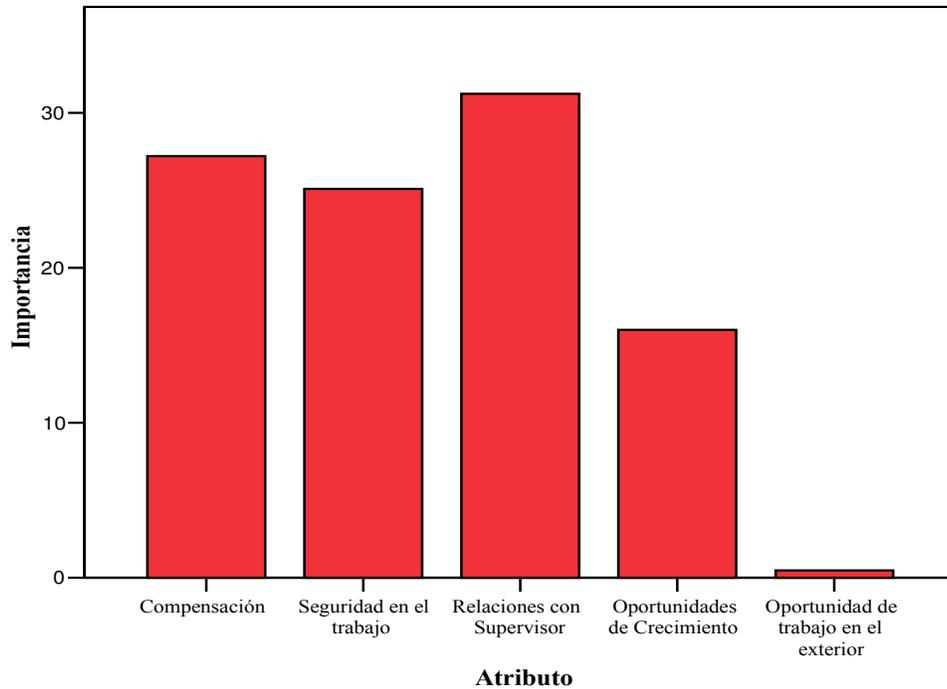
Atributo	Nivel	Utility
Compensación	20% sobre el promedio del mercado	2,2236
Seguridad en el Trabajo	Baja	-1,7083
Relaciones con el Supervisor	Malas	-2,9004
Oportunidades de Crecimiento	Bajas	-1,6463
Oportunidades de Trabajo en el Exterior	Bajas	0,0274
Sumatoria Utilities		-4,004

Tabla N° 28: Segunda combinación: de utilities EMPRESA C

Atributo	Nivel	Utility
Compensación	20% bajo el promedio del mercado	-2,0661
Seguridad en el Trabajo	Altas	1,4593
Relaciones con el Supervisor	Buenas	1,7642
Oportunidades de Crecimiento	Altas	1,4878
Oportunidades de Trabajo en el Exterior	Altas	0,2073
Sumatoria Utilities		2,8525

Para los trabajadores de esta empresa, las Recompensas No Financieras tienen mayor importancia relativa, ya que la sumatoria más alta de los utilities, corresponde a la segunda combinación.

NIVEL JERÁRQUICO

Gerentes

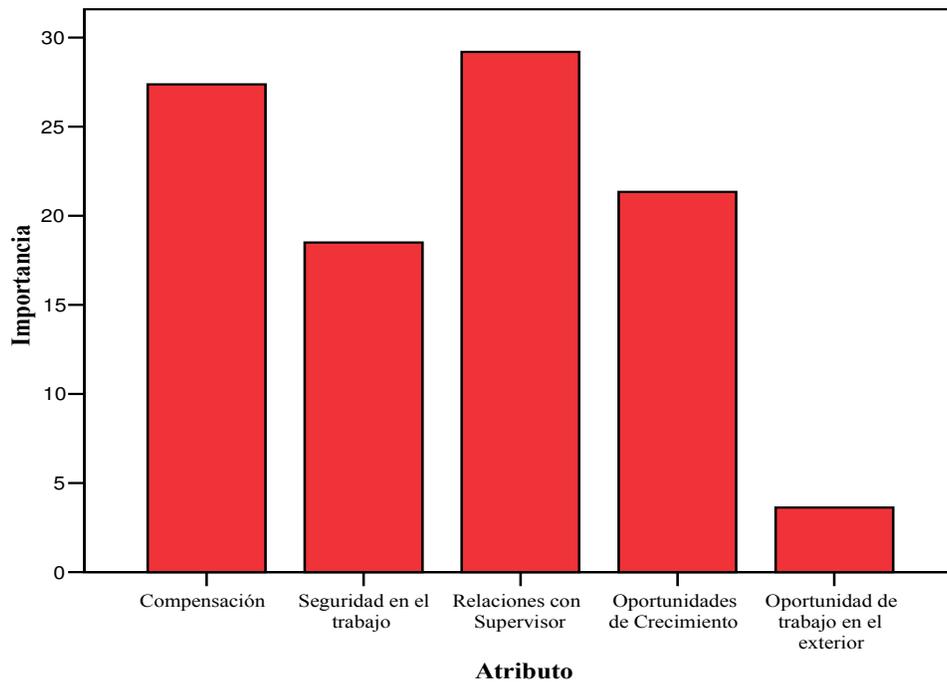
Gráfica N° 58: Resumen de Importancia GERENTES EMPRESA C

Siguiendo la tendencia de los resultados de la muestra global de la Empresa C, los Gerentes de dicha empresa revelan tener una mayor preferencia relativa hacia el atributo *Relaciones con el Supervisor*, con un porcentaje igual a 31,24%, el cual no difiere significativamente con relación a la población total de la misma compañía. En segundo lugar colocan la *Compensación* (27,22%), con un valor prácticamente igual al de la muestra C.

La *Seguridad en el Trabajo* es el siguiente atributo en orden de importancia relativa, el cual recibe un 25,09%. Posteriormente, en el cuarto y quinto lugar se ubican los atributos *Oportunidades de Crecimiento* (16%) y *Oportunidades de Trabajo en el Exterior* (0,45%)

respectivamente. Como se puede observar el porcentaje que recibe este último, representa el menor valor alcanzado por dicho atributo en cualquiera de los grupos.

Empleados



Gráfica N° 59: Resumen de Importancia EMPLEADOS EMPRESA D

Los Empleados arrojaron resultados similares al de los Gerentes. Como atributo con mayor peso relativo se encuentra las *Relaciones con el Supervisor* (29,19%), seguido de la *Compensación* (27,36%).

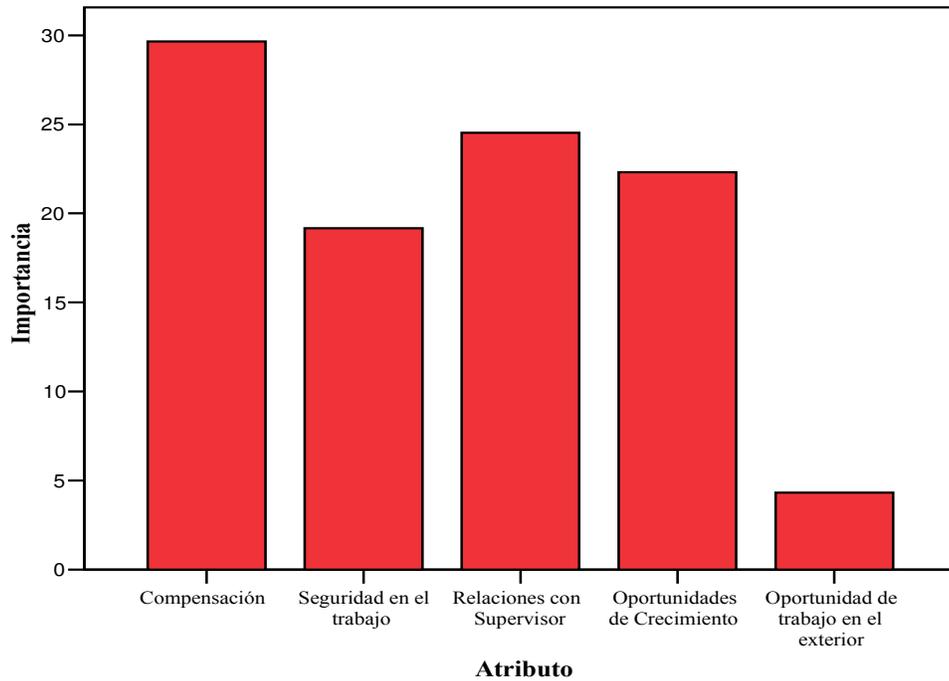
A diferencia de los Gerentes, el tercer atributo con mayor importancia para esta categoría es *Oportunidades de Crecimiento*, el cual obtuvo 21,33%; sin embargo, como se puede observar, la diferencia porcentual no es significativa.

La *Seguridad en el Trabajo*, demuestra tener un menor peso para los Empleados, con un porcentaje de 19,17%. El atributo con menor importancia relativa para este grupo es *Oportunidades de Trabajo en el Exterior*, que alcanzó niveles porcentuales muy bajos en comparación con el resto de los atributos (3,63%)

En comparación con los resultados obtenidos por los Gerentes y Empleados de la muestra total, en esta empresa el atributo con mayor preferencia relativa, para ambos grupos, es *Relaciones con el Supervisor*, mientras que en los resultados iniciales fue *Compensación* para las dos clasificaciones.

SEXO

Hombres



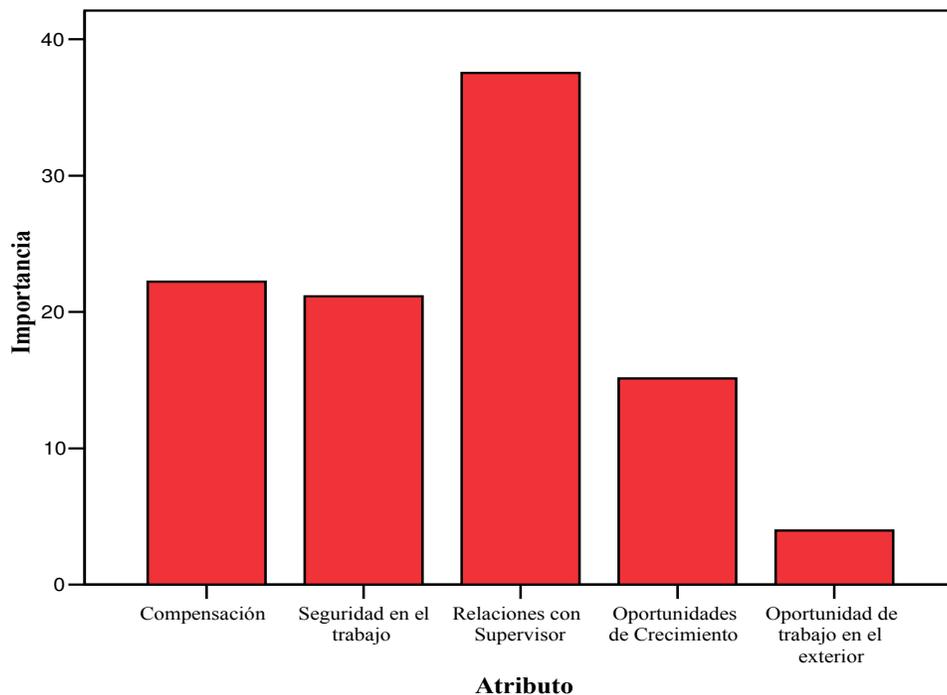
Gráfica N° 60: Resumen de Importancia HOMBRES EMPRESA C

A diferencia de los grupos y categorías anteriores de la Empresa C, los Hombres reflejan tener una mayor preferencia hacia las Recompensas Financieras, otorgándole un 29,66% al atributo *Compensación*.

El segundo y tercer lugar, reciben porcentajes bastante cercanos, siendo estos 24,52% a *Relaciones con el Supervisor* y 22,32% a *Oportunidades de Crecimiento*. El cuarto lugar en preferencia corresponde a *Seguridad en el Trabajo* (19,17%), valor que no difiere significativamente del alcanzado por esta categoría en la Muestra Total.

Una vez más, el atributo con menor preferencia es *Oportunidades de Trabajo en el Exterior*, con un porcentaje de 4,32%.

Mujeres

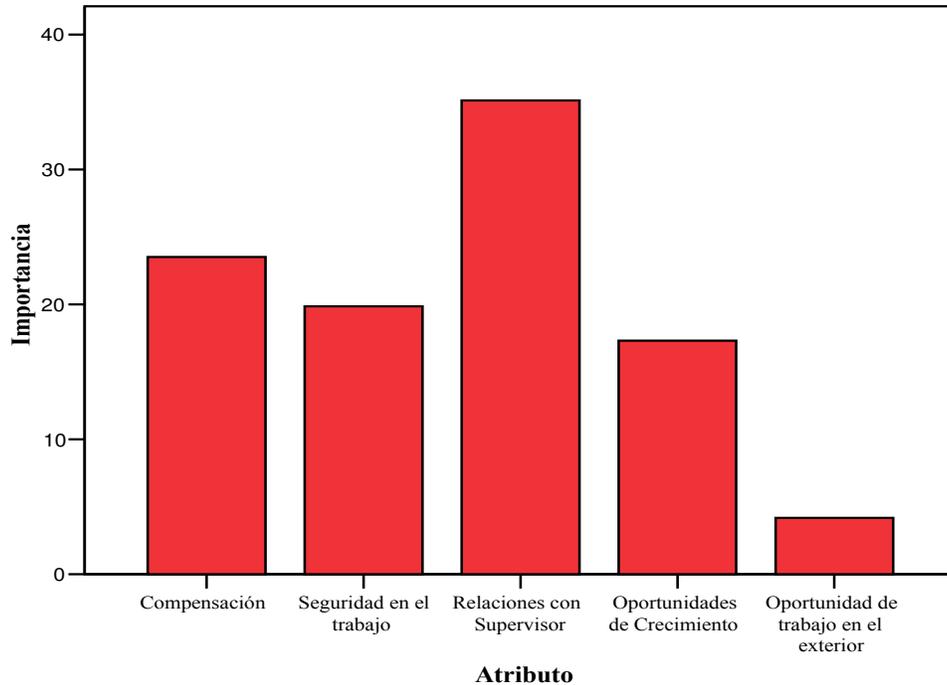


Gráfica N° 61: Resumen de Importancia MUJERES EMPRESA C

El grupo de las Mujeres demuestran tener una diferencia porcentual significativa entre el peso otorgado al atributo *Relaciones con el Supervisor* y el resto de los atributos, siendo éste 37,53%. En segundo lugar, se encuentra la *Compensación* (22,23%) seguido de *Seguridad en el Trabajo* (21,14%). Este orden de preferencia difiere al de los Hombres, puesto que estos últimos colocan en primer lugar las Recompensas Financieras (*Compensación*).

Sin embargo, no existe mayor diferencia entre los porcentajes otorgados a cada atributo en comparación con los valores designados por los Hombres; incluso, lo mismo ocurre al ser comparados con dichas categorías de la muestra total.

En último lugar de preferencia, se ubica el atributo *Oportunidades de Trabajo en el Exterior*, con un 3,97%, porcentaje igual al obtenido por esta categoría en la Muestra Total y que no difiere notoriamente del asignado por los Hombres; además mantiene la tendencia tanto de la empresa como de la población total.

ESTADO CIVIL**Solteros**

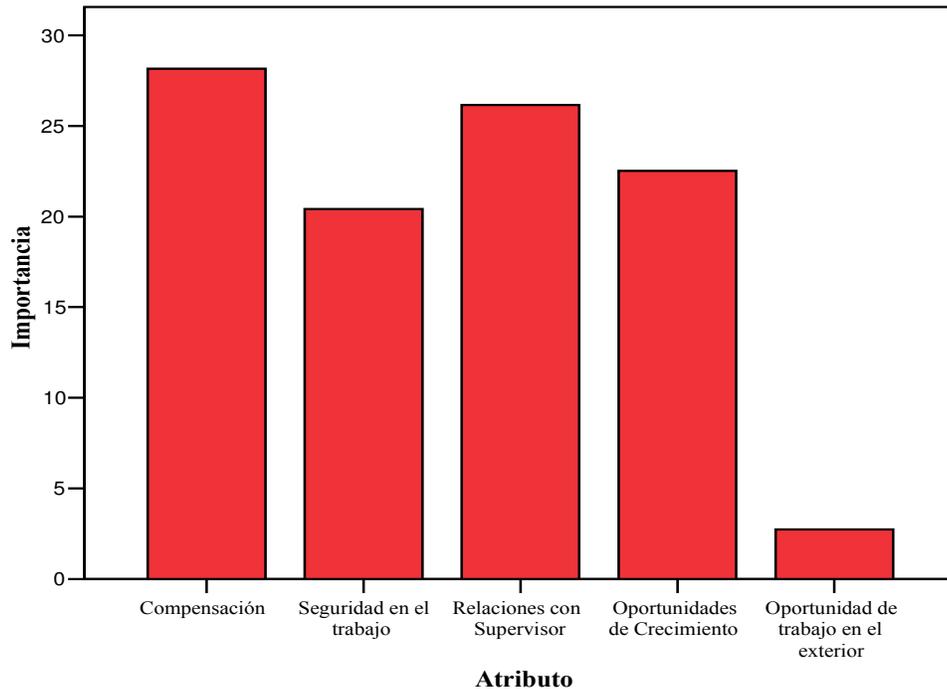
Gráfica N° 62: Resumen de Importancia SOLTEROS EMPRESA C

La diferencia entre el primer y segundo atributo con mayor preferencia relativa es de 11,16%, siendo estas *Relaciones con el Supervisor* con un 35,13% y *Compensación* con 23,53%.

En tercer lugar, y con poca diferencia porcentual en relación a la segunda posición, se ubica el atributo *Seguridad en el Trabajo* (21,14%), seguido de *Oportunidades de Crecimiento* (17,31%)

Las *Oportunidades de Trabajo en el Exterior* representa el atributo con menor preferencia para los Solteros de dicha empresa, recibiendo un porcentaje igual a 4,18%.

Casados

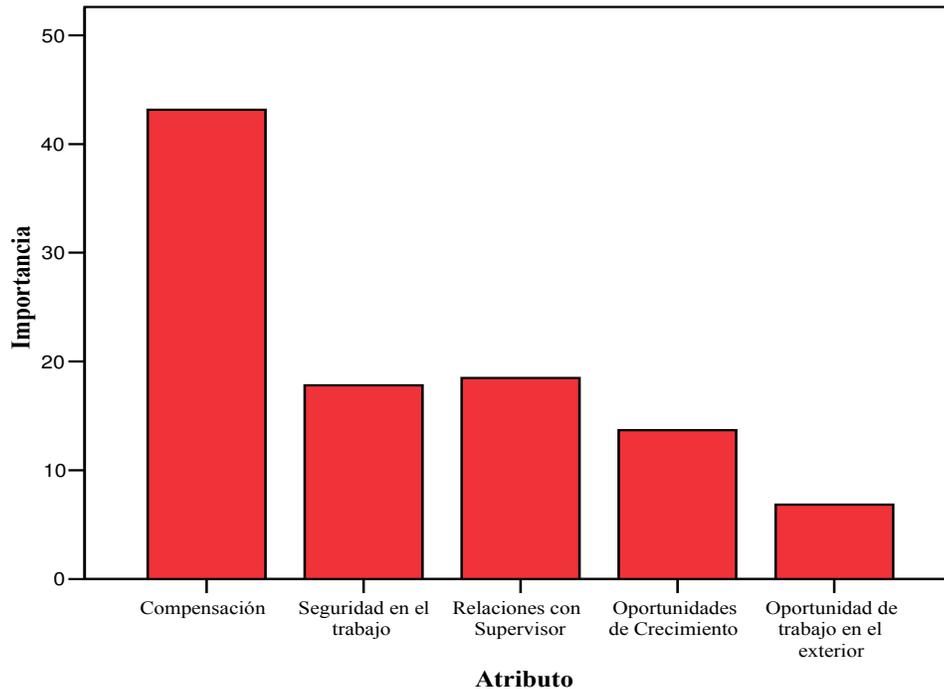


Gráfica N° 63: Resumen de Importancia CASADOS EMPRESA C

Se observa en esta categoría, que los porcentajes otorgados a los atributos son bastantes cercanos entre ellos, a excepción de *Oportunidades de Trabajo en el Exterior* que se ubica en la última posición, con un 2,73%.

Las Recompensas Financieras, es decir, la *Compensación*, recibe la mayor importancia relativa por parte de los Casados, siendo el atributo *Compensación* el de mayor peso (28,17%). Pese a esto, la diferencia porcentual con el segundo atributo es poca, siendo éste *Relaciones con el Supervisor*, con un 26,16%.

A diferencia de los Solteros, en la tercera posición, se ubica el atributo *Oportunidades de Crecimiento* con 22,53%, para continuar con *Seguridad en el Trabajo* con un 20,41%.

Divorciados

Gráfica N° 64: Resumen de Importancia DIVORCIADOS EMPRESA C

Notoriamente, los Divorciados de esta empresa asignan un porcentaje mucho mayor a las Recompensas Financieras que a las No Financieras, ya que la *Compensación* recibe un 43,15% del total.

En cuanto a las Recompensas No Financieras, no existe entre ellas diferencia grandes diferencias en los porcentajes obtenidos. Los resultados indican que el atributo *Relaciones con el Supervisor* (18,49%) tiene casi la misma importancia relativa que la *Seguridad en el Trabajo* (17,81%). No obstante, *Oportunidades de Crecimiento* recibe un peso cercano a los anteriores, siendo éste 13,7%.

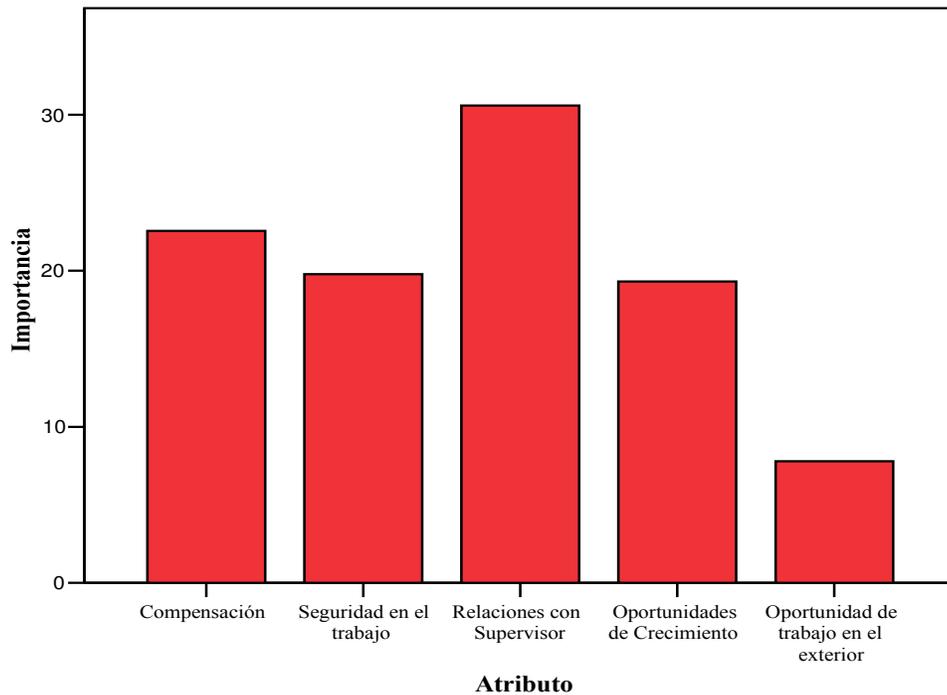
Como última opción, en relación a la importancia asignada, se encuentra el atributo *Oportunidades de Trabajo en el Exterior* con un peso de 6,85%.

En términos generales, se puede decir que los pesos otorgados a los atributos por parte del grupo de los Casados de la Empresa C son bastante homogéneos, mientras que en el caso de los Divorciados se puede observar que la homogeneidad en este grupo, se establece especialmente entre los atributos que conforman las Recompensas No Financieras.

Finalmente, cabe destacar que en términos generales los pesos otorgados por los tres grupos de la categoría “Estado Civil”, no difieren significativamente en relación a los resultados porcentuales arrojados por la muestra total.

EDAD

Entre 19 y 29 años



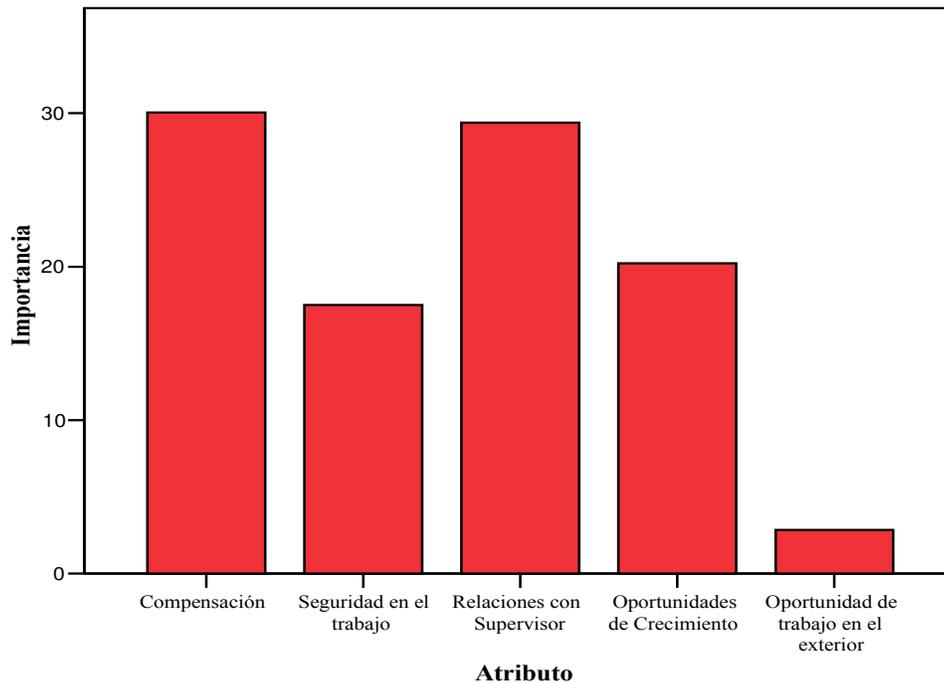
Gráfica N° 65: Resumen de Importancia ENTRE 19 Y 29 AÑOS EMPRESA C

El grupo de menor edad demuestra tener mayor preferencia relativa hacia el atributo *Relaciones con el Supervisor* (30,59%). Posteriormente, con una diferencia considerable, se ubica en segundo lugar la *Compensación* (22,54%).

En segundo y tercer lugar, con pesos prácticamente iguales, se encuentran los atributos *Seguridad en el Trabajo* con un 19,78% y *Oportunidades de Crecimiento* 19,31%.

Las *Oportunidades de Trabajo en el Exterior*, sigue en esta categoría las líneas anteriores, recibiendo en este caso un 7,78%.

Entre 30 y 40 años



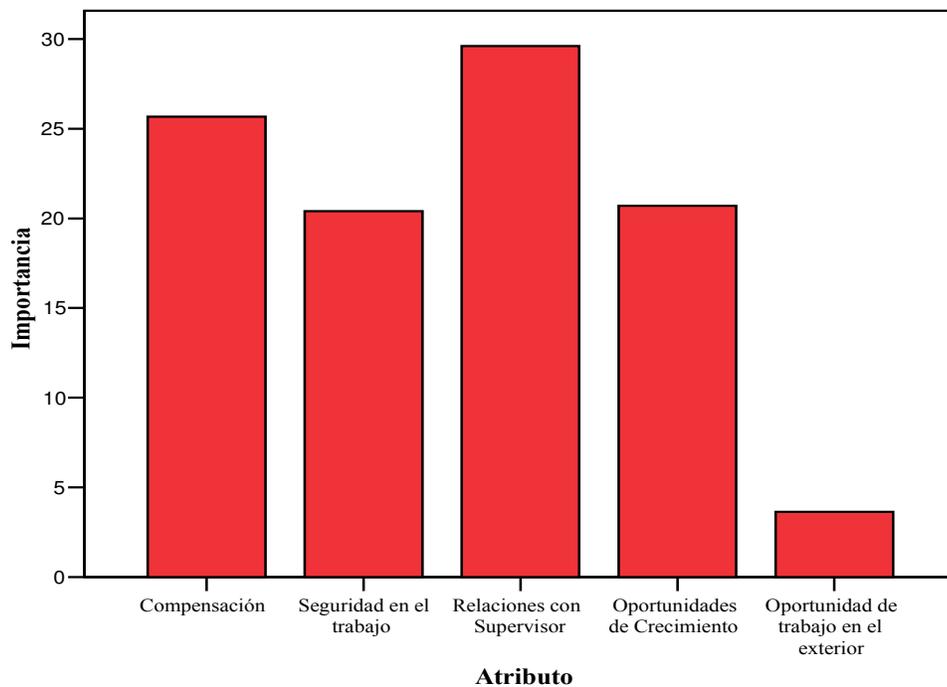
Gráfica N° 66: Resumen de Importancia ENTRE 30 Y 40 AÑOS EMPRESA C

Este grupo asigna valores similares al atributo *Compensación y Relaciones con el Supervisor*, con pesos de 30,04% y 29,39% respectivamente.

En cuanto a las *Oportunidades de Crecimiento* (20,22%) y *Seguridad en el Trabajo* (17,51%), se observa que la tendencia y el peso asignado a cada uno de ellos no difiere significativamente del grupo inmediatamente anterior.

Posterior a éstas, se encuentra el atributo *Oportunidades de Trabajo en el Exterior* con 2,84%, pudiéndose determinar que este grupo asigna menor importancia relativa a dicho atributo en comparación al grupo comprendido entre 19 y 29 años.

Mayor o igual a 41 años



Gráfica N° 67: Resumen de Importancia MAYOR O IGUAL A 41 AÑOS EMPRESA C

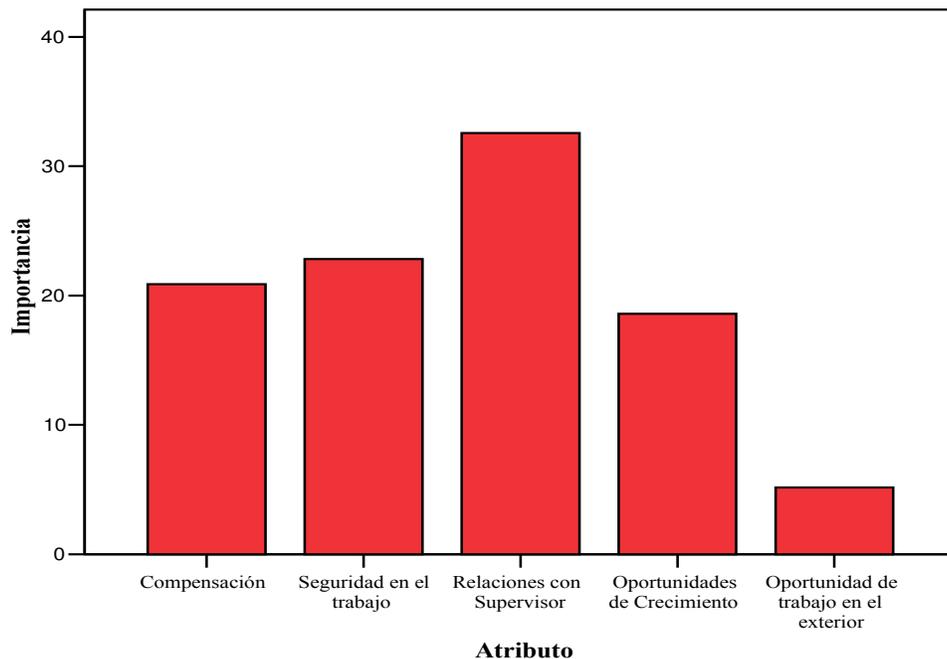
Al igual que los de menor edad, esta categoría refleja tener una preferencia relativa mayor hacia las *Relaciones con el Supervisor* (29,61%) que a la *Compensación* (25,86%). Análogo a los mismos, el grupo Mayores o igual a 41 años asigna prácticamente el mismo peso al atributo *Seguridad en el Trabajo* (20,69%) que a *Oportunidades de Crecimiento* (20,39%).

En concordancia con los resultados arrojados anteriormente, el atributo con menor importancia es *Oportunidades de Trabajo en el Exterior*, el cual recibe en este caso un peso de 3,63%.

En términos generales, se observa que entre los tres grupos de edades existe muy poca diferencia en el porcentaje otorgado a cada atributo, al igual que no existe variación significativa en los porcentajes asignados en comparación con los resultados totales

ANTIGÜEDAD

De 1 a 36 meses

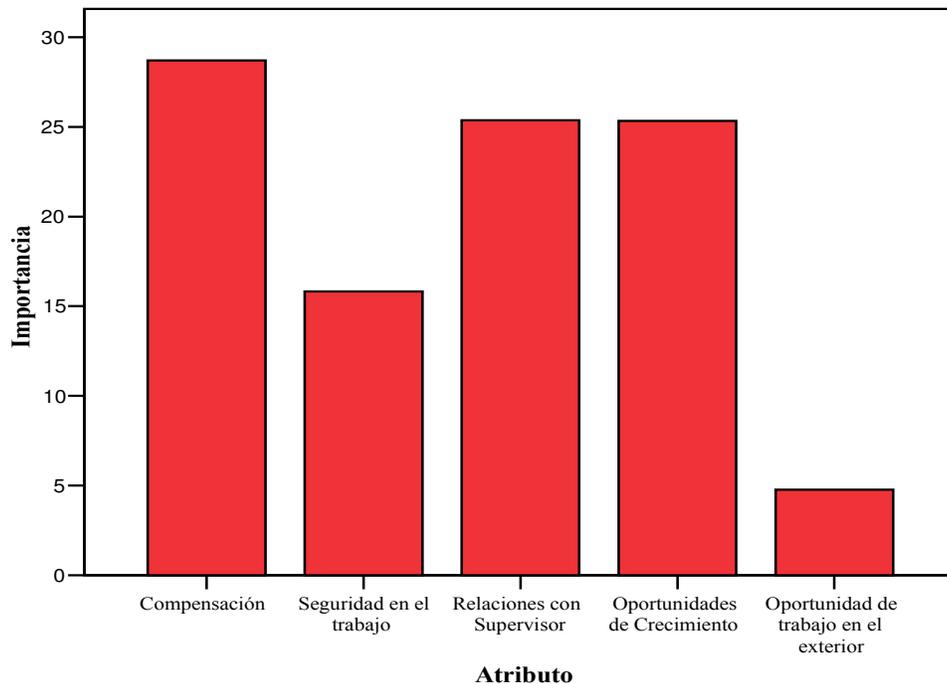


Gráfica N° 68: Resumen de Importancia DE 1 A 36 MESES DE ANTIGÜEDAD EMPRESA C

En este caso, el atributo con mayor peso es *Relaciones con el Supervisor* (32,57%), posterior a éste se encuentra *Seguridad en el Trabajo* (22,81%) y en tercer lugar *Compensación* (20,87%), cabe destacar lo poco común que resulta este orden de importancia, ya que por lo general las Recompensas Financieras se debaten con las *Relaciones con el Supervisor*, ubicándose en pocas ocasiones por debajo de la estabilidad laboral.

El porcentaje otorgado a las *Oportunidades de Crecimiento* sigue la tendencia tanto de los grupos anteriores como del Total, siendo éste 18,59%. Por otro lado, demuestran muy poca importancia relativa hacia el desarrollo de carrera fuera del país, puesto que le asignan al atributo *Oportunidades de Trabajo en el Exterior* el menor valor porcentual de todos, el cual corresponde a 5,16%.

De 37 a 72 meses

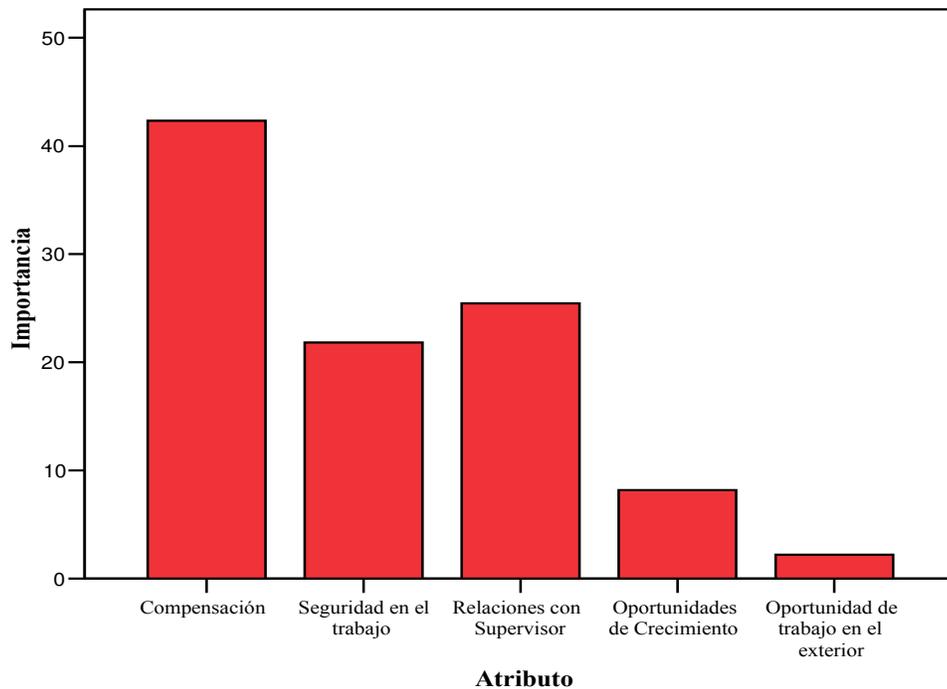


Gráfica N° 69: Resumen de Importancia DE 37 A 72 MESES DE ANTIGÜEDAD EMPRESA C

A diferencia del grupo anterior, los de este margen de antigüedad asignan un peso bastante alto a la *Compensación*, el cual corresponde a 28,7%. Notoriamente, los atributos *Relaciones con Supervisor* (25,37%) y *Oportunidades de Crecimiento* (25,32%) alcanzan un porcentaje bastante alto y prácticamente igual.

Seguidamente, se encuentra el atributo *Seguridad en el Trabajo* con un 15,83%, ubicándose en la posición posterior a ésta *Oportunidades de Trabajo en el Exterior*, el cual recibe un peso igual a 4,77%.

De 73 a 108 meses



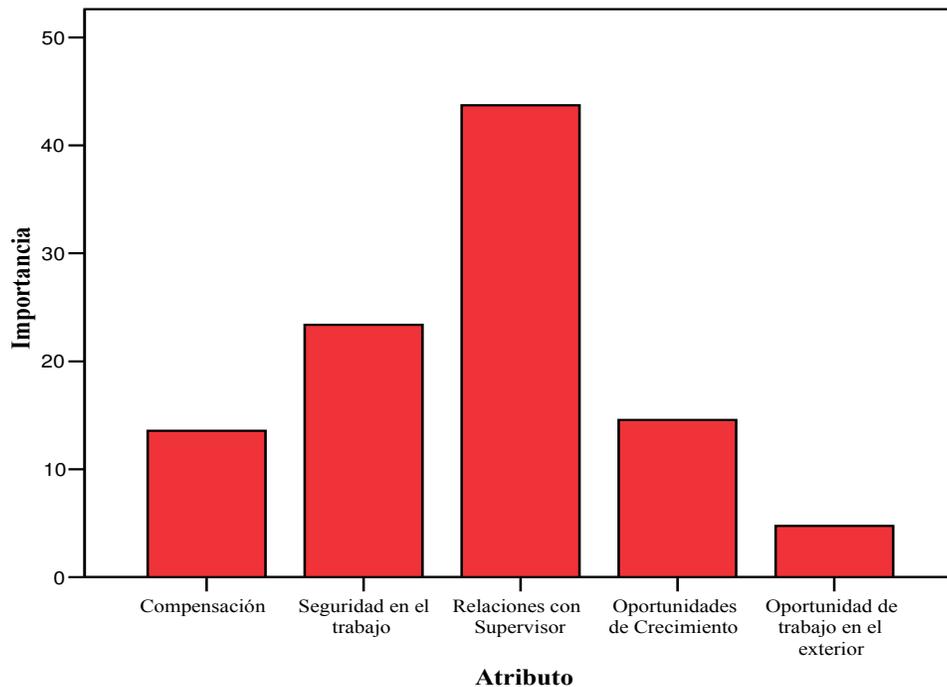
Gráfica N° 70: Resumen de Importancia DE 73 A 108 MESES DE ANTIGUEDAD

Es posible observar en esta categoría, unos valores asignados bastantes desiguales, ya que las diferencias porcentuales varían entre 3,63% y 40,13%.

El atributo que se percibe con mayor preferencia relativa es la *Compensación*, recibiendo éste un porcentaje bastante alto, igual a 42,34%; siendo esta categoría la que mayor peso le asigna dentro de la Empresa C. En comparación con los resultados de la Muestra Total, se puede decir que la diferencia porcentual no es significativa, en relación al peso asignado a dicho atributo.

Las *Relaciones con el Supervisor* (25,45%) constituyen el segundo atributo con mayor importancia relativa para este grupo. Con un peso bastante cercano, se encuentra *Seguridad en el Trabajo* (21,82%), seguido de las *Oportunidades de Crecimiento* (8,18%). En este punto, cabe destacar la marcada diferencia porcentual que existe entre estos dos últimos atributos, diferencia determinada básicamente por el poco peso que le otorgan a las promociones de cargo.

De 109 a 144 meses



Gráfica N° 71: Resumen de Importancia DE 109 A 144 MESES DE ANTIGÜEDAD EMPRESA C

A diferencia de los valores arrojados por la muestra de 73 a 108 meses de antigüedad, esta categoría indica tener una mayor preferencia hacia las Relaciones con el Supervisor, asignándole un peso de 43,73%, valor prácticamente igual al otorgado por los primeros a las Recompensas Financieras (*Compensación*).

Coincidiendo con los de menor antigüedad, el segundo atributo en orden de preferencia es *Seguridad en el Trabajo* (23,39%). El tercer lugar le corresponde a las *Oportunidades de Crecimiento*, las cuales reciben un porcentaje igual a 14,58%.

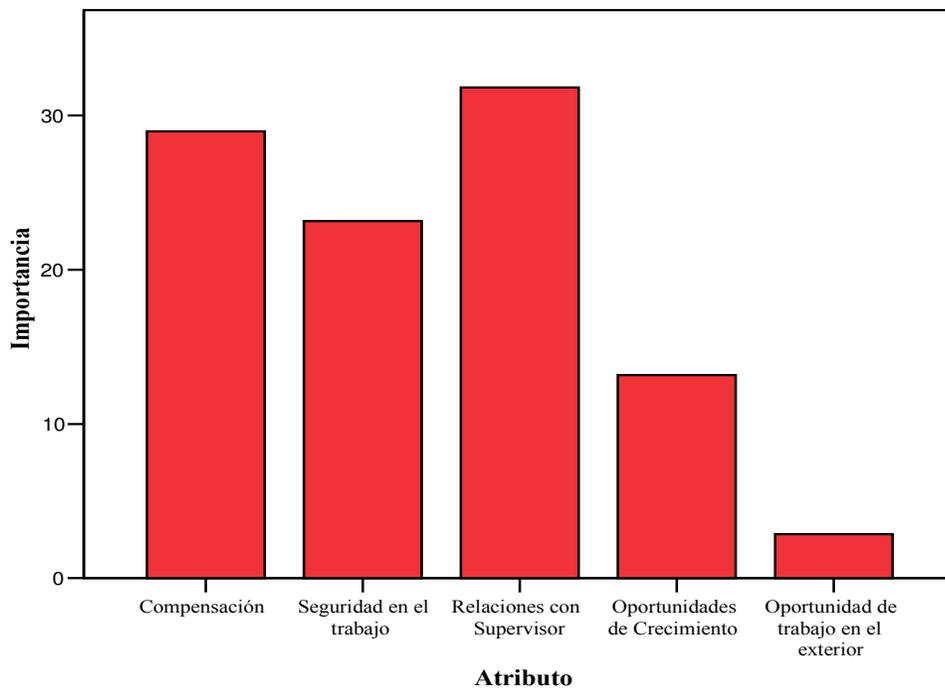
Particularmente, las Recompensas Financieras reciben una menor preferencia relativa por parte de los sujetos que conforman este grupo, ya que al atributo *Compensación* le es asignado un 13,56%, siendo este peso un valor resaltante dentro de la Empresa C y en comparación con los resultados generales.

En último lugar se ubica el atributo *Oportunidades de Trabajo en el Exterior*, con un porcentaje de 4,75%.

En general es posible afirmar que no existen diferencias relevantes entre la antigüedad del individuo y los porcentajes otorgados a los diferentes atributos, ni en comparación con el Total de la muestra.

En la Empresa C, como se puede observar, no hay empleados que conformen el grupo de antigüedad mayor a 145 meses.

EMPRESA D



Gráfica N° 72: Resumen de Importancia TOTAL EMPRESA D

Tabla N° 29: Resumen de Utilidades TOTAL EMPRESA D

ATRIBUTO	UTILITY
COMPENSACIÓN	
20% sobre el promedio del mercado	2,4615
En el promedio del mercado	-0,2308
20% bajo el promedio del mercado	-2,2308
SEGURIDAD EN EL TRABAJO	
Alta	1,6923
Media	0,3654
Baja	-2,0577
RELACIONES CON EL SUPERVISOR	
Buenas	1,9487
Normales	1,2564
Malas	-3,2051
OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO	
Alta	1,0769
Medias	-0,0192
Bajas	-1,0577
OPORTUNIDADES DE TRABAJO EN EL EXTERIOR	
Alta	0,3077
Medias	-1,1538
Bajas	-1,1538

$$r^2 = 0,991$$

Mediante los resultados obtenidos por la muestra seleccionada en la Empresa D, es posible determinar que la preferencia relativa de la población está enfocada hacia a las *Relaciones con el Supervisor*, obteniendo éstas el mayor porcentaje asignado (31,83%).

Con una diferencia poco relevante, posteriormente se ubica las Recompensas Financieras, alcanzando el atributo *Compensación* un peso de 28,98%. Seguido de la *Seguridad en el Trabajo* (23,16%) y *Oportunidades de Crecimiento* (13,18%).

Al igual que los resultados arrojados por la Muestra Total, el atributo que demuestra tener menor importancia relativa es *Oportunidades de Trabajo en el Exterior*, el cual recibe un peso equivalente a 2,85%.

Comparando los resultados obtenidos en esta empresa con los de la muestra total se evidencia una diferencia en el atributo al que le otorgan mayor peso relativo, siendo las

Relaciones con el Supervisor el primer lugar en la Empresa D y *Compensación* la de los resultados Totales. En relación al resto de los atributos, se observa la misma tendencia en el orden de preferencia al igual que los porcentajes asignados.

Igual que en los casos anteriores, los “utilities” corroboran esta información, indicando la preferencia hacia cada uno de los niveles de los distintos atributos. Asimismo, el coeficiente de determinación indica que los atributos del estudio explican un 99,1% de las preferencias relativas de los trabajadores de la Empresa D.

A continuación se presentarán las mismas combinaciones de utilities planteadas en los casos anteriores, las cuales permitirán determinar las recompensas hacia las cuales los trabajadores indican tener mayor preferencia relativa.

Tabla N° 30: Primera combinación de utilities EMPRESA D

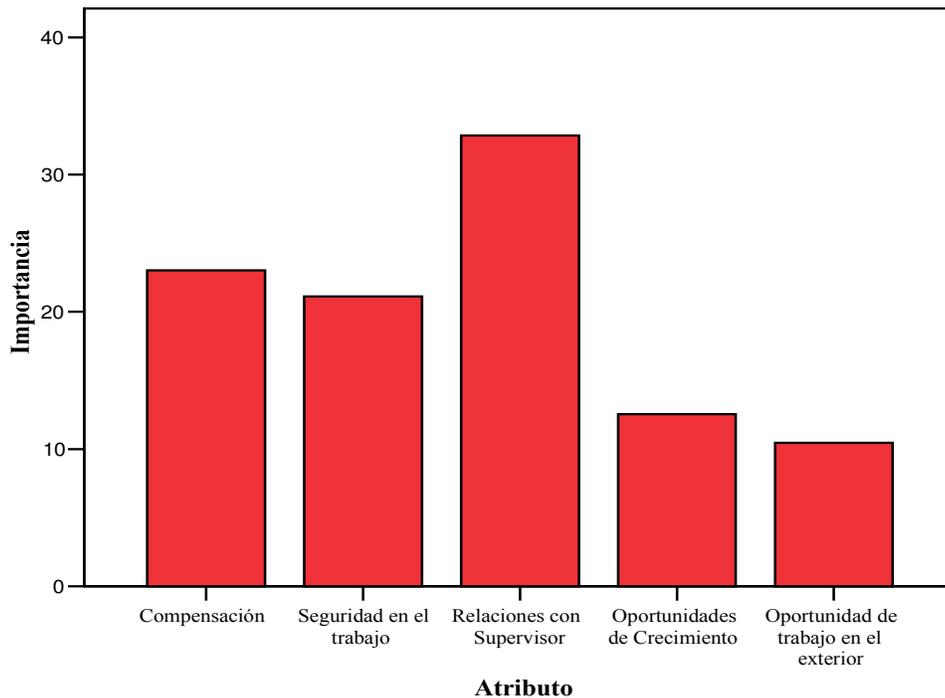
Atributo	Nivel	Utility
Compensación	20% sobre el promedio del mercado	2,4615
Seguridad en el Trabajo	Baja	-2,0577
Relaciones con el Supervisor	Malas	-3,2051
Oportunidades de Crecimiento	Bajas	-1,0577
Oportunidades de Trabajo en el Exterior	Bajas	-1,1538
Sumatoria Utilities		-5,0128

Tabla N° 31: Segunda combinación: de utilities EMPRESA D

Atributo	Nivel	Utility
Compensación	20% bajo el promedio del mercado	-2,2308
Seguridad en el Trabajo	Altas	1,6923
Relaciones con el Supervisor	Buenas	1,9487
Oportunidades de Crecimiento	Altas	1,0769
Oportunidades de Trabajo en el Exterior	Altas	0,3077
Sumatoria Utilities		2,7948

Al igual que en las empresas anteriores y el total, para los empleados de la Empresa D, las Recompensas No Financieras tienen mayor importancia relativa que las Financieras, puesto que el mayor valor obtenido de la sumatoria de utilities, es el de la segunda combinación.

NIVEL JERÁRQUICO

Gerentes**Gráfica N° 73:** Resumen de Importancia GERENTES EMPRESA D

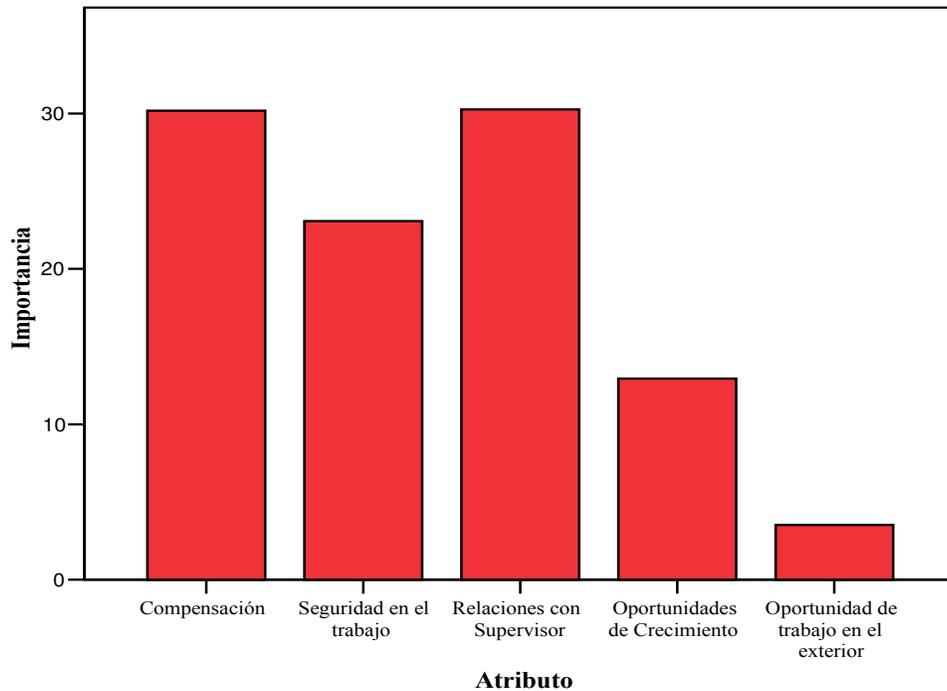
Al igual que los resultados totales de dicha empresa, el nivel gerencial asigna mayor importancia a las *Relaciones con el Supervisor*, no obstante cabe destacar que el porcentaje otorgado por éstos es mayor (32,85%).

En segundo lugar de importancia se ubica la *Compensación* con un 23,01%, posteriormente se sitúa el atributo *Seguridad en el Trabajo* con 21,13%.

Sin diferencias porcentuales significativas en comparación con los resultados totales de dicha empresa, se observan las *Oportunidades de Crecimiento*, las cuales reciben un peso igual a 12,35%. En último lugar, están las *Oportunidades de Trabajo en el Exterior* recibiendo

un porcentaje significativamente mayor al de los resultados totales de la empresa, siendo éste 10,46%.

Empleados



Gráfica N° 74: Resumen de Importancia EMPLEADOS EMPRESA D

Al igual que los Gerentes, el primer y segundo atributo con mayor preferencia relativa para los Empleados, son *Relaciones con el Supervisor* y *Compensación*. Además, es relevante destacar que en ésta categoría los porcentajes asignados son prácticamente iguales, siendo 30,27% y 30,19% respectivamente.

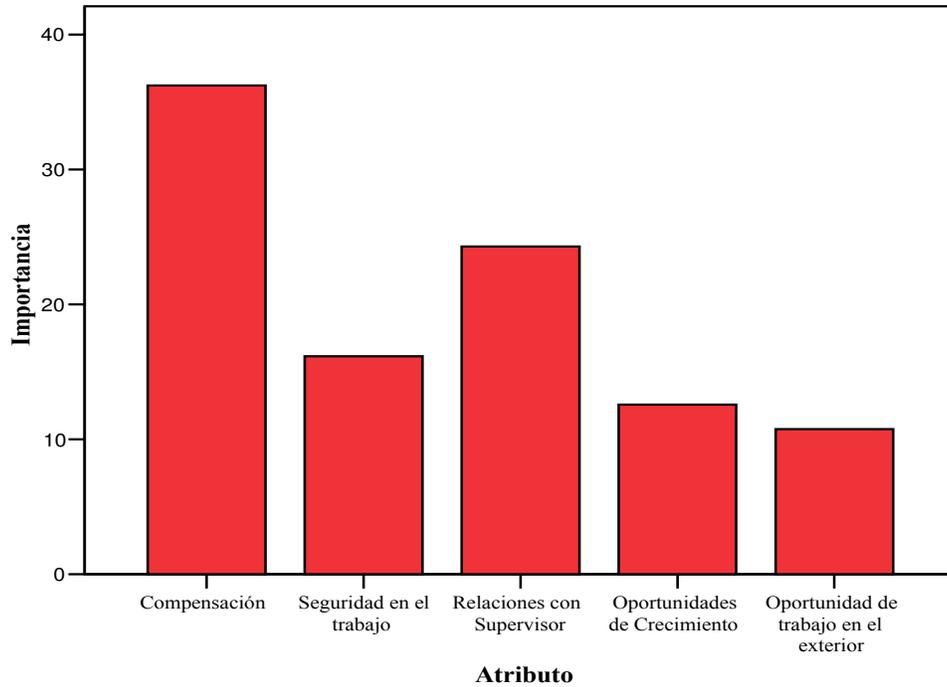
Consecutivamente, se encuentra el atributo *Seguridad en el Trabajo* (23,08%), ocupando el mismo lugar de preferencia que en el caso anterior y con una diferencia porcentual poco significativa en comparación a éste

En el cuarto lugar, se ubica *Oportunidades de Crecimiento* con un valor de 12,94%, pudiéndose observar en este caso, que el peso otorgado es prácticamente igual por los Empleados que por los Gerentes.

El porcentaje asignado al último atributo, en este caso *Oportunidades de Trabajo en el Exterior*, se encuentra un 6,95% por debajo del valor otorgado por los *Gerentes* a este mismo atributo, siendo el de este grupo 3,51%.

A excepción de la mencionada diferencia, entre ambos niveles no existen discrepancias significativas en los porcentajes dados a cada una de los atributos. Además, se puede observar que el orden de preferencia dado a los mismos es igual en los dos casos.

Si se comparan los resultados de esta categoría con los de la Muestra Total, es posible determinar que los pesos asignados por esta última son bastante representativos; sin embargo, el atributo con mayor preferencia relativa difiere entre ellos.

SEXO**Hombres**

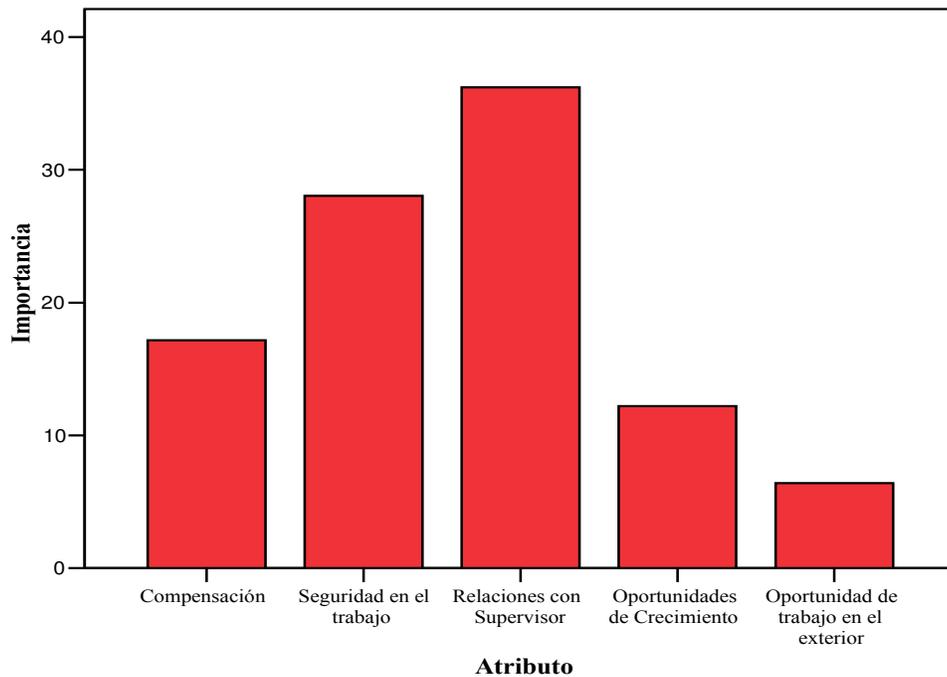
Gráfica N° 75: Resumen de Importancia HOMBRES EMPRESA D

Contrario a los resultados totales de la Empresa D, los Hombres dan mayor importancia al atributo *Compensación*, otorgándole un porcentaje igual a 36,22%. En segundo lugar se ubican las *Relaciones con el Supervisor* con un 24,29%; en este caso es posible observar que en comparación con los Hombres de la Muestra Total, los dos primeros atributos reciben el mismo orden de preferencia y no existen mayores diferencias con respecto a los valores porcentuales asignados.

El tercer lugar es dado al atributo *Seguridad en el Trabajo*, recibiendo un 16,16%, valor que no varía significativamente en relación al total. Particularmente, se evidencia una cercanía

en los valores otorgados a los dos últimos atributos, *Oportunidades de Crecimiento* (12,57%) y *Oportunidades de Trabajo en el Exterior* (10,77%), siendo la diferencia porcentual 1,8%.

Mujeres



Gráfica N° 76: Resumen de Importancia MUJERES EMPRESA D

A diferencia de los Hombres y en concordancia con los resultados totales de dicha empresa, el atributo *Relaciones con el Supervisor* recibe el primer lugar de importancia, con un porcentaje igual a 36,21%; como se puede observar este valor es prácticamente igual al recibido por el primer atributo del grupo inmediatamente anterior (*Compensación*).

Nuevamente en contradicción al sexo opuesto y esta vez al mismo total, el segundo atributo en orden de preferencia es la *Seguridad en el Trabajo* (28,05%), seguida de la

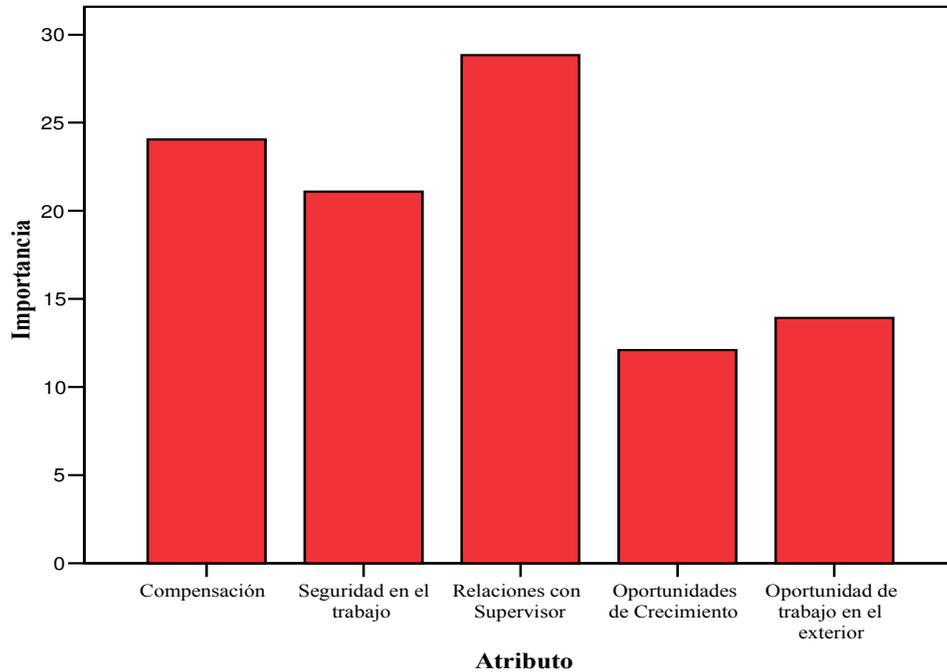
Compensación con un peso de 17,16%, notándose además, que este último valor difiere considerablemente del asignado por los Hombres.

Posterior a éste, con una diferencia porcentual de 4,97%, se encuentra *Oportunidades de Crecimiento* (12,19%), por lo que se puede decir que la importancia dada a las Recompensas Financieras es más cercana al desarrollo que al clima organización y la estabilidad laboral.

Con un 6,39%, las *Oportunidades de Trabajo en el Exterior*, representan el atributo con menor peso relativo para las Mujeres. No obstante, el valor asignado a la misma supera el otorgado por esta misma categoría en la Muestra Total.

En términos generales, la variable Sexo, con sus respectivos grupos, no presentan diferencias relevantes en los valores porcentuales asignados a cada uno de los atributos en comparación con los resultados totales.

ESTADO CIVIL

Solteros

Gráfica N° 77: Resumen de Importancia SOLTEROS EMPRESA D

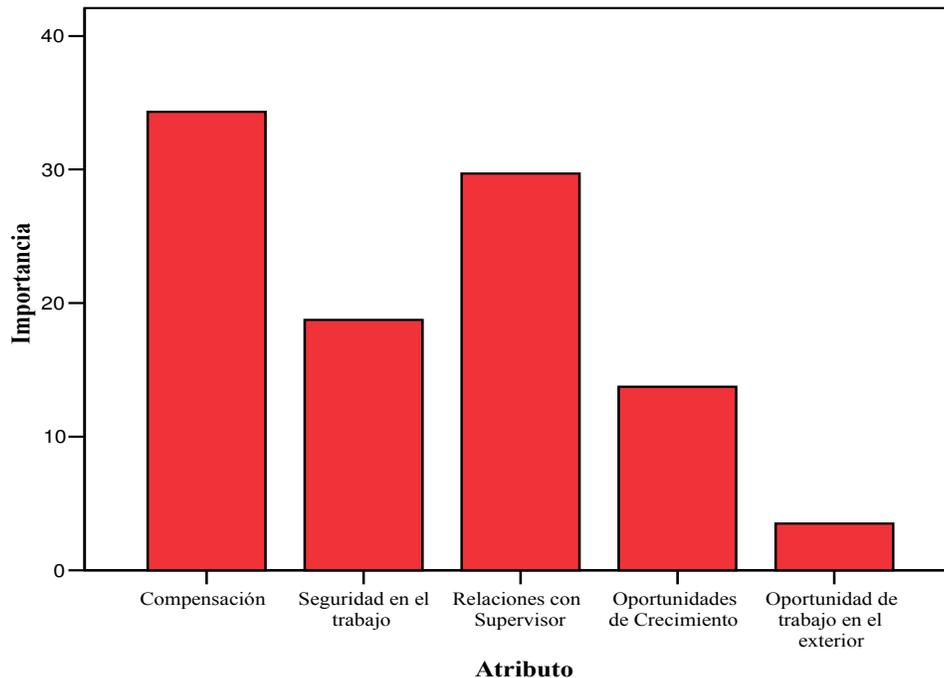
El primer atributo en orden de preferencia para este grupo, es *Relaciones con el Supervisor*, recibiendo un porcentaje igual a 28,83%. Posterior a éste, se puede observar las Recompensas Financieras, las cuales son determinadas por el atributo *Compensación* que recibe un peso de 24,05%.

La *Seguridad en el Trabajo* representa el tercer lugar de importancia relativa, con un porcentaje de 21,1%. Hasta esta posición, se observa que el orden de preferencia es igual al del Total de la Empresa D, así como al de esta misma categoría en la Muestra Total.

En cuanto a los atributos *Oportunidades de Crecimiento* (12,1%) y *Oportunidades de Trabajo en el Exterior* (13,92%), se observa un cambio en la posición obtenida en relación, nuevamente, al Total de la Empresa D y al de los Solteros de la Muestra Total. En este caso,

las oportunidades laborales fuera del país representan tener un mayor peso que el desarrollo profesional; sin embargo, la diferencia porcentual entre ambos no es significativa, correspondiendo a un 1,82%. Por otro lado, se determina que los Solteros de dicha organización dan una importancia a las *Oportunidades de Trabajo en el Exterior*, considerablemente mayor que el resto de los célibes.

Casados



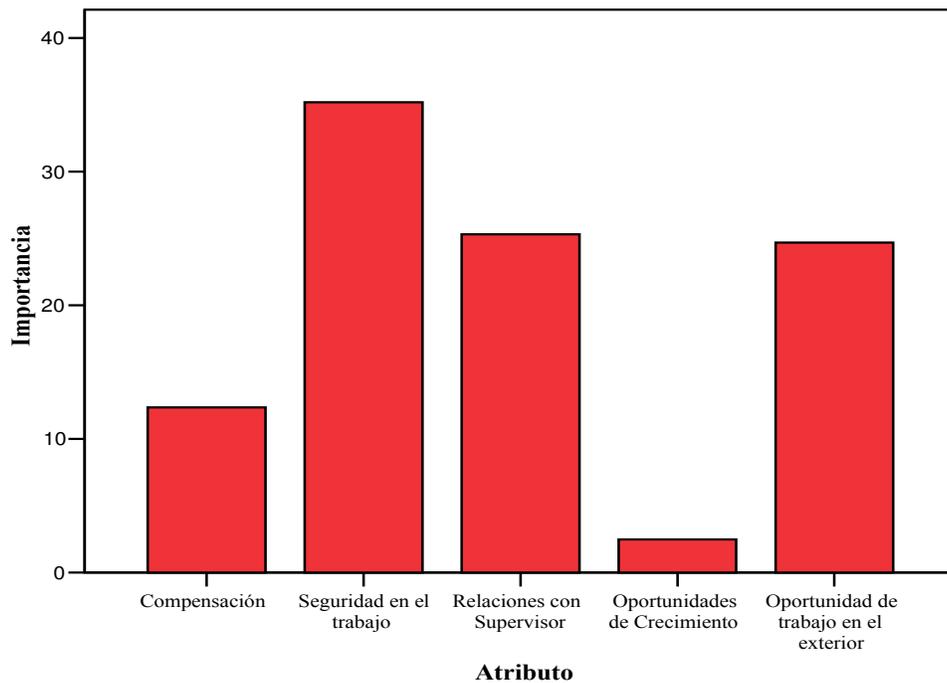
Gráfica N° 78: Resumen de Importancia CASADOS EMPRESA D

A diferencia de los Solteros, los Casados reflejan tener una preferencia hacia la *Compensación* que hacia cualquier otra de los atributos, recibiendo éste un 34,32%. Seguida de las *Relaciones con el Supervisor*, con un 29,71%. Como se puede observar, la diferencia porcentual entre ambos atributos no es significativa.

El tercer lugar lo recibe el atributo *Seguridad en el Trabajo* (18,75%). Consecutivamente las *Oportunidades de Crecimiento* reciben un valor de 13,73%, para encontrar en la última posición las *Oportunidades de Trabajo en el Exterior*, con un 3,48%.

A pesar de que el orden de importancia asignado por esta categoría, no concuerda con el de la empresa en general, ni con el de la Muestra Total, se puede observar que coinciden perfectamente con los resultados globales de los Casados; notándose además, que no existen diferencias considerables en los valores porcentuales de los atributos.

Divorciados

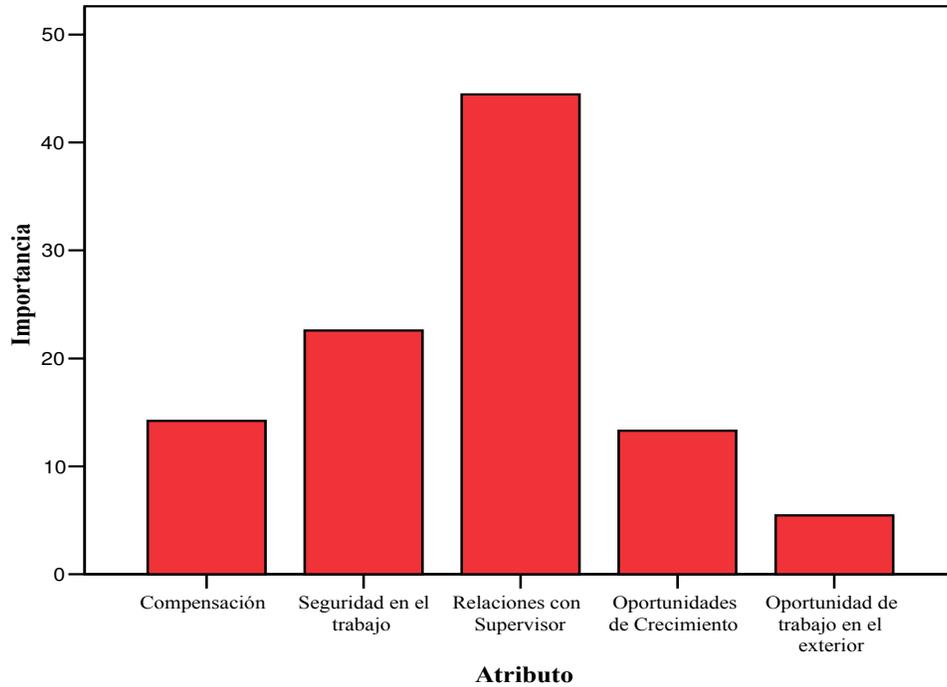


Gráfica N° 79: Resumen de Importancia DIVORCIADOS EMPRESA D

Como se puede observar en el gráfico, los porcentajes asignados a cada uno de los atributos, en esta categoría, son bastante dispares; siendo el atributo *Seguridad en el Trabajo* (35,19%), el de mayor importancia relativa.

Entre el segundo y tercer lugar se da una diferencia porcentual poco relevante, igual a 0,62%, entre *Relaciones con el Supervisor* (25,31%) y *Oportunidades de Trabajo en el Exterior* (24,69%), cabe destacar que esta última recibe un porcentaje y una posición nunca antes alcanzada, dejándose notar incluso su preferencia por encima de las Recompensas Financieras, las cuales están representadas por el atributo *Compensación* (12,35%).

En este caso, el último lugar lo recibe las *Oportunidades de Crecimiento* (2,47%), alcanzando un porcentaje significativamente menor al recibido por los otros dos Estados Civiles, inclusive por los de la Muestra Total.

EDAD**Entre 19 y 29 años**

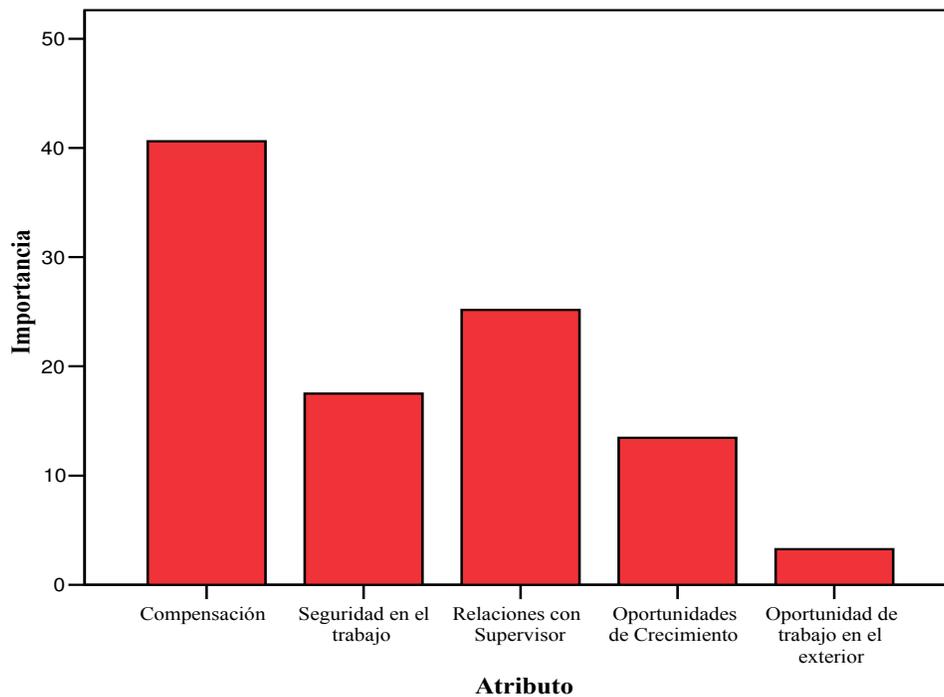
Gráfica N° 80: Resumen de Importancia ENTRE 19 Y 29 AÑOS EMPRESA D

Notoriamente, el atributo *Relaciones con el Supervisor*, recibe en este caso el mayor porcentaje asignado, siendo éste 44,44%. La *Seguridad en el Trabajo* representa el segundo lugar de importancia, con un 22,59%; al ser comparados ambos valores con los obtenidos por esta categoría en la Muestra Total, se observa que no existen diferencias considerables al respecto; sin embargo, el orden de preferencia varía en relación a éstas, ya que en los resultados totales los de menor edad colocan las Recompensas Financieras por encima de la estabilidad laboral.

Esta categoría asigna a la *Compensación* un peso igual a 14,21%, valor que rompe con la tendencia seguida por el resto de los grupos y representando una diferencia porcentual igual a 10,47% en comparación con los resultados obtenidos por sus iguales en la Muestra Total.

Con una diferencia apenas de 0,91%, se ubica en el cuarto lugar el atributo *Oportunidades de Crecimiento*, el cual recibe un peso de 13,3%. Seguida de las *Oportunidades de Trabajo en el Exterior*, que obtiene el menor valor asignado, siendo éste 5,46%.

Entre 30 y 40 años



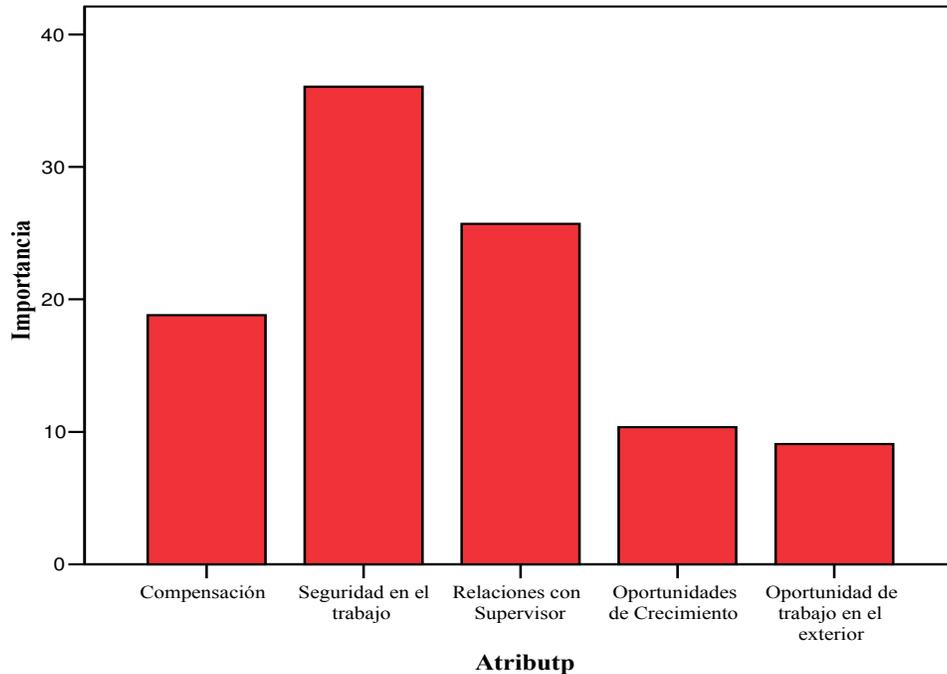
Grafica N° 81: Resumen de Importancia ENTRE 30 Y 40 AÑOS EMPRESA D

La *Compensación*, recibe en este caso el primer lugar de preferencia relativa, recibiendo un peso considerablemente alto, igual a 40,6%. Posterior a éste, se encuentra las *Relaciones con el Supervisor*, con un 25,17%. Es posible observar, que estos resultados son inversos a los dos primeros lugares asignados por la muestra total de la Empresa D.

El tercer lugar es asignado al atributo *Seguridad en el Trabajo* (17,52%), sucesivamente se encuentra las *Oportunidades de Crecimiento* (13,46%).

Siguiendo la tendencia de los grupos anteriores, el atributo con menor peso relativo es *Oportunidades de trabajo en el Exterior*, recibiendo un valor igual a 3,25%.

En líneas generales, se puede decir que los resultados obtenidos por los de edad comprendida entre 30 y 40 años en la Muestra Total, reflejan asertivamente los resultados arrojados por esta misma categoría en la Empresa D, tanto en valores porcentuales como en el orden de preferencia.

Mayor o igual 41 años

Gráfica N° 82: Resumen de Importancia MAYOR O IGUAL A 41 AÑOS EMPRESA D

A diferencia de los casos anteriores, el atributo más valorado por este grupo es la *Seguridad en el Trabajo* (36,05%), notándose una diferencia porcentual de 10,34% con relación al siguiente atributo, *Relaciones con el Supervisor*. Como se puede observar, este segundo lugar coincide con él del grupo de edades comprendidas entre 30 y 40 años.

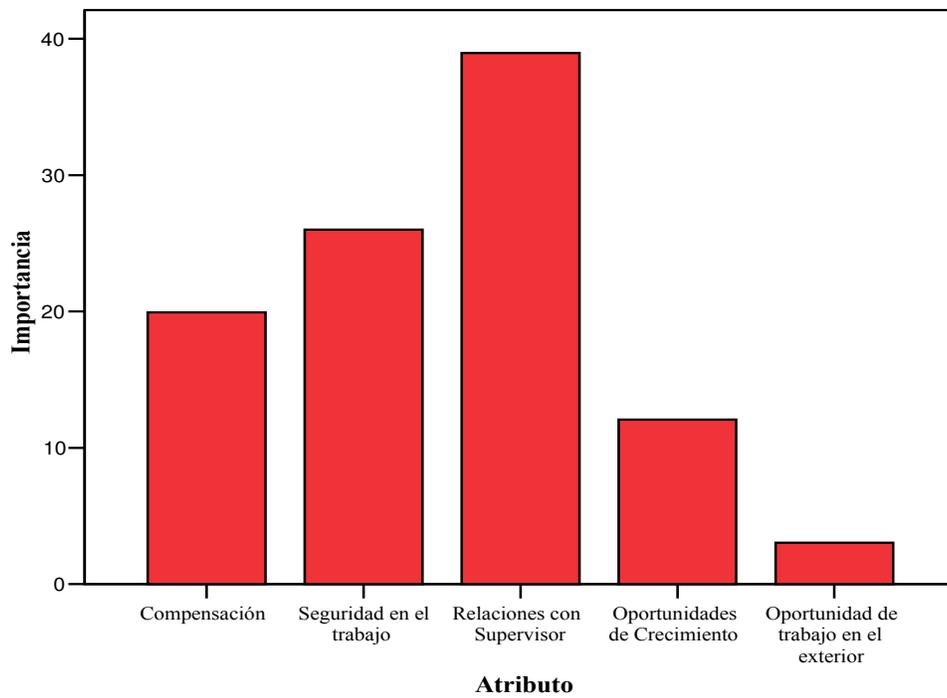
Al igual que el grupo de menor edad de dicha empresa, éste otorga a la *Compensación* un tercer puesto en orden de preferencia relativa, recibiendo un valor de 18,81%.

En comparación con los resultados arrojados por esta misma categoría en la Muestra Total, se puede observar una variación en el orden de los tres primeros lugares, puesto que en esta última el segundo lugar de preferencia es asignado al atributo *Compensación* y el tercero a la *Seguridad en el Trabajo*.

Por otro lado, el cuarto y quinto lugar coincide con los resultados globales, tanto de la empresa como de la Muestra Total, incluso con los de los otros dos grupos de edades, siendo éstos *Oportunidades de Crecimiento* (10,34%) y *Oportunidades de Trabajo en el Exterior* (9,09%), respectivamente.

ANTIGÜEDAD

De 1 a 36 meses



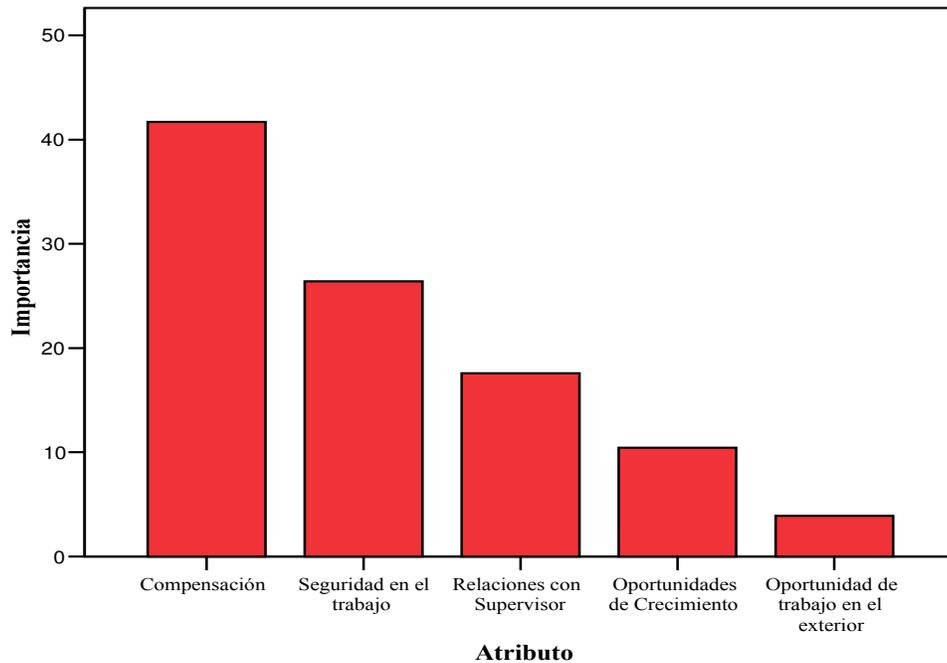
Gráfica N° 83: Resumen de Importancia DE 1 A 36 MESES DE ANTIGÜEDAD EMPRESA D

Con un peso de 38,96% y una diferencia porcentual de 12,95% en relación al segundo lugar, se ubica en la primera posición de preferencia el atributo *Relaciones con el Supervisor*, seguido de la *Seguridad en el Trabajo*, el cual recibe un 26,01%.

Este grupo, otorga a la *Compensación* un peso de 19,93%, lo que la ubica en un tercer lugar de preferencia, lo que conduce a una diferenciación en relación a los resultados totales de la Empresa D, en el orden dado a los atributos.

Siguiendo la propensión de la empresa, los atributos con menor peso relativo son las *Oportunidades de Crecimiento* (12,06%) y las *Oportunidades de Trabajo en el Exterior* (3,04%), recibiendo este último el menor porcentaje asignado por las distintas categorías de la Empresa D.

Comparando estos resultados con los obtenidos por esta categoría en la Muestra Total, se observa que no existen mayores diferencias en los porcentajes asignados, ni en el orden de preferencia, a excepción de los atributos *Compensación* y *Seguridad en el Trabajo*, que varían inversamente de posición.

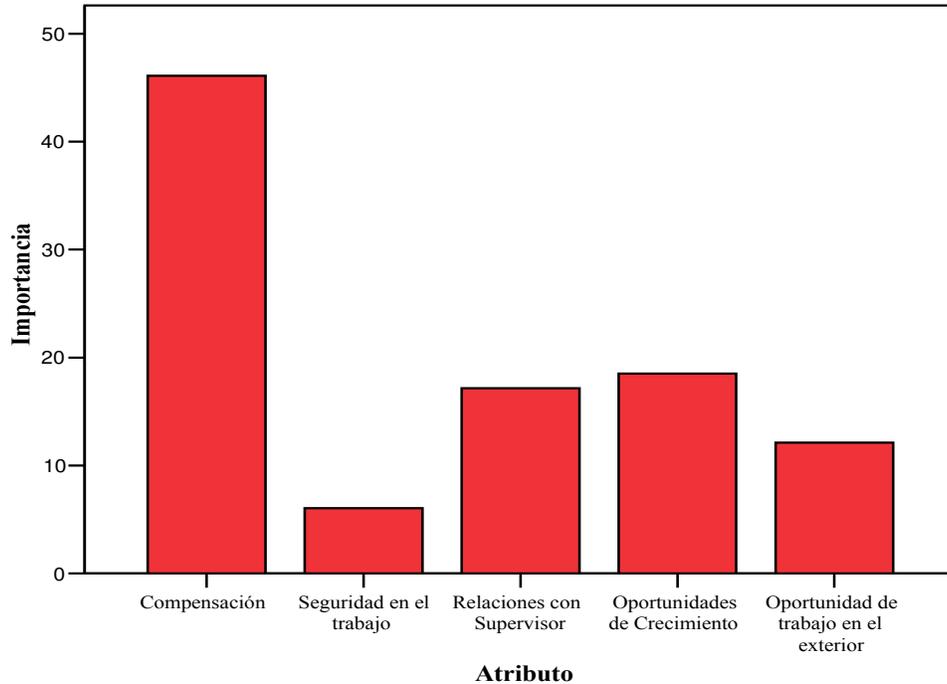
De 37 a 72 meses

Gráfica N° 84: Resumen de Importancia DE 37 A 72 MESES DE ANTIGÜEDAD EMPRESA D

Como se puede observar en el resumen de importancia, los porcentajes otorgados a los atributos los colocan en un orden de preferencia descendente, con una diferencia porcentual entre la primera y última posición igual a 37,78%, siendo éstas *Compensación* (41,69%) y *Oportunidades de Trabajo en Exterior* (3,91%) respectivamente.

Posteriormente, se ubican en el siguiente orden, los atributos *Seguridad en el Trabajo* (26,38%), *Relaciones con el Supervisor* (17,59) y *Oportunidades de Crecimiento* (10,42%).

Al contrastar dichos resultados con los de la Muestra Total, es posible determinar que no existen diferencias porcentuales significativas en los pesos otorgados a cada uno de los atributos; no obstante, el orden de preferencia asignado a las mismas varía, a excepción de las posiciones extremas que coinciden en la selección de los atributos.

De 73 a 108 meses

Gráfica N° 85: Resumen de Importancia DE 73 A 108 MESES DE ANTIGÜEDAD EMPRESA D

La *Compensación*, recibe en este caso un porcentaje significativamente superior al resto de los atributos, dejando en evidencia un desequilibrio entre la preferencia hacia las Recompensas Financieras (atributo ocupante del primer lugar) y las No Financieras (atributos restantes). Dicho porcentaje, corresponde a 46,13%, siendo éste el más alto valor alcanzado por el atributo dentro de la Empresa D.

En el segundo lugar de preferencia, se ubica el atributo *Oportunidades de Crecimiento* (18,52%). Con una diferencia porcentual irrelevante, igual a 1,35%, se encuentra posteriormente *Relaciones con el Supervisor* (17,17%).

El atributo *Oportunidades de Trabajo en el Exterior*, recibe en este caso uno de los valores porcentuales más altos, siendo éste igual a 12,12%, lo que lo ubica en la posición número cuatro en orden de preferencia.

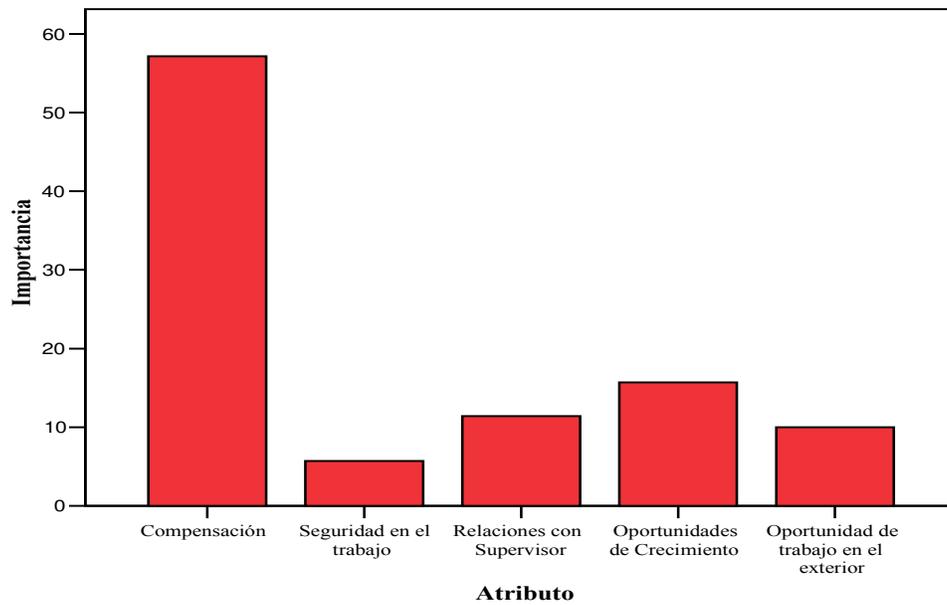
En el último lugar, a diferencia del resto de los grupos de esta empresa, es asignado al atributo *Seguridad en el Trabajo*, recibiendo un 6,06%.

Como se puede observar, los integrantes de esta categoría en relación a este mismo grupo en la Muestra Total, difiere en el orden de preferencia establecido para cada uno de los atributos, a excepción de la *Compensación*, que ambos le dan la mayor nivel de importancia relativa.

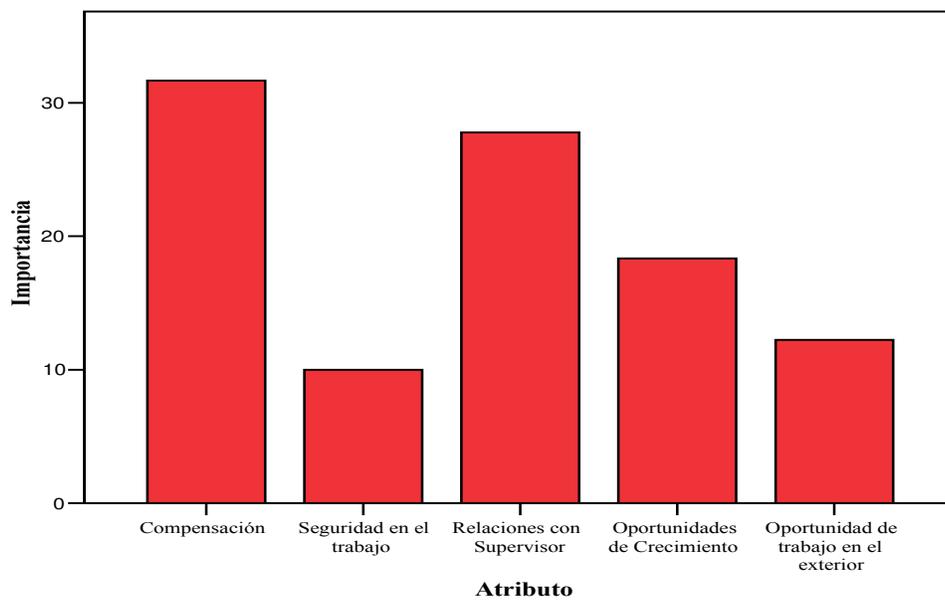
En esta empresa, no existen integrantes de las dos últimas categorías establecidas para la variable antigüedad en la organización.

Al finalizar el análisis de los datos, se observaron algunos casos que por sus características resultan interesantes relacionar con otros atributos, por lo que se procedió a realizar una serie de combinaciones que enriquecerán el estudio.

En primer lugar, se propone diferenciar el grupo con antigüedad comprendida entre 73 y 108 meses de la Empresa D en Empleados y Gerentes. Dicha relación surge por la notoria dispersión en los porcentajes asignados a cada una de los atributos, considerándose como un posible factor determinante, el Nivel Jerárquico.



Gráfica N° 86: Resumen de Importancia EMPLEADOS DE 73 A 108 MESES EMPRESA D



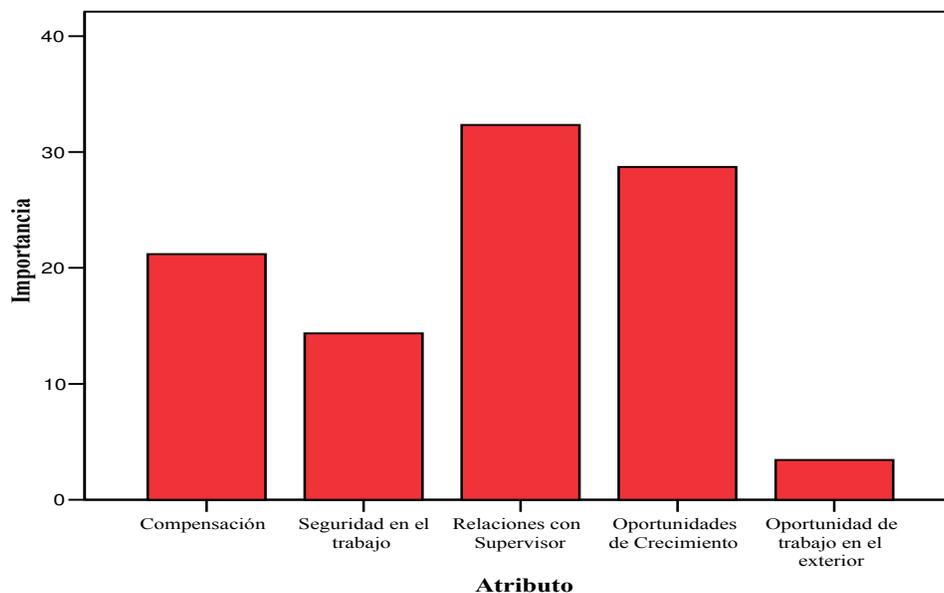
Gráfica N° 87: Resumen de Importancia GERENTES DE 73 A 108 MESES EMPRESA D

Al comparar los gráficos, se puede determinar que los valores arrojados por los Empleados de la Empresa D se acercan más a los resultados del grupo en general, que los reflejados por los Gerentes.

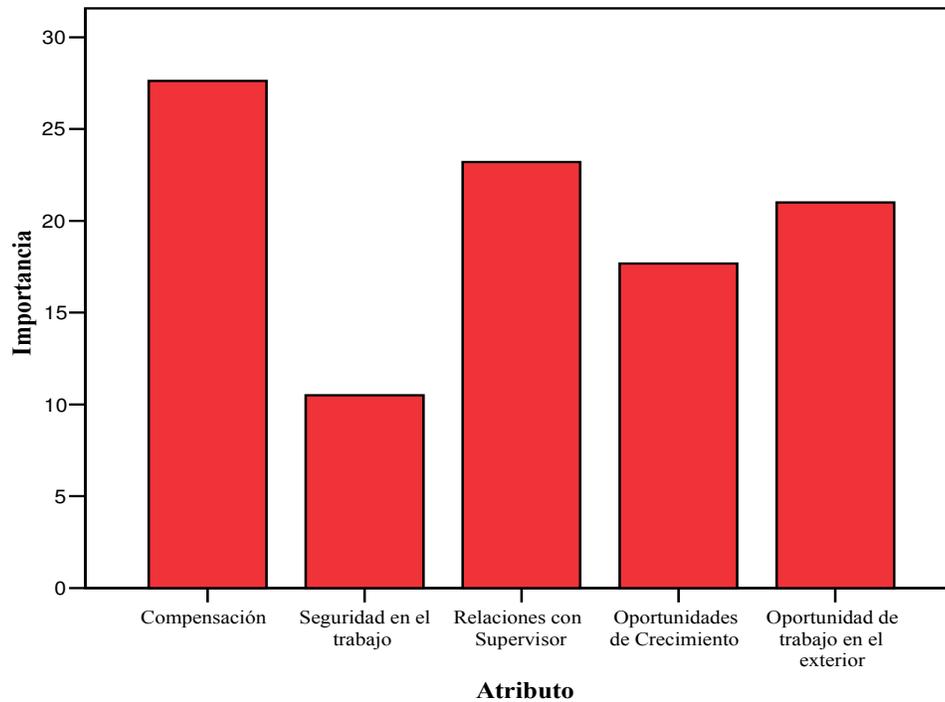
Sin embargo, ambos niveles asignan una mayor preferencia relativa al atributo *Compensación*, recibiendo 57,14% por parte de los Empleados y 31,67% por parte de los Gerentes. A diferencia de los estos últimos los Gerentes, colocan en segundo lugar de preferencia a las *Relaciones con el Supervisor*, notándose una diferencia porcentual entre ambos de 16,35%, mientras que los Empleados colocan las *Oportunidades de Crecimiento*.

Contrastando los resultados individuales, se observa que entre ambos no existe diferencia en la posición otorgada a la *Seguridad en el Trabajo* y a las *Oportunidades de Trabajo en el Exterior*, además no se evidencian mayores diferencias en los porcentajes asignados.

Otra diferenciación relevante para la investigación surge al clasificar el grupo de 41 años o más de la Empresa B, en Empleados y Gerentes.



Gráfica N° 88: Resumen de Importancia GERENTES MAYOR O IGUAL A 41 AÑOS EMPRESA B



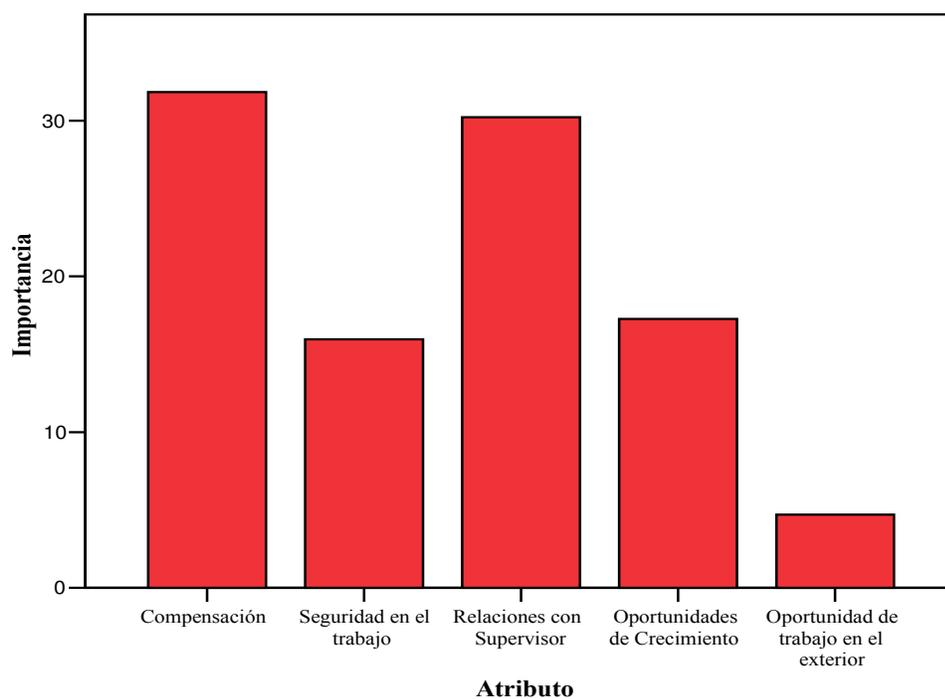
Gráfica N° 89: Resumen de Importancia EMPLEADOS MAYOR O IGUAL A 41 AÑOS EMPRESA B

Es posible observar una gran diferencia en el orden de preferencia establecido para cada uno de los atributos en ambos niveles jerárquicos, notándose que el primer lugar se debate entre la *Compensación* y las *Relaciones con el Supervisor*, sin diferencias porcentuales significativas.

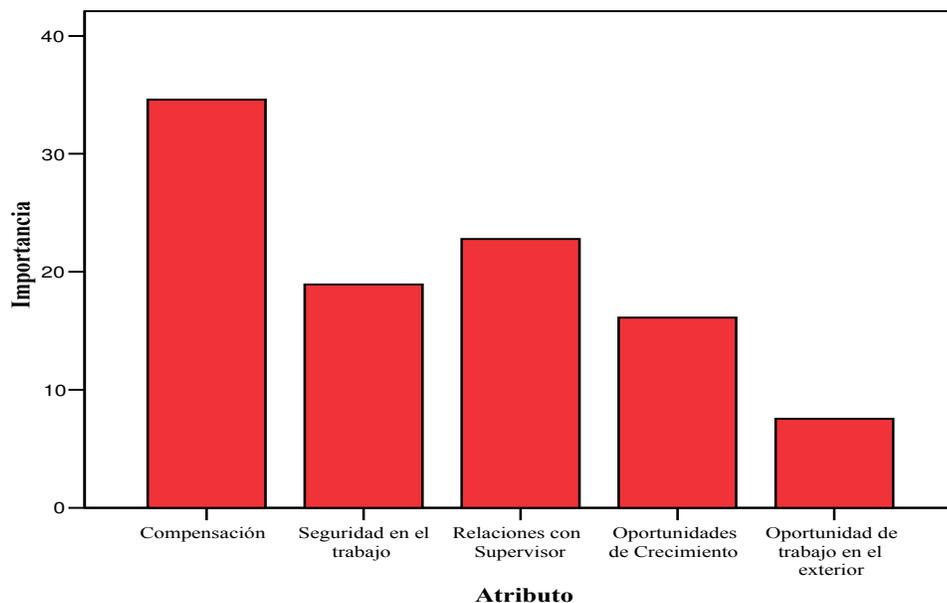
Es importante destacar, que tanto los Gerentes como los Empleados asignan un peso considerablemente alto al atributo *Oportunidades de Crecimiento*. En contradicción a los resultados de los Empleados, los Gerentes dan un porcentaje significativamente menor al atributo *Oportunidades de Trabajo en el Exterior*, con una diferencia porcentual de 17,57%.

La *Seguridad en el Trabajo*, se encuentra entre el cuarto y quinto lugar; sin embargo, la diferencia porcentual entre ambas categorías es poco significativa.

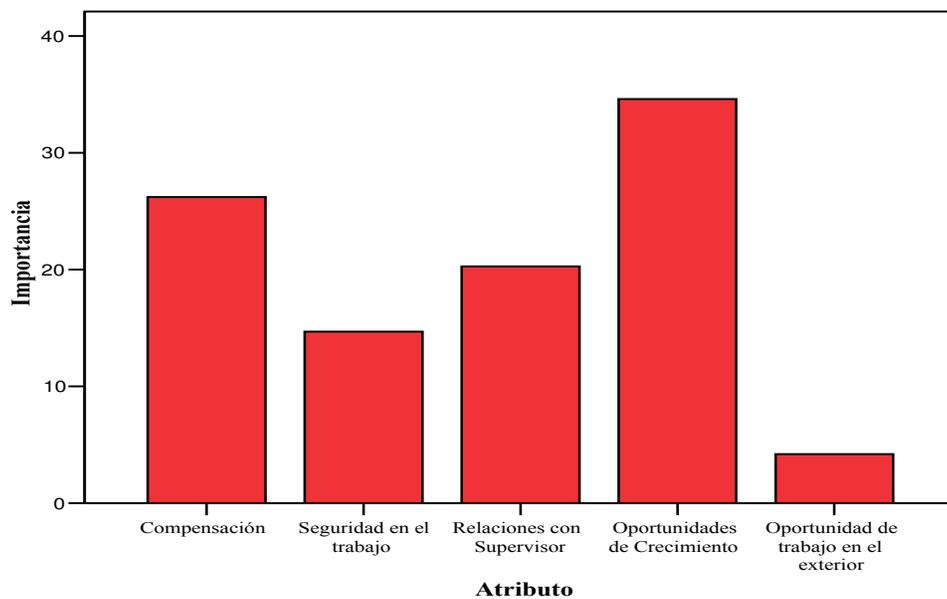
Para finalizar, se analizará el grupo conformado por los de edad comprendida entre 30 y 40 años, clasificándolos por Estado Civil.



Gráfica N° 90: Resumen de Importancia SOLTEROS ENTRE 30 Y 40 AÑOS



Gráfica N° 91: Resumen de Importancia CASADOS ENTRE 30 Y 40 AÑOS



Gráfica N° 92: Resumen de Importancia DIVORCIADOS ENTRE 30 Y 40 AÑOS

Entre estas categorías, se puede observar que no existen diferencias porcentuales significativas en los pesos otorgados a cada atributo, incluso al primer y último atributo en orden de preferencia concurda para los tres, siendo éstos *Compensación* y *Oportunidades de Trabajo en el Exterior*, respectivamente.

A diferencia de los Solteros y Casados, los Divorciados asignan el segundo lugar al atributo *Oportunidades de Crecimiento*, mientras que los dos primeros a *Relaciones con el Supervisor*.

Las posiciones tres y cuatro, se debaten entre los atributos *Seguridad en el Trabajo* y *Oportunidades de Crecimiento*, para los dos primeros Estados Civiles, siendo para los Divorciados *Relaciones con el Supervisor* el tercer atributo y la estabilidad laboral la cuarta posición.

Con el propósito de cumplir con el objetivo planteado en el presente estudio, el cual hace referencia al establecimiento de un cuadro comparativo con los resultados obtenidos por cada una de las empresas, se presenta a continuación una tabla resumen de los datos expuestos anteriormente, en donde se reflejan los “utilities” y porcentajes obtenidos por cada atributo y nivel de atributo en cada una de las empresas.

Adicionalmente, se presenta una segunda tabla resumen, que muestra los porcentajes obtenidos por cada atributo, tanto en el Total como en cada una de las Empresas, diferenciándolos según las variables “personales”.

Tabla N° 32: Comparación de los Resultados por Empresas

	EMPRESA A		EMPRESA B		EMPRESA C		EMPRESA D	
	Utility	Porcentaje	Utility	Porcentaje	Utility	Porcentaje	Utility	Porcentaje
COMPENSACIÓN								
20% sobre el promedio	2,6190	27,84	3,1179	34,96	2,2236	27,33	2,4615	28,98
En el promedio del mercado	-0,4167		-0,6169		-0,1575		-0,2308	
20% por debajo del promedio	-2,2024		-2,5010		-2,0661		-2,2308	
SEGURIDAD EN EL TRABAJO								
Alta	1,9048	22,06	1,2317	17,02	1,4593	20,18	1,6923	23,16
Media	0,0119		0,2713		0,2490		0,3654	
Baja	-1,9167		-0,5030		-1,7083		-2,0577	
RELACIONES CON EL SUPERVISOR								
Buenas	2,5714	36,91	1,4634	23,34	1,7642	29,71	1,9487	31,83
Normales	1,2500		0,8232		1,1362		1,2564	
Bajas	-3,8214		-2,2866		-2,9004		-3,2051	
OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO								
Altas	0,5714	8,25	1,3537	16,6	1,4878	19,97	1,0769	13,18
Medias	0,2857		-0,0396		0,1585		-0,0192	
Bajas	-0,8571		-1,3140		-1,6463		-1,0577	
OPORTUNIDADES DE TRABAJO EN EL EXTERIOR								
Altas	-0,3810	4,95	0,7642	8,08	0,2073	2,82	0,3077	2,85
Medias	-0,4762		-0,2297		-0,2348		-0,1538	
Bajas	0,0952		-0,5346		0,0274		-0,1538	
	r²=0,988		r²=0,987		r²=0,985		r²=0,991	

Tabla N° 33: Resultados porcentuales obtenidos por cada atributo en el Total y en cada Empresa, según las variables personales

	COMPENSACIÓN (%)	SEGURIDAD EN EL TRABAJO (%)	RELACIONES CON EL SUPERVISOR (%)	OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO (%)	OPORTUNIDADES DE TRABAJO EN EL EXTERIOR (%)
TOTAL	30,89	19,58	28,16	17	4,37
GTES	29,74	20,83	27,47	16,83	5,13
EMPLEADOS	31,35	18,31	28,3	16,88	5,16
HOMBRES	32,26	17,74	23,64	18,28	8,08
MUJERES	26,68	21,49	34,08	13,78	3,98
SOLTEROS	29,34	18,97	31,25	15,78	4,65
CASADOS	31,23	19,25	26,61	17,23	5,68
DIVORCIADOS	31,31	23,25	21	18,89	5,55
ENTRE 19 Y 29	24,68	19,56	33,5	15,01	7,25
ENTRE 30 Y 40	33,63	18,33	25,27	16,53	6,25
MAYORES 41	26,56	21,93	28,94	19,29	3,28
1-36MESES	26,18	21,35	32,47	15,96	4,04
37-72 MESES	33,48	17,46	24,41	19,5	5,15
73-108 MESES	37,24	17,94	23,04	14,61	7,17
109-144 MESES	22,88	21,13	35,73	17,86	2,4
145 EN ADELANTE	60,61	22,73	7,58	4,55	4,55
EMPRESA A	27,84	22,06	36,91	8,25	4,95
GTES	37,61	29,2	22,57	4,87	5,75
EMPLEADOS	18,59	15,24	47,58	11,71	6,88
HOMBRES	27,02	23,26	38,3	9,19	2,23
MUJERES	30,16	18,68	32,94	5,56	12,7
SOLTEROS	39,62	2,52	30,82	23,27	3,77
CASADOS	18,57	26,32	44,3	5,56	5,26
DIVORCIADOS	60,61	22,73	7,58	4,55	4,55
ENTRE 19 Y 29	20,7	8,07	44,21	15,79	11,23
ENTRE 30 Y 40	23,97	28,81	38,26	5,81	3,15
MAYORES 41	38,89	25,69	25,69	6,25	3,47
1-36MESES	21,21	15,15	45,22	11,66	6,76

37-72 MESES	23,97	28,81	38,26	5,81	3,15
73-108 MESES	-	-	-	-	-
109-144 MESES	-	-	-	-	-
145 EN ADELANTE	60,61	22,73	7,58	4,55	4,55
EMPRESA B	34,96	17,02	23,34	16,6	8,08
GTES	30,17	17,85	25,58	19,15	7,25
EMPLEADOS	44,92	15,29	18,67	11,32	9,8
HOMBRES	34,53	15,49	19,34	17,72	12,93
MUJERES	33,98	18,82	29,09	13,84	4,27
SOLTEROS	38,33	18,01	26,23	14,2	3,22
CASADOS	34,3	16,54	21,86	15,86	11,41
DIVORCIADOS	26,22	14,69	20,28	34,62	4,2
ENTRE 19 Y 29	40,87	19,96	28,14	3,42	7,6
ENTRE 30 Y 40	35,28	16,87	21,6	16,77	9,48
MAYORES 41	23,48	13,46	28,41	25,94	8,7
1-36MESES	32,98	17,95	25,42	15,48	8,17
37-72 MESES	40,06	14,67	20,68	16,53	8,05
73-108 MESES	30,86	18,31	22,77	18,03	10,04
109-144 MESES	37,57	16,18	20,23	22,54	3,47
145 EN ADELANTE	-	-	-	-	-
EMPRESA C	27,33	20,18	29,71	19,97	2,82
GTES	27,22	25,09	31,24	16	0,45
EMPLEADOS	27,36	18,49	29,19	21,33	3,63
HOMBRES	29,66	19,17	24,52	22,32	4,32
MUJERES	22,23	21,14	37,53	15,14	3,97
SOLTEROS	23,53	19,86	35,13	17,31	4,18
CASADOS	28,17	20,41	26,16	22,53	2,73
DIVORCIADOS	43,15	17,81	18,49	13,7	6,85
ENTRE 19 Y 29	22,54	19,78	30,59	19,31	7,78
ENTRE 30 Y 40	30,04	17,51	29,39	20,22	2,84
MAYORES 41	25,86	20,39	29,61	20,69	3,63
1-36MESES	20,87	22,81	32,57	18,59	5,16
37-72 MESES	28,7	15,83	25,37	25,32	4,77
73-108 MESES	42,34	21,82	25,45	8,18	2,21

109-144 MESES	13,56	23,39	43,73	14,58	4,75
145 EN ADELANTE	-	-	-	-	-
EMPRESA D	28,98	23,16	31,83	13,18	2,85
GTES	23,01	21,13	32,85	12,55	10,46
EMPLEADOS	30,19	23,08	30,27	12,94	3,51
HOMBRES	36,22	16,16	24,29	12,57	10,77
MUJERES	17,16	28,05	36,21	12,19	6,39
SOLTEROS	24,05	21,1	28,83	12,1	13,92
CASADOS	34,32	18,75	29,71	13,73	3,48
DIVORCIADOS	12,35	35,19	25,31	2,47	24,69
ENTRE 19 Y 29	14,21	22,59	44,44	13,3	5,46
ENTRE 30 Y 40	40,6	17,52	25,17	13,46	3,25
MAYORES 41	18,81	36,05	25,71	10,34	9,09
1-36MESES	19,93	26,01	38,96	12,06	3,04
37-72 MESES	41,69	26,38	17,59	10,42	3,91
73-108 MESES	46,13	6,06	17,17	18,52	12,12
109-144 MESES	-	-	-	-	-
145 EN ADELANTE	-	-	-	-	-

CONCLUSIONES

El presente estudio tiene como punto focal, la medición del peso relativo que las recompensas financieras y no financieras poseen para los trabajadores del sector Tecnología. Para esto se procedió primeramente a detectar y seleccionar cinco atributos que englobarían las recompensas asignadas a los empleados en cada una de las empresas, para posteriormente, construir las “Tarjetas” que servirían de instrumento para llevar a cabo el estudio.

Durante el proceso de recolección de datos le fue solicitada, al grupo de personas que conformaban la población de estudio, información adicional relacionada con las variables personales.

Una vez culminado el proceso de recolección de datos, utilizando la técnica de Análisis Conjunto, y organizándolos con la ayuda de una matriz, se subdividieron y clasificaron para obtener mayores y mejores resultados, es decir, se presentaron los resultados obtenidos por la muestra total, empresas, estado civil, sexo, nivel jerárquico, edad y antigüedad en la organización.

En términos generales, las personas que conformaron la población del estudio, le dieron mayor peso relativo a las recompensas financieras, lo que quiere decir que prefieren tener mejores sueldos y salarios que ciertas posibilidades de ser promovidos en sus cargos o de ser transferidos a otro país, sin embargo, es posible afirmar, que para ellos también es muy importante poder establecer niveles estándares de comunicación con su supervisor.

Esta misma situación ocurrió cuando se procedió a clasificar a la población en términos de Gerentes y Empleados. La preferencia que se estableció para estos grupos se inclinó hacia el lado monetario, tendencia corroborada por los “utilities” del atributo Compensación, ya que el mayor peso asignado a los niveles, corresponde a “20% por encima del mercado”. No obstante,

con una diferencia porcentual poco significativa, se pudo observar que no sólo la compensación es importante para estos grupos, sino que también lo es, el tener buenas relaciones con sus supervisores inmediatos.

En cambio, al catalogar la Muestra Total en Hombres y Mujeres, éstos tomaron decisiones diferentes, ya que el grupo de los hombres le asignó la mayor preferencia relativa al atributo Compensación, ratificándose esta predilección con el “utility” obtenido por el nivel “20% por encima del mercado”. Ahora bien, a diferencia de este grupo, las mujeres demostraron que el atributo con mayor peso relativo es Relaciones con el Supervisor, lo que quiere decir que, que prefieren mantener un trato amable y cordial con su jefe más que recibir una compensación 20% por encima del mercado. El segundo atributo con mayor peso para ambos grupos es la inversa entre ellos, lo que refleja que no existen diferencias relevantes en las apreciaciones de cada uno.

En el grupo conformado por los estados civiles Solteros, Casados y Divorciados se puede apreciar poca concordancia entre ellos, es decir, lo Solteros consideran que el atributo con mayor peso relativo es Relaciones con el Supervisor, mientras que los Casados y Divorciados, establecen que la primera posición debe ser asignada al atributo Compensación. Adicionalmente, los tres grupos difieren entre ellos ya que, consideran que el siguiente atributo con mayor peso es: Compensación, Relaciones con el Supervisor y Seguridad en el Trabajo, respectivamente.

Posteriormente, al establecer la clasificación por edades se observaron situaciones poco comunes. Los grupos de trabajadores de menor edad (entre 19 y 29 años), al igual que el grupo “Mayor o igual a 41 años”, consideraron que el mayor peso debía estar orientado a las Relaciones con el Supervisor, que según los datos arrojados por los “utilities” se concentran en establecer “Buenas” relaciones con sus supervisores inmediatos, mucho más que tener como beneficio primordial una compensación promedio o por encima del promedio del mercado. El grupo con edades comprendidas entre 30 y 40 años consideró que el atributo con mayor importancia relativa es la Compensación, mientras que su segundo atributo en orden de preferencia, coincide con el primero de los dos grupos anteriores.

A la hora de clasificar a la población de estudio según su antigüedad en la organización, se pudo observar que existían analogías entre ellos, ya que todos los grupos obtenidos según esta clasificación, consideraron que los atributos con menores pesos eran Oportunidades de Crecimiento y Oportunidades de Trabajo en el Exterior, a excepción del grupo con antigüedades comprendidas entre 37 y 72 meses que consideró la Seguridad en el Trabajo y las Oportunidades de Crecimiento, como los atributos de menor pesos.

Adicionalmente, se determinó que el atributo con mayor peso relativo, es decir, la primera posición en orden de preferencia, se debate entre la Compensación y las Relaciones con el Supervisor, según los diferentes grupos que conforman la antigüedad.

Se pudo establecer, que la tendencia de los grupos mencionados anteriormente es asignarle un menor peso relativo al desarrollo profesional, así como a las oportunidades laborales fuera del país.

Ahora bien, durante el estudio se realizaron unas combinaciones adicionales de algunos grupos, debido a que se observaron características peculiares. Este es el caso del grupo con antigüedad comprendida entre 73 y 108 meses de la Empresa D, que se estableció diferenciarlos en Empleados y Gerentes, lo cual arrojó como resultado una mayor preferencia, por parte de ambos grupos, por el atributo Compensación y una selección de Seguridad en el Trabajo como el atributo de menor peso relativo.

Seguidamente, se diferenció el grupo “Mayor o igual a 41 años” de la Empresa B en Empleados y Gerentes, cuya combinación resultó en una preferencia relativa hacia el atributo Compensación en los empleados y para Relaciones con el Supervisor en los Gerentes. Siendo el atributo de menor peso, la Seguridad en el Trabajo en el caso de los empleados, y Oportunidades de Trabajo en el Exterior en el de los gerentes

En último lugar, se analizó el grupo conformado por los de edades comprendidas entre 30 y 40 años, y se procedió a clasificarlos por Estado Civil, observando que los Solteros y los Casados le otorgan el mayor peso al atributo Compensación y los Divorciados a Oportunidades de Crecimiento. Como atributo de menor peso se observó una preferencia unánime por el atributo Oportunidades de Trabajo en el Exterior.

Adicionalmente, se realizaron una serie de combinaciones de los “utilities” obtenidos por cada nivel de atributo, las cuales fueron aplicadas tanto al Total de la Muestra como a las cuatro Empresas separadamente, con el propósito de determinar la preferencia de los sujetos hacia cada combinación. Se obtuvo como resultado una preferencia significativa hacia el grupo de atributos no financieros ante una posibilidad de Compensación por encima del promedio del mercado, a pesar de que ésta, en la mayoría de los casos, obtuvo en el “resumen de importancia” el mayor porcentaje asignado.

A manera de conclusión, es posible afirmar que los empleados del Sector Tecnológico demuestran tener una preferencia relativa superior hacia las “Recompensas Financieras” en lugar de las “No Financieras”. Sin embargo, es notoria la importancia concedida al clima organizacional, representado en este caso por las Relaciones con el Supervisor, buscando, la mayoría de las veces, el establecimiento de un trato cordial y respetuoso dentro del ambiente laboral.

No obstante, los resultados obtenidos, en términos generales, muestran una situación no esperada, ya que se creía que el marco socio político del país, caracterizado por un aumento de la inflación y acompañado del alza en el índice de desempleo, generaría una tendencia hacia una mayor valoración de los atributos Seguridad en el Trabajo y Oportunidades de Trabajo en el Exterior. Esta situación podría obedecer a características propias del sector de Tecnología.

Una vez cumplidos los objetivos planteados para la investigación y establecidas las conclusiones, es posible afirmar que los resultados obtenidos proporcionan un indicador de aplicabilidad y validez de la técnica Análisis Conjunto en áreas como Recursos Humanos, permitiendo a los administradores de las organizaciones determinar las preferencias relativas hacia los diferentes tipos de recompensas, lo que podría generar un ahorro en la inversión de los beneficios laborales, la cual es apreciable, más aún, en economías inestables y con pérdidas en los salarios reales, como lo es el caso de la economía venezolana.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones generadas se dirigen directamente a la Gerencia de Recursos Humanos de las organizaciones. A pesar de que la técnica de Análisis Conjunto empleada en esta investigación, ha sido aplicada generalmente en el área de Mercadeo, los resultados del estudio demuestran su aplicabilidad y utilidad en la administración de Recursos Humanos.

Se propone, a las cuatro empresas seleccionadas, la realización de un análisis exhaustivo de los resultados obtenidos en esta investigación, evaluando los criterios en los que se basan para la selección de las recompensas ofrecidas a su personal, ya que a través de dicho estudio se determinó las preferencias relativas de los mismos, lo que permitiría establecer beneficios orientados a la satisfacción de las necesidades de los trabajadores, en términos generales. Adicionalmente, esta situación se vería reflejada en una posible disminución de los gastos de operación de las empresas.

Se recomienda realizar futuros estudios enfocados al área de Recursos Humanos que utilicen la Técnica del Análisis Conjunto como instrumento de recolección de datos, seleccionando diferentes atributos y niveles, así como otras variables.

También se recomienda, continuar con el desarrollo de este estudio, ya que se podrían obtener resultados adicionales al cruzar los valores obtenidos por cada grupo, permitiendo así profundizar en los criterios determinantes de las preferencias relativas de los trabajadores, hacia los diferentes atributos y sus respectivos niveles.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anónimo (Sin Fecha). [Homepage]. Consultado el 23 de agosto de la World Wide Web 2005: <http://www.ca.com>
- Anónimo (Sin Fecha). Sobre Microsoft. [Homepage]. Consultado el 30 de agosto de 2005 de la World Wide Web: <http://www.microsoft.com>
- Anónimo. (2001, 02 de marzo) Damas' equity theory, Alan Chapman. [Homepage]. Consultado el día 4 de Febrero de 2004 de la World Wide Web: <http://www.businessballs.com/adamsequilytheory.htm>
- Anónimo. (Sin Fecha). Biography. [Homepage]. Consultado el día 4 de Febrero de 2004 de la World Wide Web: <http://www.business.com/bdcframeasp>.
- Anónimo. (Sin Fecha). Maslow's hierarchy of needs. [Homepage]. Consultado el día 4 de Febrero de 2004 de la World Wide Web: <http://www.envisionsoftware.com/articles/>.
- Anónimo. (Sin Fecha). Origins of Motivation Theory. [Homepage]. Consultado el día 4 de Febrero de 2004 de la World Wide Web: [http://www. Ciadvertising.org/studies](http://www.Ciadvertising.org/studies).
- Botbol, M. & Hernández, M. (1982). El desempeño y las recompensas: una vía hacia la satisfacción. (estudio de caso). Trabajo de Grado para optar por el título de Licenciado en Relaciones Industriales. UCAB.
- Cea, María. (1996). Metodología Cuantitativa: estrategia y técnicas de la investigación social. Editorial Síntesis, S.A, Madrid.

- Chiavenato, Idalberto. (1994). Administración de recursos humanos. Segunda Edición, Editorial Mc Graw Hill Interamericana, S.A., Santa Fe de Bogotá.
- Curry, Joseph. (1997). Profundizando en el Conjoint Analysis. [Homepage]. Consultado el día 31 de Agosto de 2004 de la World Wide Web: <http://www.aedemo.es/septiembre97/privado/conjoint.html>
- Gómez, A. & Manuitt A. (1999). Las recompensas extrínsecas e intrínsecas y la satisfacción de los empleados. Trabajo de Grado para optar por el título de Licenciado en Relaciones Industriales. UCAB.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (1998). Metodología de la Investigación. Editorial Mc Graw Hill, Segunda Edición, México.
- Juárez, Othón (2000). Guía para establecer un sistema de administración de la compensación en la empresa. Consultado el día 1 de Septiembre de 2004 de la World Wide Web:<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/guiaconcompensadosconsul.htm>
- Kliksberg, B. (1971). El Pensamiento Organizativo: del Taylorismo a la Teoría Organizacional. Ediciones Depalma, Argentina, Buenos Aires.
- Malhotra, Naresh. (1997). Investigación de Mercados: Un enfoque práctico. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., Segunda Edición, México.
- Manual de uso de SPSS “Conjoint”, versión 12.0
- McNealy, Scott (Sin Fecha). Sun en su 20 aniversario: Un viaje de regreso al futuro de la computación en red. [Homepage]. Consultado el día 16 de agosto de 2005 de la World Wide Web: [http:// mx.sun.com](http://mx.sun.com).
- Pérez Mato, Daisy. (Sin Fecha). Motivación laboral eficiente. Aspectos claves para su comprensión. [Homepage]. Consultado el día 20 de noviembre de 2003 de la World Wide Web: <http://www.cied.rimed.cu/revistaselec/ORBITAS/orbita14/Daysi.htm>

- Pérez, E., Rodrigo, B. (1998). Política de Compensación y protección de los recursos humanos. Ediciones Pirámide, S.A., Madrid.
- Pérez, J. & Hidalgo, M. (Sin Fecha). Documentación. NTP 394: Satisfacción Laboral: escala general de satisfacción. [Homepage]. Consultado el día 23 de septiembre de 2004 de la World Wide Web: <http://www.mtas.es/insht/ntp/ntp/394.htm>
- Robbins, S. (1994). Comportamiento organizacional, conceptos, controversias y aplicaciones. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A, Sexta Edición, México.
- Sabino, Carlos (1992). El proceso de la Investigación. Editorial Panapo, Caracas
- Urquijo, J.I., Bonilla, J., & García G. (2003). La Remuneración del Trabajo: Manual para la gestión de Sueldos y Salarios. Caracas: UCAB.

ANEXOS

Anexo A: “Tarjetas” Instrumento de recolección de datos.

	1	2
Compensación	20% por debajo Del promedio del Mercado.	20% sobre El promedio del Mercado.
Seguridad en El Trabajo	Alta	Bajas
Relaciones con El Supervisor	Normal	Normal
Oportunidades De Crecimiento	Altas	Altas
Oportunidades De Trabajo en El Exterior	Bajas	Altas

3	
Compensación	En el promedio Del Mercado.
Seguridad en El Trabajo	Alta
Relaciones con El Supervisor	Normal
Oportunidades De Crecimiento	Bajas
Oportunidades De Trabajo en El Exterior	Altas

4	
Compensación	20% por debajo Del promedio del Mercado.
Seguridad en El Trabajo	Baja
Relaciones con El Supervisor	Buenas
Oportunidades De Crecimiento	Medias
Oportunidades De Trabajo en El Exterior	Altas

5	Compensación	20% por debajo Del promedio del Mercado.
	Seguridad en El Trabajo	Medias
	Relaciones con El Supervisor	Buenas
	Oportunidades De Crecimiento	Bajas
	Oportunidades De Trabajo en El Exterior	Altas

6	Compensación	20% sobre el promedio del Mercado.
	Seguridad en El Trabajo	Alta
	Relaciones con El Supervisor	Buenas
	Oportunidades De Crecimiento	Altas
	Oportunidades De Trabajo en El Exterior	Altas

7	
Compensación	20% sobre el promedio del Mercado.
Seguridad en El Trabajo	Alta
Relaciones con El Supervisor	Buenas
Oportunidades De Crecimiento	Altas
Oportunidades De Trabajo en El Exterior	Altas

8	
Compensación	20% sobre el promedio del Mercado.
Seguridad en El Trabajo	Media
Relaciones con El Supervisor	Normal
Oportunidades De Crecimiento	Medias
Oportunidades De Trabajo en El Exterior	Medias

	9
Compensación	20% por debajo Del promedio del Mercado.
Seguridad en El Trabajo	Alta
Relaciones con El Supervisor	Malas
Oportunidades De Crecimiento	Altas
Oportunidades De Trabajo en El Exterior	Medias

	10
Compensación	20% sobre el promedio del Mercado.
Seguridad en El Trabajo	Baja
Relaciones con El Supervisor	Malas
Oportunidades De Crecimiento	Bajas
Oportunidades De Trabajo en El Exterior	Bajas

11	
Compensación	20% sobre el promedio del Mercado.
Seguridad en El Trabajo	Media
Relaciones con El Supervisor	Malas
Oportunidades De Crecimiento	Altas
Oportunidades De Trabajo en El Exterior	Altas

12	
Compensación	20% sobre el promedio del Mercado.
Seguridad en El Trabajo	Alta
Relaciones con El Supervisor	Buenas
Oportunidades De Crecimiento	Bajas
Oportunidades De Trabajo en El Exterior	Medias

13	
Compensación	En el promedio Del Mercado.
Seguridad en El Trabajo	Alta
Relaciones con El Supervisor	Malas
Oportunidades De Crecimiento	Medias
Oportunidades De Trabajo en El Exterior	Altas

14	
Compensación	En el promedio Del Mercado.
Seguridad en El Trabajo	Media
Relaciones con El Supervisor	Buenas
Oportunidades De Crecimiento	Altas
Oportunidades De Trabajo en El Exterior	Bajas

15	
Compensación	En el promedio Del Mercado.
Seguridad en El Trabajo	Baja
Relaciones con El Supervisor	Buenas
Oportunidades De Crecimiento	Altas
Oportunidades De Trabajo en El Exterior	Medias

16	
Compensación	20% sobre el promedio del Mercado.
Seguridad en El Trabajo	Alta
Relaciones con El Supervisor	Buenas
Oportunidades De Crecimiento	Medias
Oportunidades De Trabajo en El Exterior	Bajas

Anexo B: Formato de recolección de las Variables Personales.**1.****Datos:**

Edad: _____ Sexo: F ___ M ___ Estado Civil: _____

Empresa: _____ Antigüedad en la organización: _____

Cargo que desempeña actualmente _____

2.**Datos:**

Edad: _____ Sexo: F ___ M ___ Estado Civil: _____

Empresa: _____ Antigüedad en la organización: _____

Cargo que desempeña actualmente _____

3.**Datos:**

Edad: _____ Sexo: F ___ M ___ Estado Civil: _____

Empresa: _____ Antigüedad en la organización: _____

Cargo que desempeña actualmente _____

Anexo C: Matriz de tabulación de datos

EMPRESA	NIVEL	ORDEN POR NÚMERO DE TARJETA															EDAD	SEXO	EDO. CIVIL	ANTIGÜEDAD (meses)
		7	6	2	16	8	14	15	12	11	3	1	4	10	13	5				
1	1	7	6	2	16	8	14	15	12	11	3	1	4	10	13	5	29	1	1	12
1	1	7	6	16	8	14	3	12	2	15	1	5	4	11	13	10	33	1	2	60
1	1	7	6	1	8	12	5	4	3	16	15	2	14	9	11	13	30	1	2	60
1	1	6	7	4	16	5	12	14	2	1	3	15	8	9	13	11	28	2	2	36
1	2	16	7	6	8	12	14	3	1	5	15	2	4	13	11	9	43	1	2	30
1	2	6	7	16	12	11	8	10	2	13	3	14	15	1	9	5	42	2	3	168
1	2	6	7	16	12	3	14	8	13	1	11	2	10	15	9	5	39	1	2	60
2	1	6	7	3	16	2	11	8	15	14	13	1	4	5	12	10	51	1	2	84
2	1	6	2	7	8	12	16	11	10	14	3	15	13	4	1	5	29	2	1	2
2	1	6	7	11	2	8	12	16	10	13	3	15	14	4	5	9	34	1	2	60
2	1	7	6	16	8	14	13	11	12	3	15	2	10	1	9	4	33	2	2	36
2	1	7	6	12	5	16	4	15	14	2	3	1	8	11	13	9	38	1	2	96
2	1	7	6	8	11	16	12	14	3	13	1	9	5	15	2	4	33	1	1	42
2	1	7	6	11	2	16	8	12	10	14	15	13	3	1	9	4	36	1	1	72
2	1	6	7	11	2	13	3	4	5	8	12	10	15	9	1	14	33	1	2	8
2	1	16	12	7	6	8	2	10	11	3	14	15	13	1	5	4	30	1	2	84
2	1	7	6	8	2	16	12	11	10	14	3	15	13	5	1	4	31	1	1	48
2	1	7	6	1	8	14	16	3	5	12	15	2	4	9	13	10	31	2	1	1
2	1	6	7	8	2	16	11	12	10	14	15	3	13	1	5	9	31	2	2	30
2	1	7	6	16	12	8	11	2	10	14	13	3	15	1	9	5	38	2	2	24

2	2	6	7	16	12	8	3	14	15	2	1	5	4	9	11	13	41	2	2	48
2	2	6	7	16	8	11	13	14	2	15	12	3	9	1	5	4	37	1	2	90
2	2	7	6	16	8	12	11	14	13	3	10	2	15	9	5	4	39	1	2	60
2	2	16	14	6	7	8	3	1	12	13	10	5	15	2	4	11	24	2	1	7
2	2	7	2	6	14	15	16	11	8	12	1	4	5	3	9	13	52	1	2	24
2	2	9	6	7	1	14	16	12	3	8	5	13	11	2	15	4	38	1	2	15
2	2	6	7	11	16	8	12	2	10	13	3	14	15	9	1	4	30	1	2	96
2	2	6	7	16	8	14	2	12	15	13	11	3	1	9	10	4	37	1	2	120
2	2	6	7	8	11	16	1	5	12	9	2	4	10	14	15	3	39	2	3	24
2	2	6	7	16	12	3	14	8	15	2	1	5	4	9	11	13	31	1	2	75
2	2	7	6	3	2	1	16	12	14	8	5	15	4	10	13	9	37	2	2	60
2	2	7	6	8	2	15	11	4	3	13	9	5	12	16	14	1	35	1	2	21
2	2	2	1	15	4	16	12	7	6	5	11	9	8	10	14	13	33	1	2	12
2	2	7	6	8	2	15	11	4	3	13	9	5	12	16	14	1	40	1	2	29
2	2	6	7	1	12	16	14	8	2	15	3	11	10	4	5	9	40	2	1	15
2	2	6	7	8	2	11	15	16	5	12	1	13	9	4	14	3	34	2	1	10
2	2	6	7	14	11	1	2	9	8	16	4	12	3	5	15	13	42	1	2	108
2	2	6	7	8	16	11	12	2	10	3	13	14	15	5	4	9	36	1	2	72
2	2	6	7	2	11	9	1	4	16	5	12	8	10	3	13	15	32	1	2	84
2	2	6	7	2	15	14	11	9	8	3	16	12	10	13	1	4	31	1	1	60
2	2	6	7	12	16	8	11	2	10	1	14	3	13	9	5	15	26	2	1	24
2	2	6	7	16	8	3	12	5	4	2	15	1	14	11	10	9	29	2	1	1
2	2	6	7	2	8	16	12	11	10	14	3	13	15	1	4	9	34	1	2	38

2	2	7	6	1	8	2	5	10	12	14	16	15	3	4	11	13	32	2	1	16
2	2	7	6	1	5	4	15	12	11	14	2	3	8	16	13	9	40	1	2	60
2	2	7	6	8	12	16	3	14	2	11	10	13	15	1	5	9	40	1	2	36
2	2	7	6	14	2	15	1	16	8	11	13	4	9	12	3	5	40	2	3	48
2	2	6	7	16	12	3	8	14	5	11	1	13	9	2	15	10	38	1	2	36
3	1	3	7	1	14	6	8	4	12	5	16	2	15	11	10	13	22	2	1	36
3	1	6	7	11	2	14	15	1	9	16	8	13	4	12	3	10	33	1	2	24
3	1	6	7	12	16	2	8	11	10	15	14	3	9	1	13	5	32	2	2	54
3	1	6	7	16	9	15	13	8	3	12	11	14	1	5	2	10	43	1	2	72
3	1	6	7	16	12	8	11	3	13	15	14	2	10	1	9	4	38	1	2	72
3	1	6	7	11	2	14	15	1	9	16	8	13	4	12	3	10	39	1	2	60
3	1	7	6	11	16	8	2	13	15	3	14	1	4	10	12	5	28	1	2	60
3	1	6	7	2	15	8	14	16	5	11	4	3	13	12	1	9	31	1	1	69
3	1	6	7	16	12	8	14	1	15	3	5	2	11	13	4	9	30	1	2	36
3	1	6	7	8	14	12	16	15	1	2	13	3	11	4	9	5	72	2	3	84
3	1	6	7	1	16	12	3	14	2	8	5	15	4	13	9	11	41	2	2	120
3	1	6	7	16	3	12	11	10	8	2	15	14	4	5	1	9	31	1	2	84
3	1	6	7	2	11	8	16	12	10	15	14	13	3	1	9	4	41	1	2	84
3	1	6	7	12	1	2	14	8	16	15	4	3	5	9	11	13	41	2	1	120
3	1	3	10	16	14	12	13	7	11	9	15	1	4	2	5	8	19	1	1	9
3	1	6	7	8	2	4	16	3	5	1	14	12	13	15	9	10	20	2	1	18
3	1	6	7	2	14	11	15	13	9	16	8	1	10	4	12	3	26	1	1	18
3	1	6	7	1	16	8	2	9	12	14	15	3	4	5	10	11	29	1	1	72
3	1	6	7	2	15	8	16	12	14	1	5	4	3	11	13	9	31	1	2	10
3	1	8	14	7	1	3	11	6	16	12	10	15	13	9	2	5	24	1	1	12

3	1	14	5	13	7	2	10	15	8	1	6	4	11	16	9	12	40	1	2	72
3	1	7	8	16	6	2	15	14	1	4	12	3	11	13	9	5	29	1	1	36
3	1	6	12	7	5	1	16	15	14	8	13	3	2	11	9	4	54	2	1	96
3	1	6	7	16	8	14	1	2	15	12	3	4	13	11	9	5	26	2	1	60
3	1	7	6	2	16	8	12	1	4	14	15	3	5	9	13	11	33	1	2	60
3	1	7	6	14	16	8	1	12	4	15	2	3	5	13	11	9	22	2	1	7
3	1	6	7	16	14	1	8	3	12	11	5	9	13	15	2	4	24	1	1	24
3	1	7	6	16	2	14	1	8	11	15	13	12	3	9	4	5	33	2	2	60
3	1	6	7	3	8	2	12	5	1	11	4	16	13	15	14	10	26	1	1	36
3	1	6	7	8	12	16	3	14	1	5	11	2	15	13	4	9	40	2	1	18
3	2	6	7	8	14	16	1	12	3	5	2	15	4	11	9	13	43	1	2	48
3	2	7	6	2	11	9	15	1	16	4	13	8	12	10	14	3	42	1	2	60
3	2	8	16	11	6	12	2	7	10	3	14	13	15	5	9	1	49	1	3	96
3	2	6	7	2	16	12	8	14	11	3	15	13	4	1	5	9	40	1	1	48
3	2	7	6	16	12	11	8	3	14	1	4	5	15	13	10	9	32	1	2	78
3	2	16	14	1	10	8	15	9	12	7	6	11	2	13	4	3	36	2	2	12
3	2	7	6	2	16	12	8	14	15	3	4	5	1	11	10	9	37	2	1	60
3	2	14	7	6	8	15	4	1	16	2	5	12	3	13	9	11	44	1	2	15
3	2	6	7	1	12	3	9	11	16	5	8	4	2	14	13	15	37	1	2	36
3	2	6	7	8	3	12	16	1	14	4	5	13	11	15	2	9	33	2	2	32
3	2	6	7	16	12	3	14	8	5	11	13	1	9	2	15	4	39	1	2	48
4	1	7	6	16	8	14	3	12	1	2	13	9	11	15	10	5	42	1	2	60
4	1	16	14	8	1	6	7	12	3	2	15	4	5	11	9	13	28	2	2	13
4	1	6	7	12	3	1	16	14	5	4	15	2	8	11	9	13	29	1	2	15
4	1	7	6	8	16	1	14	3	12	5	11	4	9	15	2	13	38	2	1	2
4	1	7	6	8	16	12	11	2	10	14	3	13	15	1	5	9	33	1	2	48

4	1	6	7	14	15	16	2	4	8	12	5	1	3	9	11	13	28	1	2	11
4	1	6	7	16	2	12	1	3	5	8	9	11	13	14	15	4	25	2	1	24
4	1	7	6	8	16	12	11	2	14	13	3	15	10	1	5	4	37	1	2	7
4	1	7	6	2	11	16	12	10	8	15	14	13	3	9	4	5	36	1	2	84
4	2	7	6	2	11	3	13	4	5	8	12	15	9	10	16	14	46	1	1	24
4	2	6	7	14	16	12	8	15	3	1	2	4	5	11	10	13	32	2	1	12
4	2	1	12	16	14	8	9	5	7	6	3	15	13	4	2	11	44	2	3	6
4	2	6	7	2	8	14	12	3	15	16	11	13	1	4	9	5	37	2	1	96

Leyenda:

Nivel:	Empleado=1
	Gerente=2
Sexo:	Masculino= 1
	Femenino= 2
Edo. Civil:	Soltero= 1
	Casado= 2
	Divorciado= 3
	Viudo= 4