



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADEMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTION
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**RECOMPENSA TOTAL Y DETERMINACIÓN DE PREFERENCIAS RELATIVAS
BAJO EL ANALISIS CONJUNTO
DEL EQUIPO DE PROYECTOS EN UNA EMPRESA DE VENTA AL DETAL**

Presentado por:

Adriana K. Riera Pedregal

para optar al título de:

Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor
Luis E. Galindo Tobío

Caracas, 20 de Mayo de 2.011

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADEMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTION
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**RECOMPENSA TOTAL Y DETERMINACIÓN DE PREFERENCIAS RELATIVAS
BAJO EL ANALISIS CONJUNTO
DEL EQUIPO DE PROYECTOS EN UNA EMPRESA DE VENTA AL DETAL**

Presentado por:

Adriana K. Riera Pedregal

para optar al título de:

Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor
Luis E. Galindo Tobío

Caracas, 20 de Mayo de 2.011

ACEPTACION DEL ASESOR

Por la presente hago constar que he leído el Trabajo Especial de Grado, presentado por la ciudadana Adriana Katherine Riera Pedregal, para optar al grado de Especialista en Gerencia de Proyectos, cuyo título es “Recompensa Total y determinación de Preferencias Relativas del Equipo de Proyectos en una empresa de Venta al Detal”; y manifiesto que cumple con los requisitos exigidos por la Dirección General de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello, y que, por lo tanto, lo considero apto para ser evaluado por el jurado que se decida designar a tal fin.

En la ciudad de Caracas, a los 20 días del mes de mayo de 2011.

Luis E. Galindo Tobío
C.I. 5.579.353

DEDICATORIA

A mi familia, los que están y los que hoy no pueden acompañarme, por guiar mi camino en todo momento, por ser uno de los mejores regalos que me ha dado la vida.

Estar preparado es importante, saber esperar lo es aún más;
sin embargo, aprovechar el momento adecuado es la clave de la vida.

A ustedes gracias por estar en el momento adecuado

Adriana

AGRADECIMIENTOS

A Dios por siempre regalarme cosas maravillosas

A mi familia por regalarme los momentos que eran suyos, y que dediqué a esta investigación

A Federico por su paciencia y amor incondicional

A Vanessa por ser nuevamente mi fiel compañera en este camino

A Doris por siempre alentarme a seguir adelante

A Carlos, Carolina, Gregorio, Judith, Carola, Javier y Juan Carlos, no pudo haber un grupo mejor en esta travesía

Al profesor Luis Eduardo Galindo y al profesor Federico López por su guía y orientación

A María Antonieta, Paola y María Alejandra por su paciencia y apoyo

A la Empresa y a la Gerencia de Desarrollo por permitirme realizar la investigación y a los miembros de la Gerencia de Proyectos quienes dedicaron parte de su tiempo a pesar de todas sus obligaciones para que pudiese completar esta investigación

Y todas aquellas personas que contribuyeron al desarrollo y culminación de esta propuesta de investigación



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADEMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTION
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

RECOMPENSA TOTAL Y DETERMINACION DE PREFERENCIAS DEL EQUIPO DE
PROYECTOS EN UNA EMPRESA DE VENTA AL DETAL

Autor: Adriana K. Riera Pedregal
Asesor: Luis E. Galindo Tobío
Año: 2011

RESUMEN

La gerencia del recurso humano es un componente vital de la gerencia de proyectos. Son las personas quienes determinan el éxito o fracaso de un proyecto. Las personas determinan, si están comprometidas y entusiasmadas por el proyecto, la forma en que es organizado; el clima bajo el cual se desenvuelve el recurso humano del proyecto, transformará el desempeño común en desempeño extraordinario (Verma, 1.995). En este sentido, el trabajo en equipo es un factor crucial para el éxito del proyecto, y desarrollar equipos de proyecto eficaces es una de las responsabilidades fundamentales de los directores de proyectos, quienes deben crear un ambiente que facilite el trabajo en equipo. Deben motivar constantemente a su equipo mediante desafíos y oportunidades, suministrándole retroalimentación y respaldo de manera y oportuna, según sea necesario, y a través del reconocimiento y la recompensa al buen desempeño (PMBOK, 2.008).

Por ello la investigación se fundamentó en determinar las preferencias relativas de los elementos de recompensa del equipo de la Gerencia de Proyectos en una empresa del Venta al Detal. Para alcanzar los objetivos planteados, se utilizó la técnica de análisis conjunto, cuyo objetivo es determinar qué combinación de un número limitado de atributos es preferido por los encuestados. Este análisis se realizó a través de un Diseño Ortogonal el cual permitió obtener información de las preferencias de los individuos hacia los diferentes tipos de recompensas. La investigación se apoyó en el tipo de evaluación evaluativa, exploratoria-descriptiva; fue desarrollada en campo, mediante la aplicación del instrumento metodológico a empleados que fuesen integrantes de la muestra seleccionada, bajo un diseño no experimental.

Palabras clave: recompensa total, preferencias relativas, equipos de proyecto, gestión de recursos humanos en proyectos

Línea de trabajo: Gerencia de los Recursos Humanos en Proyectos

INDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCION	1
CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
Situación actual.....	4
Pronóstico	6
Control al pronóstico	6
Formulación	6
Sistematización.....	7
Objetivos de la Investigación.....	7
Objetivo General	7
Objetivos Específicos	7
Justificación de la Investigación	7
Alcance y delimitaciones	9
CAPITULO II. MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL	11
Antecedentes de la investigación	12
Bases teóricas	13
1. Recompensa Total	13
1.1 Definiciones	13
1.2 Modelos de Recompensa Total.....	14
2. Equipos de Proyecto	25
2.1 Definición de Proyecto.....	25
2.2 Definiciones de Equipos de Proyecto	26
2.3 Características de los Equipos de Proyecto	27
3. Análisis Conjunto (“Conjoint Analysis”).....	28
3.1 Definiciones	29
3.2 Tipologías	31
3.3 Modelos de Análisis Conjunto	34
3.4 Etapas del Análisis Conjunto	35
3.5 Análisis Conjunto y Recompensa Total como herramienta para el Gerente de Proyectos	36
CAPITULO III. MARCO METODOLOGICO	38
Tipo de Investigación.....	38
Diseño de Investigación.....	39

Población de estudio y Muestra	39
Técnicas e Instrumento de Recolección de Información	40
Técnicas de Procesamiento y Análisis de los Resultados	41
Fases de la Investigación	42
Operacionalización de las Variables, Atributos y sus Niveles	43
Consideraciones Éticas y Legales	45
CAPITULO IV. MARCO ORGANIZACIONAL	48
Breve reseña histórica de la empresa.....	48
Elementos de la estrategia	49
CAPITULO V. DESARROLLO DE LA INVESTIGACION	50
Objetivo específico 1: Determinar las preferencias relativas.....	50
Objetivo específico 2: Determinar los Utilities o Part Worth para cada uno de los niveles de los atributos.....	86
Objetivo específico 3: Identificar los Coeficientes de Determinación.....	87
CAPITULO VI. ANALISIS DE LOS RESULTADOS	88
Modelo Clásico	88
Modelo No Clásico.....	102
CAPITULO VII. EVALUACION DEL PROYECTO	119
CAPITULO VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	121
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	123

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Desarrollar El Equipo del Proyecto	11
Figura 2. Modelo de Recompensa Total de WorldatWork	15
Figura 3. Estructura de Recompensa Total de Hay Group.....	20
Figura 4. Estructura de Recompensa Total de Armstrong	21
Figura 5. Modelo de Reforzamiento	23
Figura 6. Incentivos de Equipos de Proyecto.....	25
Figura 7. Etapas del análisis conjunto.....	35

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de las variables.....	43
Tabla 2. Atributos de Recompensa Total	50
Tabla 3. Niveles de Atributos.....	51
Tabla 4. Resumen de Utilidades Prueba Piloto	53
Tabla 5. Resumen de Utilidades Prueba Piloto	58
Tabla 6. Coeficientes de Determinación ..	.63
Tabla 7. Coeficientes de Determinación ..	.64
Tabla 8. Resumen de Utilidades Prueba Piloto	68
Tabla 9. Coeficientes de Determinación	73
Tabla 10. Resumen de Utilidades Prueba Piloto	74
Tabla 11. Resumen de Utilidades Prueba Piloto	79
Tabla 12. Coeficientes de Determinación	84
Tabla 13. Resumen de Utilidades Aplicación definitiva	88
Tabla 14. Resumen de Utilidades Aplicación definitiva ..	.102
Tabla 15. Resumen de importancia obtenido en el Modelo Clásico Total y por cada atributo	117
Tabla 16. Resumen de importancia obtenido en el Modelo No Clásico Total y por cada atributo ..	118
Tabla 17. Evaluación del cumplimiento de la Formulación del problema ..	119
Tabla 18. Evaluación del cumplimiento de los Objetivos de la Investigación	120

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1. Resumen de importancia Prueba Piloto – Modelo 1.....	54
Gráfico 2. Resumen de Utilidades Atributo COMPENSACIÓN TOTAL Prueba Piloto	55
Gráfico 3. Resumen de Utilidades Atributo BALANCE VIDA-TRABAJO Prueba Piloto	56
Gráfico 4. Resumen de Utilidades Atributo CAPACITACIÓN Prueba Piloto	56
Gráfico 5. Resumen de Utilidades Atributo OPORTUNIDADES DE CARRERA Prueba Piloto ..	57
Gráfico 6. Resumen de Utilidades Atributo DESEMPEÑO Y RECONOCIMIENTO Prueba Piloto ...	57
Gráfico 7. Resumen de importancia Prueba Piloto.....	59
Gráfico 8. Resumen de Utilidades Atributo CÓMPENSACION TOTAL Prueba Piloto... ..	60
Gráfico 9. Resumen de Utilidades Atributo BALANCE VIDA-TRABAJO Prueba Piloto	60
Gráfico 10. Resumen de Utilidades Atributo CAPACITACION Prueba Piloto	61
Gráfico11. Resumen de Utilidades Atributo OPORTUNIDADES DE CARRERA Prueba Piloto	61
Gráfico 12. Resumen de Utilidades Atributo DESEMPEÑO Y RECONOCIMIENTO Prueba Piloto	62
Gráfico 13. Resumen de importancia Prueba Piloto.....	64
Gráfico 14. Resumen de Utilidades Atributo COMPENSACION TOTAL Prueba Piloto	65
Gráfico 15. Resumen de Utilidades Atributo CLIMA LABORAL Prueba Piloto.....	66
Gráfico 16. Resumen de Utilidades Atributo RELACIONES CON SUPERVISOR Prueba Piloto	66
Gráfico 17. Resumen de Utilidades Atributo TRABAJO CREATIVO Prueba Piloto	67
Gráfico 18. Resumen de Utilidades Atributo TRATO-RESPETO Prueba Piloto.....	67
Gráfico 19. Resumen de importancia Prueba Piloto.....	69
Gráfico 20. Resumen de Utilidades Atributo COMPENSACION TOTAL Prueba Piloto	70
Gráfico 21. Resumen de Utilidades Atributo CLIMA LABORAL Prueba Piloto.....	70
Gráfico 22. Resumen de Utilidades Atributo RELACIONES CON SUPERVISOR Prueba Piloto ..	71
Gráfico 23. Resumen de Utilidades Atributo TRABAJO CREATIVO Prueba Piloto ..	71
Gráfico 24. Resumen de Utilidades Atributo TRATO-RESPETO Prueba Piloto ...	72
Gráfico 25. Resumen de importancia Prueba Piloto.....	75
Gráfico 26. Resumen de Utilidades Atributo COMPENSACION TOTAL Prueba Piloto	76

Gráfico 27. Resumen de Utilidades Atributo ESTABILIDAD LABORAL Prueba Piloto	76
Gráfico 28. Resumen de Utilidades Atributo ESPACIO FISICO Prueba Piloto	77
Gráfico 29. Resumen de Utilidades Atributo HERRAMIENTAS DE TRABAJO Prueba Piloto	77
Gráfico 30. Resumen de Utilidades Atributo UBICACIÓN DE LA OFICINA Prueba Piloto ..	78
Gráfico 31. Resumen de importancia Prueba Piloto	80
Gráfico 32. Resumen de Utilidades Atributo COMPENSACION TOTAL Prueba Piloto	81
Gráfico 33. Resumen de Utilidades Atributo ESTABILIDAD LABORAL Prueba Piloto	81
Gráfico 34. Resumen de Utilidades Atributo ESPACIO FISICO Prueba Piloto	82
Gráfico 35. Resumen de Utilidades Atributo HERRAMIENTAS DE TRABAJO Prueba Piloto	82
Gráfico 36. Resumen de Utilidades Atributo UBICACIÓN DE OFICINA Prueba Piloto	83
Gráfico 37. Resumen de importancia Aplicación definitiva.....	89
Gráfico 38. Resumen de Utilidades Atributo COMPENSACION TOTAL Aplicación definitiva	89
Gráfico 39. Resumen de Utilidades Atributo BALANCE VIDA-TRABAJO Aplicación definitiva	90
Gráfico 40. Resumen de Utilidades Atributo CAPACITACION Aplicación definitiva	90
Gráfico 41. Resumen de Utilidades Atributo OPORTUNIDADES DE CARRERA Aplicación definitiva	91
Gráfico 42. Resumen de Utilidades Atributo DESEMPEÑO Y RECONOCIMIENTO Aplicación definitiva	91
Gráfico 43. Resumen de importancia Mujeres	93
Gráfico 44. Resumen de importancia Hombres	94
Gráfico 45. Resumen de importancia Solteros	95
Gráfico 46. Resumen de importancia Casados	96
Gráfico 47. Resumen de importancia edad entre 20 y 25 años	97
Gráfico 48. Resumen de importancia edad entre 26 y 30 años	98
Gráfico 49. Resumen de importancia edad Mayor o igual a 31 años	99
Gráfico 50. Resumen de importancia antigüedad Menor a 5 años	100
Gráfico 51. Resumen de importancia antigüedad Mayor a 5 años	101
Gráfico 53. Resumen de Utilidades Atributo COMPENSACION TOTAL Aplicación definitiva	104

Gráfico 54. Resumen de Utilidades Atributo ESTABILIDAD LABORAL Aplicación definitiva	...104
Gráfico 55. Resumen de Utilidades Atributo TRATO-RESPETO Aplicación definitiva	..105
Gráfico 56. Resumen de Utilidades Atributo CLIMA LABORAL Aplicación definitiva	.105
Gráfico 57. Resumen de Utilidades Atributo HERRAMIENTAS DE TRABAJO Aplicación definitiva	..106
Gráfico 58. Resumen de importancia Mujeres	..107
Gráfico 59. Resumen de importancia Hombres	108
Gráfico 60. Resumen de importancia Solteros	.110
Gráfico 61. Resumen de importancia Casados	111
Gráfico 62. Resumen de importancia edad entre 20 y 25 años	.112
Gráfico 63. Resumen de importancia edad entre 26 y 30 años	.113
Gráfico 64. Resumen de importancia edad Mayor o igual a 31 años	114
Gráfico 65. Resumen de importancia antigüedad Menor a 5 años	...115
Gráfico 66. Resumen de importancia antigüedad Mayor a 5 años	116

INTRODUCCION

La Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen al equipo de proyecto, el cual está conformado por aquellas personas a las que se le han asignado roles y responsabilidades para completar el mismo (PMBOK, 2.008).

Son los directores del proyecto los responsables de crear un ambiente que facilite el trabajo en equipo. Deben motivar constantemente a su equipo mediante desafíos y oportunidades, suministrándoles retroalimentación y respaldo de manera oportuna, a través del reconocimiento y recompensa al buen desempeño (PMBOK, 2.008). Bajo este contexto, los esquemas de recompensa son un vínculo real en las organizaciones contemporáneas, ello significa por un lado la contraprestación tangible pero además tiene un componente intangible que impacta en: lo psicológico, lo sociológico y en lo administrativo para las organizaciones, y de cara a otras empresas que compiten con objetivos similares en el mercado profesional, son elementos que no pueden dejarse de lado en un entorno cada vez más dinámico y competitivo.

Sin embargo, dado que en muchas ocasiones no hay un punto de acuerdo de los miembros del equipo de proyecto respecto a cómo quieren ser recompensados por su contribución, uno de los grandes retos actuales de la dirección y gestión de los Recursos Humanos radica en crear herramientas útiles para el Gerente de Proyecto, mediante las cuales el personal pueda llegar a comprometerse con los objetivos organizacionales e integrarse en el proyecto de empresa, para obtener ventajas sostenibles y duraderas en el tiempo.

El presente Trabajo Especial de Grado se desarrolló en una empresa de Venta al Detall, mostrando cómo la técnica de Análisis Conjunto, técnica estadística aplicada en muchas de las ciencias sociales y cuyo objetivo es determinar las preferencias relativas¹ qué un número limitado de atributos tiene para encuestados y cómo puede contribuir al diseño y elaboración de estrategias para la gestión del recurso humano, a efectos de la presente investigación parte del proceso de Desarrollo del Equipo de Proyecto.

La investigación se planteó en ocho (8) capítulos, tal como se muestra a continuación:

¹ Concepto este diferente a los porcentajes de opinión.

CAPÍTULO I. Planteamiento del Problema: en este capítulo se plantea el problema de investigación, precisando el marco de referencia y enfoque del estudio, las interrogantes de la investigación, así como los objetivos tanto generales como específicos. Se presenta además la justificación, y finalmente el alcance y delimitaciones del estudio.

CAPÍTULO II. Marco Teórico: forma parte de este capítulo los antecedentes y bases teóricas sobre las que el estudio está sustentado, los cuales constituyen el soporte conceptual, logrado a través de una exhaustiva revisión bibliográfica. Su desarrollo tiene como objetivo aportar los conceptos y modelos necesarios para la comprensión de la temática tratada en la investigación.

CAPÍTULO III. Marco Metodológico: se plantea el tipo de estudio y diseño de investigación, así como también las características de la muestra y población a estudiar, tipología del instrumento de investigación, las técnicas de recopilación, las técnicas procesamiento y análisis de los datos que serán empleadas para llegar a las conclusiones sobre los datos obtenidos, procedimiento de la investigación y operacionalización de las variables. Finalmente las consideraciones éticas y legales que enmarcan la investigación.

CAPÍTULO IV. Marco Organizacional: se presenta una breve reseña histórica de la empresa en la cual se desarrollará la investigación

CAPÍTULO V. Desarrollo de la investigación: contiene el desarrollo de cada uno de los objetivos definidos.

CAPÍTULO VI. Análisis de los resultados: este capítulo consta del análisis y discusión de resultados obtenidos.

CAPÍTULO VII. Evaluación del proyecto: contiene las lecciones aprendidas durante el desarrollo de la investigación.

CAPÍTULO VIII. Conclusiones y Recomendaciones: obtenidas durante el desarrollo de la investigación.

Finalmente se presentan las referencias bibliográficas, electrónicas y hemerográficas consultadas para la elaboración del Trabajo Especial de Grado.

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Situación actual

Actualmente, las organizaciones se encuentran en una lucha constante por sobrevivir en un mundo caracterizado por avances tecnológicos, mercados dinámicos, fuerte competitividad global y complejas estructuras organizacionales; tales elementos constituyen un entorno que de una u otra forma influye sobre ellas originando un abanico de oportunidades que podrán representar barreras o facilidades para sus operaciones. Para asegurar su viabilidad en constantes condiciones de incertidumbre, las organizaciones se ven en la necesidad de articularse a fin de desarrollar mecanismos que generen una notable flexibilidad de adaptación.

Los cambios en las organizaciones suelen generar grandes retos, incongruencias, dilemas y paradojas que de una u otra manera deben enfrentarse y resolverse. Pero estos retos pueden ser entendidos como amenazas o como oportunidades, dependiendo del apoyo que brinde el gerente para la toma de decisiones y la instrumentación de políticas dirigidas a captar, retener, motivar y desarrollar al personal necesario para el logro de sus objetivos estratégicos con efectividad y eficiencia. En este sentido, el mejor apoyo es contar con información relevante, confiable y oportuna que facilite la reflexión del gerente, aumente las probabilidades de tomar decisiones acertadas, y convierta las amenazas en oportunidades.

“Una de estas formas de articularse es a través de Proyectos, los cuales tienen un peso creciente en los resultados de la empresa y de aquí el interés actual en las técnicas y herramientas para su dirección y gestión, así como por las métricas asociadas a esta actividad. En este sentido, la Gerencia por Proyectos es considerada como una forma competitiva de gerencia en cualquier tipo de organización y, en consecuencia, el éxito organizacional depende en gran medida del éxito en la consecución de los proyectos. Es por ello que hoy día las organizaciones dan prioridad como nunca antes a la implementación de estrategias y técnicas de la Gerencia de Proyectos. Así mismo, los profesionales del área coinciden en su mayoría en que uno de los retos más fuertes que deben enfrentar es la gerencia efectiva del recurso humano, pues constituye el elemento productivo clave que contribuye a caracterizar ese entorno. Los proyectos de cualquier organización, y especialmente en organizaciones matriciales, involucran personas con

experiencia en áreas diversas, habilidades y expectativas. Son las personas quienes determinan el éxito o fracaso de un proyecto. Las personas determinan, si están comprometidas y entusiasmadas por el proyecto, la forma en que es organizado; el clima bajo el cual se desenvuelve el recurso humano del proyecto, transformará el desempeño común en desempeño extraordinario” (Verma, 1.995).

La relación existente entre la función de Recursos Humanos y la Competitividad en un entorno sujeto a tantos cambios y presiones, difícil y de algún modo incierto con el que las organizaciones venezolanas han lidiado últimamente, es de suma importancia para su supervivencia organizacional pero sobre todo para la viabilidad y sostenibilidad del Proyecto en cuestión. Tales elementos contextualizan la importancia que hoy día posee la recompensa total como uno de los elementos más versátiles y de más amplia aplicación en las empresas, y refuerzan la idea de que constituye una poderosa herramienta para orientar la conducta de la gente.

De allí que otro de los grandes retos actuales de la dirección y gestión de los Recursos Humanos radica en crear herramientas útiles mediante las cuales el personal pueda llegar a comprometerse con los objetivos organizacionales e integrarse en el proyecto de empresa, para obtener ventajas sostenibles y duraderas en el tiempo.

De acuerdo a investigaciones realizadas por The Construction Industry Institute (1995) el líder de equipo ayuda a los miembros del equipo a focalizarse en el logro de sus metas. Los miembros se apoyan entre sí, colaboran libremente y comunican abierta y claramente con los otros miembros. La meta del equipo debe tener una alta prioridad para sus miembros. Si otras responsabilidades organizacionales tienen mayor prioridad, el equipo sufriría. Esto debe ser tomado en cuenta cuando los miembros son asignados, y deben entender sus prioridades. La investigación conducida por *Pre-Project Planning Research Team* tiene establecida una clara relación entre trabajo en equipo y desempeño positivo del proyecto.

En función de lo antes expuesto, la presente investigación resulta de gran interés para Gerente de Proyecto de la empresa donde será desarrollada la investigación, como responsable de la gestión de un equipo de proyecto, y que requiere disponer de información acerca de cómo recompensar a sus miembros, luego de valorar su contribución durante el

desarrollo de los proyectos, de forma tal que permita a la organización avanzar hacia el logro de sus objetivos.

Se plantea entonces sobre los mecanismos de recompensa total (concepto éste que incluye tanto recompensas financieras como no financieras) preferidos de un equipo de trabajo de integración temporal capaz de aplicar conocimientos y habilidades para lograr la creación de un producto o servicio único, un equipo que no existía antes del establecimiento del objetivo y que dejará de existir una vez que lo haya logrado. Ciertamente, hay una amplia literatura que abarca los aspectos técnicos de los sistemas de recompensa para equipos, pero son pocas las fuentes de información sobre sistemas de recompensa específicamente para equipos de proyecto.

Pronóstico

De no contar el Gerente de Proyectos con información sobre cómo los miembros de su equipo de proyecto quieren ser recompensados, podría verse afectada la retención y motivación, e impactar en la consecución exitosa de los objetivos del proyecto.

Control al pronóstico

Esta situación hace necesaria brindar al Gerente de Proyectos de herramientas, información y un marco de referencia para la toma de decisiones orientada a la satisfacción de los miembros del equipo de proyectos que los comprometa en las diferentes tareas tanto en el logro de los objetivos del proyecto como en el logro de los objetivos organizacionales.

Formulación

Sobre la base de las ideas expuestas y considerando la importancia que ha tomado el recurso humano en las organizaciones, se plantea una interrogante que resolverá la inquietud de la organización en donde se realiza el estudio, y servirá como herramienta fundamental para la gestión de su recurso humano en el ámbito de proyectos:

¿Cuáles son las preferencias relativas de los elementos de recompensa total del equipo de la Gerencia de Proyectos en una empresa de Venta al Detal?

Para responder a la referida pregunta de investigación, ésta se llevará a cabo en Venezuela, en abril del 2.011, en una empresa de Venta al Detal (Retail), que se encuentra ubicada físicamente en la Zona Metropolitana de Caracas, considerando el equipo de trabajo que se desempeña en Proyectos, los cuales efectivamente se estén ejecutando al momento de realizarse el presente trabajo.

Sistematización

- ¿Cómo analizar qué prefieren los miembros del equipo en términos de recompensa total?
- ¿Cuán importantes son esos elementos?
- ¿Cómo identificar la validez y confiabilidad de esa medición?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Determinar las preferencias relativas de los elementos de recompensa total de los miembros del equipo de la Gerencia de Proyectos en una empresa de Venta al Detal (Retail) en Caracas, Venezuela para el año 2.011.

Objetivos Específicos

- Determinar las preferencias relativas
- Determinar los Utilities o Part Worth para cada uno de los niveles de los atributos
- Identificar los Coeficientes de Determinación

Justificación de la Investigación

Los Equipos de Proyecto se han convertido en un elemento esencial en casi todo tipo de organización; sin embargo, la mayoría sigue confiando en sistemas de recompensa

basados sólo en el desempeño individual, sin considerar además el grado de compromiso de éstos con los objetivos organizacionales y grado de integración en el proyecto de empresa, de forma tal de obtener ventajas sostenibles y duraderas en el tiempo. En este sentido, la investigación constituye una valiosa herramienta para todos aquellos profesionales que busquen información sobre recompensa total para equipos de proyecto, que contribuyan al logro de los objetivos estratégicos y culturales de la organización, y coloca a la disposición de las organizaciones un mejor conocimiento de los individuos, permitiendo así incentivar comportamientos que repercutan en mejores resultados:

Tal como lo indica Vijay Verma (1.995), en su libro *Organizing Projects for Success. The Human Aspects of Project Management* (Vol. 1, p. 21), “tanto los gerentes como el equipo de proyecto rara vez tienen responsabilidad y control directo sobre los aspectos administrativos de la gerencia del recurso humano en proyectos. Generalmente, en ambientes de multiproyectos y para grandes proyectos se requiere un considerable número de personal por largos períodos de tiempo, y es la gerencia o departamento de recursos humanos la responsable de tales aspectos. Si bien debe enfocarse principalmente en aspectos conductuales más que en los administrativos, el personal de proyecto debe conocer los elementos que se mencionan a continuación de forma que puedan actuar conforme a lo requerido por las políticas corporativas, procedimientos y regulaciones:

- ✓ Relaciones entre los empleados, reclutamiento, selección y colocación de empleo; entrenamiento de personal, historial gerencial y relaciones laborales.
- ✓ Compensación (salario y administración de beneficios).
- ✓ Evaluación de Desempeño.
- ✓ Regulaciones gubernamentales (leyes de discriminación e igualdad de oportunidades), negociaciones sindicales contractuales y arbitraje.

El éxito o fracaso de un proyecto depende sobre todo del recurso humano, y de hecho es su principal activo. Por lo tanto, es vital comprender los aspectos humanos de la gerencia de proyectos. Dos premisas constituyen la piedra angular de esos aspectos:

- ✓ ***Las personas influyen el éxito o fracaso de un proyecto***
- ✓ ***Los problemas de un proyecto sólo pueden ser solucionados por personas***

Dado que los recursos son limitados, los elementos para recompensar a los empleados son tan diversos, y sus preferencias tan variadas, la realización de esta investigación bajo el enfoque que se presenta, cobra especial importancia para la gestión del recurso humano en el ámbito de proyectos motivado a que:

- Es una técnica estadística que, si bien ha sido utilizada para el diseño de estrategias de recursos humanos, hasta ahora no ha sido aplicada para el diseño de estrategias de recursos humanos en el ámbito de proyectos, por lo que resulta una investigación de corte innovador. Los empleados son encuestados con base a sus preferencias (no opiniones) utilizando el análisis conjunto.
- El concepto de recompensa total en general, permite *atraer* a miembros de la organización a formar parte del equipo de proyectos, *retener* a los mejores empleados y *motivar* a los empleados al vincular las recompensas con el rendimiento.
- Es una técnica que sirve como marco de referencia para líderes y gerentes responsables de la gestión del recurso humano en el ámbito de proyectos, así como estudiantes y profesores que deseen profundizar sus conocimientos mediante investigaciones haciendo uso de esta metodología.

Alcance y delimitaciones

Este documento describe las preferencias en cuanto a los elementos de Recompensa Total de los miembros del equipo de la Gerencia de Proyectos de una empresa de Venta al Detal, de acuerdo a la metodología del Análisis Conjunto, para el mes de abril de 2.011. El alcance comprendió todo lo necesario para analizar sus preferencias.

Para desarrollar el análisis objeto de estudio, se tomaron en consideración las siguientes premisas:

- Se aplicó el concepto de Gestión del Recurso Humano en proyectos, ya que se centra en un proceso que incluye una forma de gestionar y conducir equipos de proyecto, particularmente en un contexto donde el presupuesto de Recursos

Humanos en muchas ocasiones es limitado, y es muy importante seleccionar la combinación de elementos de recompensa que maximicen la satisfacción del equipo.

- Se aplicó el concepto de Recompensa para equipos, implícito en el proceso de “Desarrollar el Plan de Recursos Humanos”, bajo una técnica estadística que contribuye a la identificación de elementos que garanticen su atracción, motivación y retención.
- La utilización de recursos metodológicos, documentales y de tiempo se hicieron necesarios para la culminación del proyecto. Se dispuso del instrumento como herramienta metodológica para la obtención de la data necesaria para alcanzar los objetivos propuestos. También se dispuso de la suficiente información documental sobre las variables a ser estudiadas, así como también de la accesibilidad por parte de la empresa en lo que a permisos y disponibilidad se refiere.
- El intervalo de tiempo disponible es suficiente para llevar a cabo la investigación y cumplir con el objetivo planteado.

CAPITULO II. MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL

Desarrollar el Equipo de Proyecto es el proceso que consiste en mejorar las competencias, la interacción de los miembros del equipo y el ambiente general del equipo para lograr un mejor desempeño del proyecto (PMBOK, 2.008).

Parte del proceso de desarrollo del equipo implica reconocer y recompensar el comportamiento deseable. Los planes originales relativos a las maneras de recompensar a las personas se desarrollan durante el proceso Desarrollar el Plan de Recursos Humanos. Es importante comprender que una recompensa particular otorgada a una persona sólo será eficaz si satisface una necesidad importante para dicha persona. Las decisiones de otorgamiento de premios se toman, de manera formal o informal, durante el proceso Dirigir el Equipo del Proyecto mediante evaluaciones del desempeño del proyecto (PMBOK, 2.008).

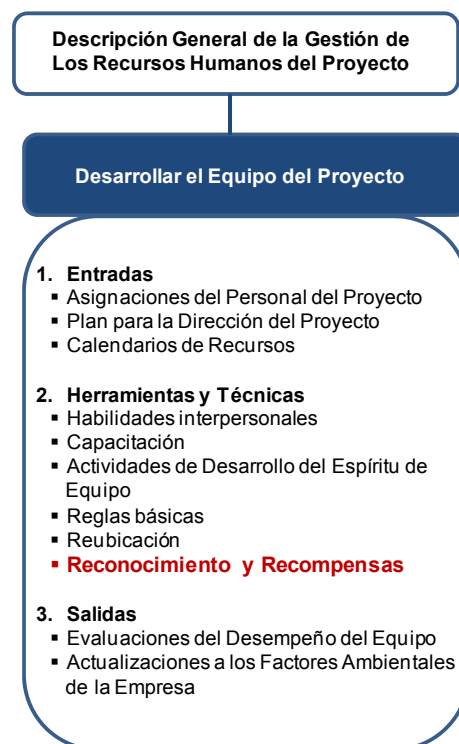


Figura 1. Desarrollar El Equipo del Proyecto

Fuente: Guía del PMBOK, 2008

Ahora bien, sólo debe recompensarse el comportamiento deseable. Por ejemplo, debería recompensarse o reconocerse la buena disposición para trabajar horas extra a fin de alcanzar un objetivo ambicioso del cronograma; en cambio, si un miembro del equipo necesita trabajar horas extra como resultado de una planificación deficiente, no debería ser recompensado. Las recompensas de tipo ganar-perder (suma cero) a las que sólo una cantidad limitada de miembros del equipo del proyecto puede acceder, tales como el miembro del equipo del mes, pueden perjudicar la cohesión del equipo. Recompensar comportamientos que todos pueden lograr, como por ejemplo presentar puntualmente los informes de avance, tiende a aumentar el respaldo entre los miembros del equipo (PMBOK, 2.008).

Podría decirse, en general, que la recompensa total constituye un medio más para ayudar a las empresas a satisfacer sus necesidades más importantes, como atraer, retener, motivar y comprometer al personal, no sólo a través de aumentos salariales y elementos similares, sino de una forma más eficaz, capaz de producir resultados duraderos. (Recuperado en Abril 19, 2.011 de la World Wide Web: <http://rosariolongo.blogspot.com/2011/02/can-total-reward-be-considered.html>).

En esta sección se identifica el esquema conceptual que se abordará durante el desarrollo de este proyecto a fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos planteados.

Antecedentes de la investigación

De la revisión anticipada de estos Trabajos Especiales de Grado y Tesis de Maestría, se considera que no hay antecedentes sobre este enfoque de la manera que se presenta específicamente en el ámbito de proyectos, al menos a nivel nacional; así como la metodología y tratamiento de las variables a considerar desde la perspectiva de la presente investigación. Más bien se pretende ofrecer resultados que contribuyan con evidencia empírica en Venezuela para organizaciones que conciban la existencia de un área especializada que funcione bajo el enfoque de proyectos dentro de su estructura.

En cuanto a estudios anteriores que sirvan de antecedentes para la presente investigación y luego de una revisión hemerográfica, no se encontraron a nivel de Especialización o

Maestría investigaciones sobre la temática del Análisis Conjunto aplicada a elementos de Recompensa Total. Las fuentes encontradas se incorporan en el Anexo N° 3.

Bases teóricas

A continuación se presentan las bases teóricas que sirvieron como antecedentes a la investigación.

1. Recompensa Total

Durante los últimos años, el concepto de recompensa total ha avanzado considerablemente. Tal como lo indican Berger y Berger (1.999, p. 241), el término Compensación ha sido expandido a “Recompensa Total” en atención a todas las posibles recompensas que pueden ser desplegadas.

Se ha experimentado el poder de hacer uso de múltiples factores para atraer, motivar y retener el talento; las empresas de alto desempeño señalan que sus programas de recompensa total permiten que sobresalgan nuevas vías. A su vez, profesionales de Recursos Humanos, empresas consultoras, proveedores de servicios e instituciones académicas han hecho importantes contribuciones a nuestra comprensión de la recompensa total. (Recuperado en Abril 19, 2.011 de la World Wide Web: <http://www.worldatwork.org/waw/aboutus/html/aboutus-what-is.html>).

1.1 Definiciones

Entre las fuentes se pueden citar:

Armstrong (2.006, <http://rosariolongo.blogspot.com>) define “recompensa total como una combinación de recompensas financieras y no financieras disponibles para los empleados”. Cita además la definición de Manus y Graham (2.003) para quienes la recompensa total “incluye todos los tipos de recompensa – tanto las indirectas como las directas, las intrínsecas como las extrínsecas.”

Dolan, Schuler y Valle (1.999, pp. 251) establecen que “la retribución total es el valor de todos los pagos directos e indirectos que se hacen al empleado. Las retribuciones directas: el salario base y la retribución basada en el rendimiento. Las retribuciones

indirectas hacen referencia a los complementos salariales (monetarios y no monetarios) que no están vinculados al trabajo de la persona.”

Hay Group (2.008, <http://www.haygroup.com>) se refiere a recompensa total como “cada recompensa financiera junto con las no financieras. El concepto considera además las necesidades tanto de la compañía como del empleado.”

Parker, Mc Adams y Zielinski (2.000, pp. 28) establecen que “los planes de recompensa y reconocimiento recorren las organizaciones. Algunos planes son diseñados para crear foco sobre objetivos específicos o reconocer el desempeño sobresaliente de individuos o equipos – estos son comúnmente llamados planes de reconocimiento. Algunos planes son diseñados específicamente para mejorar el desempeño organizacional a través del trabajo de grupos o equipos definidos de trabajo – estos son incentivos para unidades organizacionales o equipos de proyecto.”

WorldatWork (2.007, pp. 4) define recompensa total como el retorno monetario y no monetario proporcionado a los empleados como contraprestación por su tiempo, talento, esfuerzo, y resultados. Envuelve la integración de cinco elementos clave que efectivamente, atraen, motivan y retienen el talento requerido para lograr los resultados de negocio deseados. Los cinco elementos clave de recompensa son:

- Compensación
- Beneficios
- Balance Vida-Trabajo
- Desempeño y Reconocimiento
- Desarrollo y Oportunidades de Carrera

1.2 Modelos de Recompensa Total

1.2.1 Modelo de WorldatWork

Este modelo representa cinco elementos que en su conjunto componen la estrategia de recompensa total, la cual a su vez se encuentra inmersa en un contexto ambiental y organizacional dentro de los que coexisten diversos mecanismos y estrategias de recursos humanos. A continuación se presenta el modelo gráficamente:

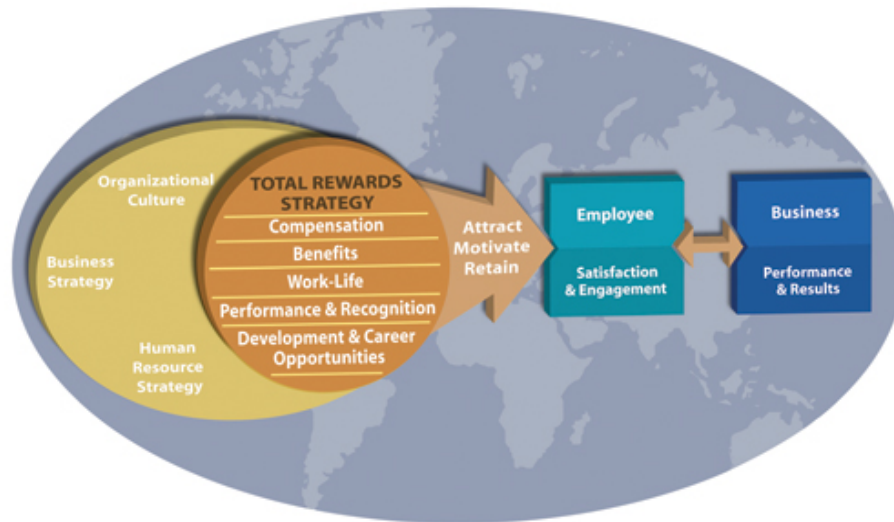


Figura 2. Modelo de Recompensa Total de WorldatWork
Fuente: WorldatWork, 2006 en <http://www.worldatwork.com>)

Elementos de Recompensa Total

Hay cinco elementos de recompensa total, cada uno de los cuales incluye programas, prácticas, elementos y dimensiones que colectivamente definen la estrategia de una organización para atraer, motivar y retener empleados. Esos elementos son:

- Compensación
- Beneficios
- Balance Vida-Trabajo
- Desempeño y Reconocimiento
- Desarrollo y Oportunidades de Carrera

Los elementos representan el “kit de herramientas” de los cuales una organización opta por ofrecer y adaptar una propuesta que crea valor tanto para la organización como para el empleado. Una estrategia efectiva de recompensa total resulta en empleados satisfechos, comprometidos y productivos, quienes a su vez crean el desempeño y resultados de negocio deseados.

Los elementos, tal como WorldatWork los ha definido, no son mutuamente excluyentes y no están destinados a representar las distintas formas en las que las empresas organicen o implementen programas y elementos dentro de ellas. Por ejemplo, la gerencia del

desempeño puede ser una función de la actividad impulsada por Compensación, o puede ser descentralizada en las organizaciones de línea; eso puede ser manejado formal o informalmente. Así mismo, el reconocimiento puede ser considerado como un elemento de compensación, beneficios y vida-trabajo.

Contexto para la Recompensa Total

El modelo de WorldatWork reconoce que la recompensa total opera en el contexto general de la estrategia de negocio, cultura organizacional y estrategia de Recursos Humanos. De hecho, la cultura de una organización o valor externo de una marca puede ser considerada como un componente crítico de la oferta de empleo.

El fondo del modelo de WorldatWork es un globo, representando las influencias externas sobre el negocio, tales como:

- Aspectos legales/regulatorios
- Prácticas e influencias culturales
- La competencia

Definiciones del modelo

Recompensa Total

Es el retorno monetario y no monetario proporcionado a los empleados como contraprestación por su tiempo, talento, esfuerzo, y resultados. Envuelve la integración de cinco elementos clave que efectivamente, atraen, motivan y retienen el talento requerido para lograr los resultados de negocio deseados. Los cinco elementos clave de recompensa son:

- Compensación
- Beneficios
- Balance Vida-Trabajo
- Desempeño y Reconocimiento
- Desarrollo y Oportunidades de Carrera

La estrategia de Recompensa Total es el arte de combinar esos cinco elementos dentro de paquetes a la medida diseñados para lograr una óptima motivación. Para que una estrategia de Recompensa Total sea exitosa, los empleados deben percibir la recompensa monetaria y no monetaria como un valor

Compensación

Pago proporcionado por un empleador hacia un empleado por los servicios prestados (es decir, tiempo, esfuerzo y habilidades). La compensación se compone de cuatro elementos básicos:

- **Pago fijo** – también conocido como “pago base” es una compensación no discrecional que no varía de acuerdo al desempeño o resultados obtenidos. Es usualmente determinada por la estructura y filosofía de pago de la organización.
- **Pago variable** - también conocido como “pago en riesgo”, el pago variable cambia directamente con el nivel de desempeño o resultados obtenidos. Es un pago único que debe establecerse y ganarse en cada periodo de desempeño.
- **Incentivos de corto plazo** – una forma de pago variable, el incentivo de corto plazo es diseñado para enfocar y recompensar el desempeño en un periodo de un año o menos.
- **Incentivos de largo plazo** - una forma de pago variable, el incentivo de largo plazo es diseñado para enfocar y recompensar el desempeño en un periodo de más de un año. Las típicas modalidades incluyen opciones sobre acciones, acciones restringidas, rendimiento de las acciones, unidades de rendimiento y dinero en efectivo.

Beneficios

Programas que un empleador utiliza para complementar la compensación en efectivo que los empleados reciben.

Estos programas son diseñados para proteger al empleado y su familia de los riesgos financieros, pueden ser categorizados dentro de los siguientes tres elementos:

- **Seguridad Social**
 - Desempleo
 - Compensación de los trabajadores
 - Seguridad Social
 - Discapacidad (ocupacional)
- **Grupo de seguros**
 - Médico
 - Dental
 - Oftalmológico
 - Medicamentos con recípe
 - Salud mental
 - Seguro de vida
 - Discapacidad
 - Jubilación
 - Fondo de Ahorros
- **Pago por tiempo no trabajado** – estos programas son diseñados para proteger el flujo de ingresos de los empleados cuando no están activamente en el trabajo.
 - En el trabajo (recesos, tiempo de limpieza, cambio de uniforme)
 - Lejos del trabajo (vacaciones, feriados, días personales)

Balance Vida-Trabajo

Un conjunto específico de prácticas organizacionales, políticas, programa, y además una filosofía, que apoyan activamente los esfuerzos para ayudar a los empleados a lograr el éxito tanto en el trabajo como en el hogar. Hay siete categorías principales de apoyo a la organización para la efectividad vida-trabajo en el lugar de trabajo. Estas categorías abarcan compensación, beneficios y otros programas de recursos humanos. En combinación, ellos direccionan las intersecciones claves del trabajador, su familia, la comunidad y el lugar de trabajo. Las principales categorías son:

- Flexibilidad en el lugar de trabajo
- Permiso remunerado y no remunerado
- Salud y bienestar
- Cuidado de dependientes
- Apoyo financiero
- Participación en la comunidad
- Gerencia participativa/intervenciones en el cambio cultural

Desempeño y Reconocimiento

Desempeño

Desempeño implica la alineación de la organización, esfuerzo individual y del equipo hacia el logro de los objetivos del negocio y el éxito organizacional.

- **Planificación del desempeño** – es un proceso en el que las expectativas son establecidas vinculando al individuo con el equipo y los objetivos organizacionales. Debe tenerse cuidado de asegurar que las metas a todos los niveles estén alineadas y exista una visión clara de las expectativas de desempeño de los empleados hasta llegar a los objetivos organizacionales y estrategias definidas en los niveles más altos de la organización.
- **Desempeño** – es la forma de demostrar una habilidad o capacidad.
- **Retroalimentación del desempeño** – comunica cuán bien las personas hacen un trabajo o tarea en comparación con las expectativas, desempeño estándar y los objetivos. La retroalimentación puede motivar a los empleados a mejorar su desempeño

Reconocimiento

Reconocer y prestar especial atención a las acciones de los empleados, esfuerzos, comportamiento y desempeño. Responde a una necesidad intrínseca psicológica de apreciación por su propio esfuerzo y puede apoyar la estrategia de negocio reforzando el comportamiento adecuado (por ejemplo, logros extraordinarios) que contribuyen al éxito organizacional. Bien sea formal o informal, los programas de reconocimiento recompensan las contribuciones del empleado inmediatamente después de un hecho, usualmente sin objetivos predeterminados o niveles de desempeño que se espera logre el empleado. Las recompensas pueden ser en efectivo o no (por ejemplo, reconocimiento

verbal, trofeos, certificados, placas, cenas, entradas, entre otros)

El valor de los planes de reconocimiento es que:

- Refuerzan el valor de mejorar el desempeño
- Fomentan el mejoramiento continuo, aunque eso no está garantizado
- Formalizan el proceso de mostrar agradecimiento
- Proveen retroalimentación positiva e inmediata
- Fomentan la comunicación de comportamientos y actividades valoradas

Desarrollo y Oportunidades de Carrera

Desarrollo

Un conjunto de experiencias de aprendizaje diseñadas para mejorar las habilidades y competencias de los empleados; desarrollo de los empleados para desempeñarse mejor y avanzar hacia el logro de las estrategias organizacionales.

Oportunidades de carrera

Plan para que un empleado avance en sus propios objetivos de carrera y pueda ocupar una posición con más responsabilidades dentro de una organización. La organización apoya las oportunidades de carrera internas para que los empleados talentosos se despliegan en posiciones que les permitan ofrecer su mayor valor a la organización

Desarrollo y oportunidades de carrera incluye los siguientes elementos:

- **Oportunidades de aprendizaje**
 - Contribuciones al pago de matrículas
 - Universidades corporativas
 - Entrenamiento en nuevas tecnologías
 - Asistencia a seminarios externos, conferencias, educación virtual, etc
 - Herramientas y técnicas de autodesarrollo
 - Aprendizaje en el puesto, asignaciones rotativas en niveles cada vez más elevados
 - Permisos sabáticos con el expreso propósito de adquirir habilidades específicas, conocimiento o experiencia
- **Programas de Coaching/Mentoring**
 - Entrenamiento en liderazgo
 - Acceso a redes de expertos/información – membresía en asociaciones, atención y/o presentación en conferencias en el exterior en una de sus áreas de experticia
 - Exposición a expertos residentes
 - Programas formales o informales de tutoría, dentro o fuera de la propia organización
- **Oportunidades de progreso**
 - Pasantías
 - Aprendizaje con expertos
 - Asignaciones foráneas

- Postulaciones internas
- Progreso en el puesto de trabajo/promociones
- Rutas y vías de carrera
- Planes de sucesión

(Recuperado en Abril 19, 2011 de la World Wide Web: <http://www.worldatwork.org/waw/aboutus/html/aboutus-what-is.html>)

1.2.2 Modelo de Hay Group

Las estrategias de recompensa deben ser ancladas en la realidad del negocio para ser efectivas. Lo cual significa vincularlas a su estrategia de negocio – y a las necesidades de sus empleados tanto como a su organización. No pueden ser ignoradas particularmente en épocas de recesión.

Para que sean efectivos, los programas de recompensa deben reflejar las necesidades del negocio, ahora y en el futuro. Sólo si están vinculados estrechamente a la estrategia de la empresa, el rendimiento del negocio y las necesidades de los empleados pueden asegurar el retorno de la inversión de los programas de recompensa que se necesita en tiempos difíciles.



Figura 3. Estructura de Recompensa Total de Hay Group

Fuente: Hay Group, 2008 en <http://www.haygroup.com>

El modelo de Hay Group considera la estrategia como un punto de inicio, y se centra en la recompensa total: cada medida financiera junto con las no financieras también. Además toma en cuenta las necesidades tanto de la organización como del empleado: de hecho, un enfoque equilibrado asegura que los intereses de la compañía son atendidos, mientras garantiza que los empleados están comprometidos y motivados. Este enfoque holístico es particularmente importante en un momento en que los costos están bajo presión y las organizaciones son, en esencia, centradas en hacer más con menos.

(Recuperado en Abril 19, 2011 de la World Wide Web: <http://www.haygroup.com/ww/services/index.aspx?id=9418>)

1.2.3 Modelo de Armstrong

Armstrong (2006) desarrolló un marco de recompensa total que también identifica lo individual (pago, aprendizaje y desarrollo) y lo colectivo (beneficios y ambiente de trabajo) como componentes del modelo.

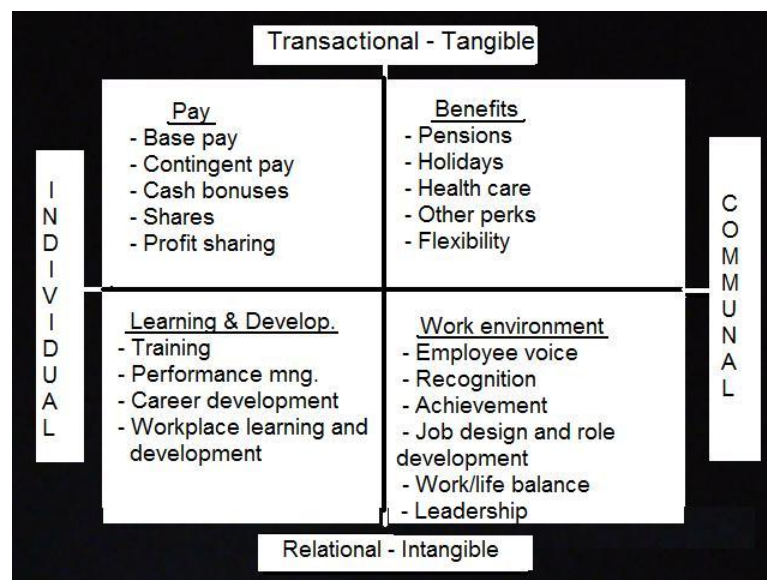


Figura 4. Estructura de Recompensa Total de Armstrong

Fuente: Armstrong, 2006 en <http://rosariolongo.blogspot.com>

En general, el fin último de las organizaciones al desarrollar e implementar políticas de recompensa es lograr una ventaja competitiva. Sin embargo, aunque es fácil replicar las políticas también pueden causar su fracaso, por lo que los empleadores deben prestar especial cuidado en el desarrollo de sus prácticas de recompensa, es decir, al decidir sobre los componentes intangibles de la recompensa y, en particular, al desarrollar el componente "ambiente de trabajo".

Mientras que la gestión de los componentes tangibles financieros de la recompensa son, de hecho, relativamente menos problemáticos, dentro de un paquete de recompensas estos componentes también son más rápidos y más fáciles de replicar por los competidores. Por el contrario, los componentes intangibles de las recompensas son mucho más difíciles de replicar.

A largo plazo, entonces, con el fin de lograr y mantener la ventaja competitiva, las organizaciones deben esforzarse por mejorar la percepción de valor de su personal en cuanto a los elementos intangibles de recompensa, que en realidad no es una tarea fácil, tanto para lograr como para evaluar.

Puede decirse entonces que los programas de recompensa tienen como objetivo ayudar a las organizaciones a motivar y comprometer al personal para lograr una ventaja competitiva y que sus políticas y prácticas estén alineadas tanto con la estrategia general del negocio como con las estrategias de recursos humanos. Aunque, se puede decir que también para las políticas de recompensa total, un enfoque donde puedan caber todos tampoco aplica, y que la característica más importante de la recompensa total es que se basa en el efecto multiplicador y de sinergia producida por el enfoque de conjunto, que en realidad es la base de todos los modelos de gestión de recursos humanos.

(Recuperado en Abril 19, 2.011 de la World Wide Web:
<http://rosariolongo.blogspot.com/2011/02/can-total-reward-be-considered.html>)

1.2.4 Modelo de Parker, McAdams y Zielinski

Denominado Modelo de Reforzamiento, en el que se establece que los planes de recompensa y reconocimiento recorren las organizaciones. Algunos planes son diseñados para crear foco sobre objetivos específicos o reconocer el desempeño sobresaliente de individuos o equipos – estos son comúnmente llamados planes de reconocimiento. Algunos planes son diseñados específicamente para mejorar el desempeño organizacional a través del trabajo de grupos o equipos definidos de trabajo – estos son incentivos para unidades organizacionales o equipos de proyecto.

El modelo comienza con una mirada sobre cómo el costo de los planes (pagos) es visto por la gerencia.

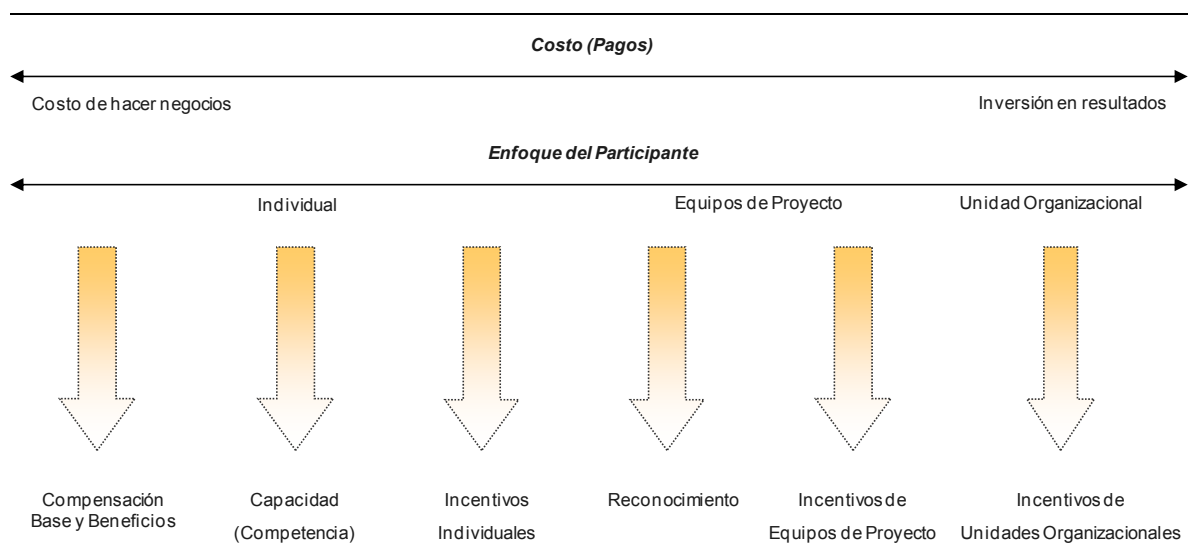


Figura 5. Modelo de Reforzamiento

Fuente: Parker, G.; Zielinski, D. y McAdams, J., 2000 en
Rewarding Teams: Lessons from the Trenches.

El continuum de la figura 4 señala cómo el costo de los planes de recompensa se correlaciona con el enfoque del plan de los participantes. Generalmente los planes que se focalizan en lo individual son considerados un costo de hacer negocios. El sueldo de base y beneficios conforman la mayor parte del costo de las personas en las organizaciones. Suministran a la organización poca oportunidad de utilizar los resultados de la empresa.

Moviéndose a la derecha, los planes que se focalizan en los equipos de proyecto y desempeño de las unidades organizacionales valen la pena sólo cuando el desempeño de esos equipos o unidades mejora. Si el resultado no está allí tampoco vale la pena. El costo de estos planes es a menudo compensado o financiado por la mejora misma o por una inversión de sobrepasar los objetivos que añaden valor para la organización.

Particularmente para equipos de proyecto, los planes de incentivo usualmente tienen alguna combinación de las siguientes medidas (Parker, Zielinski y McAdams, 2.000):

- **Hitos del proyecto** – alcanzar un hito, sobre el presupuesto y a tiempo, y todos miembros de equipo ganan una cantidad determinada. Aunque suene a teoría, hay problemas inherentes en relacionar incentivos financieros a hitos. Los hitos a menudo cambian por una buena razón (avances tecnológicos, cambios del mercado, otros desarrollos) y tú no deseas que el equipo y la gerencia entren dentro de una negociación sobre citas evasivas para apuntar el incentivo. A menos que los hitos sean establecidos en una piedra y alcanzados simplemente en función de lo que el equipo hace normalmente, el trabajo de cada día, generalmente esto es mejor para usar el reconocimiento – la celebración después del hecho de alcanzar los hitos – más que atarlo a los incentivos financieros.

Las recompensas no siempre necesitan estar basadas en el tiempo, de forma que cuando el equipo alcance un hito antes de cierta fecha gane una recompensa. Si, por ejemplo, un equipo de desarrollo de productos depura una nueva parte de un software a tiempo, eso no es necesariamente una razón para recompensarlo. Pero si descubren y solucionan un problema insospechado o escriben un mejor código antes de la fecha de entrega, eso hay que recompensarlo debidamente.

- **Culminación del proyecto** – todos los miembros del equipo ganan una cantidad determinada cuando culminan el proyecto sobre el presupuesto y a tiempo (o estándares de calidad del equipo campeón).
- **Valor agregado** – esta recompensa es en función del valor agregado por un proyecto, y depende en gran parte de la habilidad de la organización para crear y seguir objetivos medibles. Los ejemplos incluyen la reducción en el tiempo de respuesta sobre los requerimientos del cliente, mejorar los ciclos de tiempo para el desarrollo de productos,

reducción de costos motivado a la eficiencia de nuevos procesos, o incremento de las ganancias o participación en el mercado creado por productos o servicios desarrollados o implementados por el equipo de proyecto.

Los mismos autores refieren que los equipos de proyecto pueden tener un cruce funcional de miembros o simplemente ser un subconjunto de una unidad organizacional existente. La persona que patrocina el equipo típicamente crea un plan de incentivo con medidas específicas del objetivo y un programa de recompensa atado al logro de esas medidas. Para calificar como un incentivo, el plan debe incluir metas preanunciadas, con hacer esto se consigue esa garantía para los equipos. El incentivo usualmente varía con el valor añadido por un proyecto.

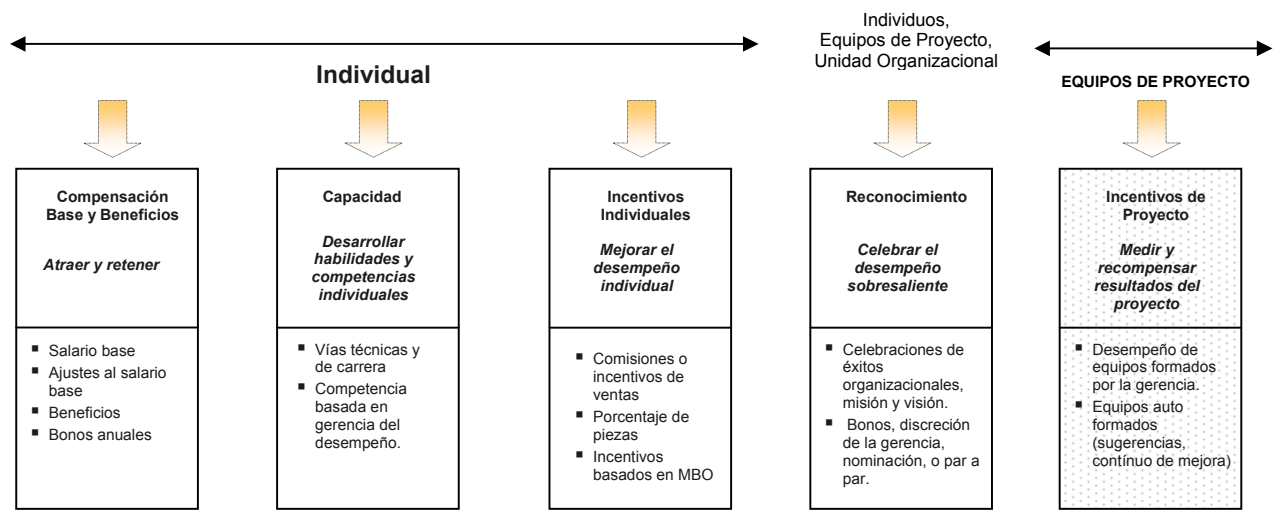


Figura 6. Incentivos de Equipos de Proyecto

Fuente: Parker, G.; Zielinski, D. y McAdams, J., 2000 en
Rewarding Teams: Lessons from the Trenches.

2. Equipos de Proyecto

2.1 Definición de Proyecto

“Un *Proyecto* es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza *temporal* de los proyectos indica un principio y un final definidos. Todo proyecto crea un producto, servicio o resultado único. Aunque puede haber

elementos repetitivos en algunos entregables del proyecto, esta repetición no altera la unicidad fundamental del trabajo del proyecto.” (PMBOK, 2.008, p. 5).

Un proyecto puede generar:

- un producto que puede ser un componente de otro elemento o un elemento final en sí mismo,
- la capacidad de realizar un servicio (por ej., una función comercial que brinda apoyo a la producción o distribución), o
- un resultado tal como un producto o un documento (por ej., un proyecto de investigación que desarrolla conocimientos que se pueden emplear para determinar si existe una tendencia o si un nuevo proceso beneficiará a la sociedad).

2.2 Definiciones de Equipos de Proyecto

“Es conformado por todos los miembros de la organización que están formalmente asignados como responsables de conceptualizar, planificar, ejecutar y controlar el proyecto. Usualmente son un conjunto de personas provenientes de distintos departamentos dentro de la empresa y que son necesarios en el proyecto por sus conocimientos, experiencias y/o habilidades técnicas. Los participantes de este equipo varían mucho dependiendo del tipo de proyectos, pero lo más común es que esté integrado por el gerente, coordinador o líder del proyecto, planificadores, controladores, diseñadores, ingenieros, programadores, personal obrero, cuerpo secretarial, entre otros” (Palacios, 2004).

De acuerdo a una clasificación de equipos de trabajo realizada por Steven Gross, citada por Berger y Berger (1.999) en su libro *The Compensation Handbook: a state of the art guide to compensation strategy and design*, el *Equipo de Proyectos* es aquel en el que sus miembros están comprometidos con el proyecto a tiempo completo durante su ejecución. Típicamente incluye miembros de distintas funciones y rangos a través de la organización. Un proyecto típico es el desarrollo de un nuevo producto o servicio, o la reingeniería de uno

que ya existe. El énfasis es en la rapidez, pues el tiempo para el lanzamiento al mercado es crítico.

Para Palacios, L. (2.004) es conformado por formado por todos los miembros de la organización que están formalmente asignados como responsables de conceptualizar, planificar, ejecutar y controlar el proyecto. Usualmente son un conjunto de personas provenientes de distintos departamentos dentro de la empresa y que son necesarios en el proyecto por sus conocimientos, experiencias y/o habilidades técnicas.

Finalmente, “el equipo del proyecto está conformado por el director del proyecto, el equipo de dirección del proyecto y otros miembros del equipo que desarrollan el trabajo, pero que no necesariamente participan en la dirección del proyecto. Este equipo está compuesto por quienes llevan a cabo el trabajo del proyecto: individuos procedentes de diferentes grupos, con conocimientos en una materia específica o con un conjunto de habilidades específicas” (PMBOK, 2.008).

2.3 Características de los Equipos de Proyecto

Los equipos de proyecto muestran un conjunto de características que los distinguen por un lado, de los grupos establecidos como un área funcional dentro de una organización, y por otro de los grupos unidos de manera más espontánea en torno a ciertas afinidades personales (finés o valores). Tales características se listan a continuación:

- **Son creados a partir de la tarea**

Los equipos de proyectos se integran por la selección de especialistas técnicos que son elegidos primordialmente por su capacidad para desarrollar una determinada función en el proyecto y si bien es conveniente tomar en cuenta su afinidad personal, éste nunca es un factor determinante.

- **Se integran una vez establecido el objetivo**

La organización que requiere un producto o servicio establece primero el objetivo y posteriormente integra al grupo, los miembros del equipo deberán adherirse al fin una vez que han ingresado al equipo.

- **No necesariamente comparten valores ni modelos mentales**

La selección a partir de la especialidad técnica, hace que el equipo tienda a ser "multicultural", en el sentido de que pocas veces comparten valores o esquemas mentales, por lo que los integrantes del grupo tendrán reacciones diferenciadas a estímulos intelectuales y emocionales similares.

- **Tienen una existencia efímera**

La naturaleza única del proyecto hace que se formen grupos nuevos, que durante el proyecto se incorporen nuevos participantes y que los esfuerzos de comunicación e integración deban dar resultados en muy corto plazo, a fin de resultar de utilidad para el proyecto.

- **Están subordinados al objetivo**

El sentido de utilidad es muy intenso en el proyecto, la integración del equipo es un medio para lograr el objetivo y nunca un fin por sí mismo, la participación está sujeta a la aportación, el logro condiciona las relaciones y se impone sobre otros factores como la simpatía o antipatía entre los participantes.

(Recuperado en Febrero 16, 2.011 de la World Wide Web: <http://www.mailxmail.com/curso/empresa/trabajoequipo2/capitulo2.htm>)

3. Análisis Conjunto ("Conjoint Analysis")

El análisis conjunto, llamado también modelo composicional multiatributo, es una técnica estadística que se originó en la matemática. Hoy se utiliza en muchas de las ciencias sociales y ciencias aplicadas incluyendo el marketing, la administración del producto, la investigación operativa y psicología. El objetivo del análisis conjunto es determinar qué combinación de un número limitado de atributos es el más preferido por los encuestados. Se utiliza con frecuencia para comprobar la aceptación de diseños nuevos de producto por parte del cliente y valorar el atractivo de anuncios. (Recuperado en Abril 8, 2.011 de la World Wide Web: http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_conjunto)

El conjunto de objetos a investigar son considerados como un compendio de atributos o características. A los individuos entrevistados se les presenta una serie de atributos, los cuales deben ser organizados de acuerdo al nivel de importancia que ellos mismos le otorguen. Esto trae como resultado niveles de preferencias establecidos, como

consecuencia de escogencia consciente o inconsciente por parte del entrevistado (Cabrera y Davis, 2.009).

Los orígenes de esta metodología datan del año 1964, cuando Luce & Tukey (c.p. Cabrera y Davis, 2.009) se interesaron principalmente en analizar las condiciones bajo las cuales las escalas de medición para las variables independientes y dependientes existen, dados solamente la información de orden de los efectos conjuntos de las variables dependientes y una regla de composición determinada. Green & Rao (1971, c.p. Cabrera y Davis, 2.009), fueron los pioneros en el estudio y aplicación de la teoría de conjunto al área de marketing. Para la década de 1990, el análisis de conjunto experimentó un gran crecimiento tanto en su investigación como en su aplicación y desarrollo en diversas áreas. A partir de la década del 2000, el análisis de conjunto se ha utilizado para desarrollar modelos de toma de decisión mucho más complejos, incorporando nuevas variables, diseñando ambientes virtuales de posibles situaciones aplicadas a cualquier área, interrelacionando las múltiples influencias que actúan sobre las decisiones y adaptando productos, servicios o ideas a las necesidades de los consumidores (Cabrera y Davis, 2.009).

3.1 Definiciones

El Análisis Conjunto o Conjoint Analysis, es una “técnica en la que se pretende determinar la importancia relativa que asignan los consumidores a los atributos sobresalientes y la utilidad que confieren a los niveles de estos atributos” (Malhotra, 2.004, p. 621).

Esta información se toma de las evaluaciones que hacen los consumidores de las marcas o de perfiles de marcas compuestos de estos atributos y sus niveles. Se presentan a los encuestados estímulos que consisten en combinaciones de niveles de atributos y se les pide que evalúen qué tan deseables son.

La ventaja del análisis conjunto reside en que solicita al encuestado que elija del mismo modo que se supone que lo hará el consumidor al comparar las características. Si por alguna razón el producto que más se prefiere no es viable, por ejemplo, por su coste, se puede saber cuál es la siguiente alternativa más preferida. Si cuenta con información adicional sobre los encuestados, como información demográfica, puede identificar los segmentos de mercado donde se puede introducir el producto.

(Recuperado en Abril 22, 2011 de la World Wide Web: https://www.u-cursos.cl/ingenieria/2009/2/IN58B/1/material_docente/bajar?id_material=260352)

Para López, F. (2004) el Análisis de Conjunto es una herramienta de medida cuantitativa frecuentemente utilizada en análisis de investigaciones de mercado. Se basa en las preferencias relativas (en lugar de las preferencias absolutas) y la importancia y valor (utilities) que cada atributo puede tener.

Bajo la consideración antes descrita de que el Análisis Conjunto es una técnica estadística, es necesario mencionar los términos importantes relacionados con esta ciencia (Malhotra, 2004, p. 622):

- **Funciones de valor parcial.** O funciones de utilidad describen la utilidad que asignan los consumidores a los niveles de cada atributo.
- **Pesos de importancia relativa.** Se estiman e indican qué atributos son importantes como influencias de las elecciones de los consumidores.
- **Niveles de los atributos.** Denotan los valores que asumen éstos.
- **Perfiles completos.** Los perfiles completos de las marcas se trazan según todos los atributos mediante los niveles especificados en el diseño.
- **Tablas pareadas.** Los entrevistados evalúan dos atributos cada vez hasta terminar todos los pares que se indican.
- **Diseños Cíclicos.** Se emplean para reducir el número de comparaciones en pares.
- **Diseños factoriales fraccionales.** Se usan para reducir los perfiles de los estímulos que se van a evaluar en el método de perfiles completos.
- **Ordenes ortogonales.** Son una clase especial de diseños fraccionales para estimar todos los efectos principales.

- **Validez Interna.** Comprende las correlaciones entre las evaluaciones pronosticadas para los estímulos de retención o validación y las evaluaciones de los encuestados.

3.2 Tipologías

En 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 (Becerra y Merlos, 2.005):

- **Análisis Conjunto Adaptativo (ACA)**

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.

- **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, c.p. Becerra y Merlos, 2.005).

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

$$NC = NL - NA + 1$$

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.

Diseño Ortogonal (u Orthoplan)

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 (Becerra y Merlos, 2.005).

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, es recomendable que los atributos sean lo más 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.

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. Los detalles de ejecución de la prueba piloto serán especificados en el capítulo Desarrollo de la Investigación.

3.3 Modelos de Análisis Conjunto

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:

- **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.

3.4 Etapas del Análisis Conjunto

De acuerdo a lo indicado por Malhotra, el Análisis Conjunto se desarrolla en las etapas que se indican a continuación:

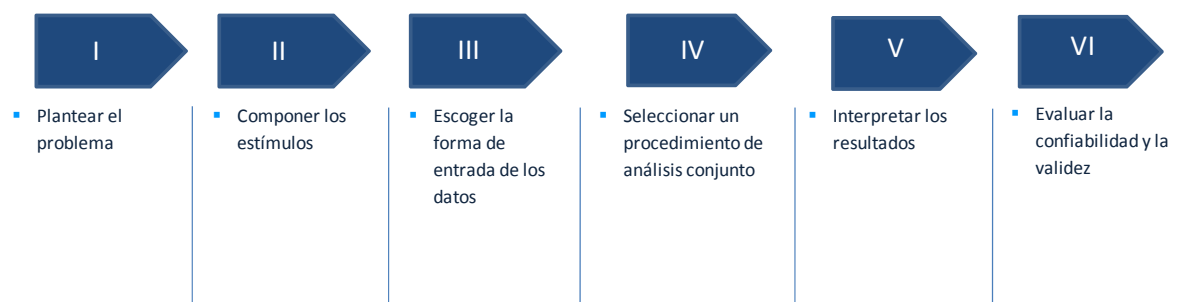


Figura 7. Etapas del análisis conjunto

Fuente: N. Malhotra, 2004 en
Investigación de Mercados: un enfoque aplicado.

Plantear el problema. Identificar los atributos sobresalientes y sus niveles.

Componer los estímulos. 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*.

Escoger la forma de entrada de los datos. Los datos de entrada pueden ser *Métricos* o *No Métricos*. En la primera, los encuestados 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 encuestados 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.

3.5 Análisis Conjunto y Recompensa Total como herramienta para el Gerente de Proyectos

Normalmente, un empleado preferiría “lo mejor de todos los mundos”. Por ejemplo, si le preguntamos, diría que más bien podría tener una mejora remuneración, un mejor plan de desarrollo, mayor estabilidad en su trabajo, el mejor trabajo, la mejor oficina y así sucesivamente. En otras palabras, probablemente diría que cada uno de esos atributos son “muy importantes”. En este caso, se refiere a las preferencias absoluta, teniendo en cuenta cada una de las variables por separado.

Sin embargo, la realidad económica y rentabilidad de las empresas normalmente consideran una cantidad limitada de recursos para el presupuesto de personal. En este caso, una valiosa información consiste en saber cuánta importancia le otorgan a cada concepto que influencia positivamente en la satisfacción de los empleados. Por ejemplo, cuánto le otorgan a compensación y beneficios, o cuánto le otorgan a entrenamiento y desarrollo, etc.

Para López, F. (2.004), el Análisis Conjunto es una herramienta de análisis aplicable cuando cuatro supuestos básicos son razonablemente válidos:

1. Una estrategia de Recursos Humanos puede ser descrita o representada por un grupo de atributos (Compensación, Desarrollo, Entrenamiento, entre otros)
2. Los empleados ven la estrategia como una combinación de esos atributos, intercambiando algunos de esos atributos para obtener otros (siempre con recursos limitados).
3. La utilidad total de la estrategia es la suma de cada utilidad individual para los diferentes atributos de cada estrategia.
4. Las estrategias con una utilidad mayor son más atractivas que las estrategias con una utilidad menor.

Cuando estos supuestos mencionados se cumplen, un análisis conjunto proporcionará información cuantitativa relacionada a:

1. Importancia relativa de cada atributo en cada estrategia
2. El nivel más deseable de cada atributo de la estrategia.
3. Las posibles decisiones que cada empleado podría tomar en relación a las opciones de estrategia.
4. Estrategias de segmentación de la información (cuando diferentes grupos demográficos o psicográficos muestran diferentes valores).

CAPITULO III. MARCO METODOLOGICO

Tipo de Investigación

Arias (2.006) señala que “el tipo de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio” (p.23).

De acuerdo a la tipología suministrada por Guillermo Yáber y Elizabeth Valarino en el trabajo Tipología, fases y modelo de gestión para la investigación de postgrado en Gerencia, suministrado en el Seminario del Trabajo Especial de Grado, la misma se enmarca dentro de tipo de investigación *evaluativa*, ya que tiene como propósito la sistemática determinación de la calidad o valor de programas, proyectos, planes, intervenciones.

Complementando con aportes de otros autores, dada la naturaleza de la investigación, el estado del conocimiento sobre el tema de investigación mostrado por la revisión de la literatura y el enfoque que se pretende dar a la misma, la investigación es del tipo:

Descriptiva - Exploratoria: ya que “se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Danhke c.p., Hernández; Fernández y Baptista, 2.004, p. 117), y “su preocupación primordial radica en describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos (Sabino, 1.996, p. 63).

Y exploratoria porque su “objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes.” (Hernández; Fernández y Baptista, 2.004, p. 115). Busca “identificar aspectos para definir mejor algún evento o formular investigaciones en otros niveles” (Hurtado de Barrera, 2.010, p. 98).

A efectos de la presente investigación, las características fundamentales se enfocan en las preferencias relativas del equipo de proyectos en cuanto a los elementos de recompensa total, y a través de la técnica del Análisis Conjunto se estableció, con la mayor precisión posible, la importancia que le otorgan a tales elementos. Es de carácter exploratoria, ya que

como se indicó en el capítulo del Marco teórico, no hay antecedentes sobre este enfoque de la manera que se presenta específicamente en el ámbito de proyectos, al menos a nivel nacional.

Investigación de campo: para Arias (2.006) es “aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna” (p. 31).

Diseño de Investigación

Para Hurtado de Barrera (2.010) se refiere a “dónde y cuándo se recopila la información, así como la amplitud de la información a recopilar de modo de dar respuesta a la pregunta de investigación de la forma más idónea posible” (p.147).

Considerando el tipo de estudio anteriormente establecido y tomando como base los objetivos del presente trabajo, el diseño de investigación será:

No experimental: pues se observarán los hechos estudiados sin manipular las variables intencionalmente (Balestrini, 2.002). Según Hernández; Fernández y Baptista, (2.004), en un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se estudian hechos preexistentes, no provocados, observando los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después ser analizados; tal es el caso del presente estudio.

Transversal: de acuerdo a lo indicado por Hernández; Fernández y Baptista, (2.004), es un diseño transeccional o transversal ya que se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Es como tomar una fotografía de algo que sucede.

Población de estudio y Muestra

Hurtado de Barrera (2.010) define Población como “el conjunto de seres que poseen las característica o evento a estudiar y que se enmarcan dentro de los criterios de inclusión” (p. 140). Según Hernández; Fernández y Baptista, (2.004), la población o universo (enfoque cuantitativo) se refiere al conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones.

Adicionalmente, Hurtado de Barrera (2.010) sostiene en cuanto a la muestra, que no hace falta un muestreo cuando:

- La población es conocida y se puede identificar a cada uno de sus integrantes
- La población, además de ser conocida es accesible, es decir, es posible ubicar a todos los miembros.
- La población es relativamente pequeña, de modo que puede ser abarcada en el tiempo y con los recursos del investigador.

A efectos de la investigación la población a estudiar estará compuesta por la totalidad de los miembros del equipo de la Gerencia de Proyectos.

Técnicas e Instrumento de Recolección de Información

Se entiende por Técnica el procedimiento o forma particular de obtener datos o información; e instrumento de recolección cualquier recurso, dispositivo o formato que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información (Arias, 2.006, p. 67).

Por su parte, Hurtado de Barrera (2.010) establece que las técnicas tienen que ver con los procedimientos utilizados para la recolección de los datos, es decir, el *cómo*. Mientras que los instrumentos representan la herramienta con la cual se va a recoger, filtrar y codificar la información, es decir, el *con qué* (p. 153).

La recolección de los datos de la investigación se realizó por medio de la **Encuesta**, cuyo proceso se trata de “requerir información a un grupo socialmente significativo de personas acerca de los problemas en estudio para luego, mediante un análisis de tipo cuantitativo, sacar las conclusiones que se correspondan con los datos recogidos” (Sabino, 1.996, p. 108).

Considerando que los objetivos de la investigación serían alcanzados por medio de la técnica del Análisis Conjunto, el instrumento de recolección de información fue diseñado de acuerdo con dicha técnica y por medio del programa SPSS®. Se procedió a construir el instrumento utilizando el enfoque de perfil completo, el cual, según el Manual de SPSS®

Conjoint (2009), es una modalidad “ donde los encuestados clasifican, ordenan o puntúan un conjunto de perfiles o tarjetas en función de la preferencia”. Fue así como se definió que los encuestados procederían a ordenar un conjunto de tarjetas o perfiles, cada una reflejando distintos elementos de Recompensa Total.

Para la generación de las tarjetas, la técnica del análisis conjunto exige una serie de atributos y niveles para cada uno de ellos que describan un perfil, en este caso elementos de Recompensa Total. Para los fines de esta investigación se utilizaron los elementos que conforman el modelo de WorldatWork, y otros atributos producto de una tormenta de ideas, presentes en el contexto venezolano.

Como se indicó en el marco teórico, es conveniente utilizar en esta técnica un promedio de cinco (5) a nueve (9) atributos, razón por la cual el número seleccionado para este estudio corresponde al límite inferior de este supuesto.

Los instrumentos anteriormente expuestos debido a su naturaleza requirieron validaciones estadísticas y de confiabilidad, a fin de garantizar que midiesen las variables que se pretendían medir.

Adicionalmente se utilizará la **Revisión documental-bibliográfica**, necesaria para fundamentar el marco teórico y orientar el desarrollo del proyecto, revisándose información obtenida de diferentes fuentes primarias y secundarias.

Técnicas de Procesamiento y Análisis de los Resultados

Describen las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan: clasificación, registro, tabulación y codificación si fuese el caso. En cuanto al análisis, se definirán las técnicas lógicas o estadísticas que serán empleadas para descifrar lo que revelan los datos recolectados (Arias, 2.006, p. 111).

En la investigación se logró clasificar, registrar y organizar la información haciendo uso de técnicas lógicas como la síntesis y la deducción. Los datos fueron procesados y posteriormente analizados en una matriz, elaborada en Excel y SPSS© versión 15 para Windows, con el fin de describir los datos.

A los fines de dar significado a los datos recolectados, fue necesario realizar determinadas operaciones de índole cuantitativa, y así organizarlos para responder claramente mediante evidencia empírica los objetivos establecidos en esta investigación, presentando de una manera concreta y objetiva los resultados obtenidos, los cuales están apoyados en los elementos teóricos que sustentan el estudio.

La técnica de análisis que se utilizará será del tipo Multivariado definido por Hernández, Fernández y Baptista (2003) como aquel que sirve para predecir la pertenencia de un caso a una de las categorías de la variable dependiente, sobre la base de varias independientes (dos o más). En términos específicos, el *Análisis Conjunto o Conjoint*, es una técnica de análisis que se basa en la determinación de combinaciones de una serie de atributos valorados por los encuestados por su preferencia a los atributos individuales o a las características que definen el objeto a investigar.

Esto significa que los atributos deben ser escogidos y ordenados por los entrevistados, siempre basándose en la preferencia o aceptación de los mismos. Con esta técnica, el resultado se resume en un nivel de preferencia de atributos escogidos por el individuo, ya que es él quien decide cuáles características son importantes para él y cuáles no.

Fases de la Investigación

Se plantearon las siguientes fases a fin de dar cumplimiento a los objetivos de la investigación:

- **Fase I.** Se llevaron a cabo reuniones con el Gerente de Proyectos a fin de comprender la situación objeto de estudio.
- **Fase II.** La segunda fase de la investigación se caracterizó por ser de tipo documental, se realizó una revisión de fuentes bibliográficas, electrónicas, documentales y expertos en las áreas objeto de investigación, con el fin de lograr un adecuado fundamento teórico a través de fuentes primarias.
- **Fase III.** La tercera fase estuvo constituida por la investigación de campo, en la cual se definieron las variables a medir considerando como base el modelo de

WorldatWork, y otros que se agregaron luego de tormenta de ideas a fin de incorporar variables propias del entorno venezolano. Se construyó el instrumento para la medición de cada una de las variables intervinientes y sus diferentes niveles.

- **Fase IV.** Se aplicó el instrumento a seis (6) miembros de la Gerencia de Proyectos de la empresa participante en la prueba piloto, a fin de garantizar la validez y comprensión del instrumento. Una vez realizada se hicieron ajustes en los atributos y niveles de los atributos antes de la aplicación definitiva a 20 miembros.
- **Fase V.** Se procesaron los datos en el programa SPSS® y en Excel, y se establecieron los atributos a considerar en la aplicación definitiva para su posterior procesamiento en las mismas aplicaciones.
- **Fase VI.** Se elaboraron las Conclusiones y Recomendaciones.

Operacionalización de las Variables, Atributos y sus Niveles

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:

EVENO (Objetivo General)	SINERGIA (Objetivos específicos)	INDICIOS (Variables - Atributos)	ENTREGABLES (Niveles - "Items Conjoint")	INSTRUMENTOS (Herramientas)
Determinar las preferencias relativas de los elementos de recompensa total de los miembros del equipo de la Gerencia de Proyectos en una empresa de Venta al Detall (Retail)	- Determinar las preferencias relativas - Determinar los Utilities o Part Worth para cada uno de los niveles de los atributos - Identificar los Coeficientes de Determinación	Recompensas Financieras (Implican un costo de inversión de carácter financiero para los empleadores, derivados del proceso de gerencia del capital humano, que se centra en atraer, mantener y motivar al personal para contribuir con los objetivos de la organización)	Compensación Total (Incluye: Pagos fijos como sueldo, utilidades, bono vacacional, etc.; Pagos variables, y Beneficios)	- 25% por encima del mercado - En el promedio del mercado - 25% por debajo del mercado
		Recompensa Total (Retorno monetario y no monetario proporcionado a los empleados como contraprestación por su tiempo, talento, esfuerzo, y resultados)	Balance Vida-Trabajo (Prácticas organizacionales, políticas, programa, y además una filosofía, que apoyan activamente los esfuerzos para ayudar a los empleados a lograr el éxito tanto en el trabajo como en el hogar)	- Trabajar dentro del horario normal aproximado - Trabajar horas extras (2-3 o más)
		Recompensas No Financieras (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)	Capacitación (Proceso organizacional y conjunto de acciones destinadas a implementar, desarrollar y/o modificar actitudes, habilidades y conocimientos)	- Horas de entrenamiento al año = 96 hs - Horas de entrenamiento al año = 24 hs - Horas de entrenamiento al año = 0 hs
			Oportunidades de Carrera (Plan para que un empleado avance en sus propios objetivos de carrera y pueda ocupar una posición con más responsabilidades dentro de una organización)	- Ser promovido en un periodo menor a 1 año - Ser promovido en un periodo comprendido entre 1 y 2 años
			Desempeño y Reconocimiento (Medición del esfuerzo individual y del equipo hacia el logro de los objetivos del negocio y reconocer las acciones de los empleados, esfuerzos y comportamiento)	- Reconocimiento frecuente / la Evaluación de objetivos si refleja los logros - Reconocimiento poco frecuente / la Evaluación de objetivos no refleja los logros
			Estabilidad Laboral (Derecho que un trabajador tiene a conservar su puesto de trabajo, si no incurre en faltas previamente determinadas)	- Estabilidad garantizada por un periodo superior a 3 años - Estabilidad garantizada por un periodo comprendido entre 1 y 3 años - Estabilidad garantizada por un periodo inferior a 1 año
			Trato-Respeto (Valorar los intereses y necesidades de otro individuo)	- Trato respetuoso o dentro del estándar - Trato poco respetuoso
			Clima Laboral (Características del entorno interno o externo de la organización que condicionan el nivel de adhesión de las personas a la organización)	- Clima laboral normal - Clima laboral por debajo de lo normal
			Herramientas de Trabajo (Instrumentos que se les hubiese facilitado para desarrollar su labor)	- Disponibles y razonablemente eficientes - Por debajo del estándar / Faltas frecuentes
			Utilities (Importancia y valor que cada atributo puede tener)	- Modelo de Recompensa Total de WorldatWork - PMBOK - Validaciones con Gerencia de Proyectos y Gerentes del área de Recursos Humanos
		Preferencias Relativas (Combinación de elementos preferidos que a cambio de otros elementos satisfagan determinadas necesidades del individuo)		- Análisis Conjunto

Tabla 1. Operacionalización de las variables

Fuente: Elaboración propia

Como se indicó en el Capítulo II correspondiente al Marco Teórico, los ítems no consisten en respuestas directas sino obedecen a un ordenamiento de opciones provenientes de un diseño ortogonal, el cual se explicó teóricamente en el mismo capítulo, y de forma detallada se explicará en el Capítulo V correspondiente al Desarrollo de la Investigación.

En el caso de las Preferencias, se establecen en función de la amplitud entre los niveles de los atributos "marcadores" de las preferencias como se observará en el Capítulo V, a mayor dispersión entre los "utilities" mayor es la preferencia por el atributo de recompensa total indicado. Esta operacionalización está dada por la fórmula que se explica en el Capítulo V (Objetivo específico 2).

Consideraciones Éticas y Legales

Para el desarrollo de este proyecto de investigación se tendrán presentes las consideraciones éticas establecidas en el código de ética del Project Management Institute (PMI 2006), fundamentado en los valores: responsabilidad, respeto, justicia y honestidad.

Responsabilidad

Comprende el cumplimiento de compromisos, protección de información de la información confidencial, la toma de decisiones basadas en los mejores intereses de la sociedad, seguridad pública y medio ambiente, aceptación de asignaciones consistentes con la experiencia, capacidades y calificaciones y finalmente el aceptar los errores u omisiones cometidos y sus consecuencias.

Respeto

Descrito como la obligación de mostrar una alta consideración por nosotros mismos, por los demás, y por los recursos que se nos han confiado.

Los estándares de respeto definidos por el PMI abarcan:

- Informarse sobre las normas y costumbres de otros y evitar involucrarse en comportamientos que puedan considerarse irrespetuosos

- Escuchar los puntos de vista de los demás, buscando entenderlos
- Acercarse directamente a aquellas personas con las cuales se tenga un conflicto o desacuerdo
- Actuar de un modo profesional, aún cuando ese tratamiento no sea recíproco

Estándares obligatorios

- Negociar de buena fe
- No ejercer el poder de conocimientos o posición para influenciar las decisiones o acciones de otros, de modo de beneficiarse personalmente a sus expensas
- No actuar de modo abusivo hacia otros
- Respetar los derechos de propiedad de otros

Justicia

Descrita en el PM como el deber de tomar decisiones y actuar imparcial y objetivamente, con una conducta libre de competencia, interés personal, prejuicio y favoritismo.

Estándares obligatorios

- Denunciar proactiva y completamente los conflictos de intereses reales o potenciales de los stakeholders apropiados.
- Evitar involucrarse en el proceso de toma de decisiones o de influenciar resultados, al identificarse un conflicto de intereses real o potencial, al menos hasta que se haya denunciado totalmente los hechos a los stakeholders afectados, que se tenga un plan aprobado para mitigar la situación, y que se haya obtenido el consentimiento de los stakeholders para proceder.

Honestidad

Descrita como el deber de entender la verdad y de actuar de una manera veraz en las comunicaciones y en la conducta.

Estándares obligatorios

- No involucrarse o consentir comportamientos destinados a engañar a otros, incluyendo pero no limitado a declaraciones falsas o engañosas, declaraciones no completamente verdaderas, o proveer información fuera de contexto reteniendo información que, de conocerse, podrían convertir declaraciones en incompletas o engañosas
- No involucrarse en comportamientos deshonestos con la intención de réditos personales o a expensas de otros

En referencia al marco jurídico, el mismo estará regido por la Ley Orgánica del Trabajo y su Reglamento, así como los documentos que tengan a bien suministrar las empresas a manera de soporte y que forman parte de la normativa interna de la empresa.

Dada la naturaleza de la presente investigación se garantizó la empresa participante ser informada sobre todos los aspectos relacionados con la investigación y que son relevantes para la consecución de la misma, así como su respeto a la libertad de ser o no investigada. Así mismo se garantizó que su nombre no será revelado a fin de cumplir con las políticas establecidas.

Dado que se pretende conocer una determinada realidad objetiva, habrá un esfuerzo por lograr que esta investigación no se vea afectada por juicios de valor particulares que puedan distorsionar los resultados obtenidos.

Así mismo se garantiza que no serán presentados como propios trabajos, publicaciones o investigaciones realizadas por otras personas, reconociendo las ayudas y aportes que se hagan a favor de la investigación, haciendo mención a tal fin de las citas respectivas.

Por el carácter no experimental del estudio, no se manipularán las variables organizacionales objeto de estudio, lo cual garantiza que no serán alterados psicológica, física y socialmente los individuos que deben proporcionar la información necesaria para el óptimo desarrollo de la investigación.

CAPITULO IV. MARCO ORGANIZACIONAL

Para los objetivos de la investigación, el sector de **Venta al Detal** (o Retail) es un sector económico que engloba a las empresas especializadas en la comercialización masiva de productos o servicios uniformes a grandes cantidades de clientes. Es el sector industrial que entrega productos al consumidor final. (Recuperado en Abril 17, 2.011 de la World Wide Web: <http://es.wikipedia.org/wiki/Detal>).

Se pueden incluir todas las tiendas o locales comerciales que habitualmente se encuentran en cualquier centro urbano con venta directa al público, sin embargo su uso se halla más bien ligado a las grandes cadenas de locales comerciales. El ejemplo más común del detal lo constituyen los supermercados; otros comercios tradicionalmente asociados al detal son las tiendas por departamentos, ferreterías, farmacias, librerías, entre muchas más. La complejidad del sector viene dada por la amplia variedad de artículos y tipos de artículos que ofrecen, así como el nivel de operaciones efectuado.

Breve reseña histórica de la empresa

La empresa en estudio es una organización Venezolana que inició sus operaciones en el interior del país a principios del siglo XX. Desde sus inicios ha sido un negocio dedicado al cuidado de la salud. Orientó sus operaciones al concepto “drugstore” en el cual, además del expendio de medicinas a la manera tradicional tras el mostrador y con la asesoría del farmacéutico, se ofrecen otras líneas de productos como cosméticos, perfumería, e incluso alimentos como comidas de fácil preparación y golosinas presentadas a manera de autoservicio.

En la década de los 90's, la empresa inaugura el Centro de Distribución, el cual es uno de los centros de distribución más modernos de Latinoamérica que le permite garantizar que todas sus sucursales tengan los productos que los clientes buscan. Esta empresa ha logrado mantener un crecimiento sostenido ubicándose como líder del mercado y eso gracias a su equipo humano con más de 1.000 empleados a nivel nacional.

Dentro de su estructura, es el equipo de la Gerencia de Proyectos, actualmente conformado por 20 personas, y desde noviembre del 2.009 es el responsable del

proyecto de implantación de la nueva plataforma que ayudará a mejorar los procesos operativos y administrativos de la operación.

Elementos de la estrategia

Visión

Ser la cadena farmacéutica de autoservicios No. 1 en América Latina.

Misión

Ofrecer al Cliente servicios de calidad bajo el concepto de Farmacias de Autoservicio.

Valores

- Ética
- Conciencia de equipo
- Compromiso
- Orientación a resultados
- Orientación al cliente

CAPITULO V. DESARROLLO DE LA INVESTIGACION

Objetivo específico 1: Determinar las preferencias relativas

Se seleccionaron los atributos tomando como referencia los elementos de Recompensa Total establecidos por el modelo de WorldatWork, como modelo bajo el cual se enmarcó la investigación, y se realizó una tormenta de ideas con personal de la Gerencia de Proyectos, con la Gerencia de Proyectos, expertos en el área de Recompensa Total y Gerentes del área de Recursos Humanos, a fin de considerar otros elementos que fuesen relevantes considerando tanto para el entorno venezolano como para la organización.

Los atributos definidos inicialmente fueron:

MODELO 1	MODELO 2	MODELO 3
Compensación Total (*)	Compensación Total (*)	Compensación Total (*)
Balance Vida-Trabajo	Clima laboral	Estabilidad Laboral
Entrenamiento	Relaciones con el supervisor	Espacio físico
Oportunidades de Carrera (Promoción)	Trabajo creativo	Herramientas de Trabajo
Reconocimiento y Desempeño	Trato, Respeto	Ubicación física del sitio de trabajo

(*) Considerado como un todo de las Recompensas Financieras

Tabla 2. Atributos de Recompensa Total

Fuente: Elaboración propia

Como el lector observará, el elemento Compensación Total se repite en cada uno de los tres modelos preliminares. Esto es debido a que sirve como una variable base de comparación de la importancia que puedan tener las otras variables en los diferentes modelos.

Posteriormente, se determinaron los respectivos niveles para cada uno de los atributos. Se realizó el diseño ortogonal, tomando como alternativa la llamada *serie ortogonal*, la cual constituye un subconjunto de algunas de las combinaciones posibles.

MODELO 1	MODELO 2	MODELO 3
Compensación Total (*) 1. 25% por encima del mercado 2. En el promedio del mercado 3. 25% por debajo del mercado Balance Vida-Trabajo 1. Trabajar horas extras (2 - 3 o más) 2. Trabajar dentro del horario normal establecido Entrenamiento 1. Horas de entrenamiento recibido = 0 2. Horas de entrenamiento recibido = 24 3. Horas de entrenamiento recibido = 96 Oportunidades de Carrera (Promoción) 1. Ser promovido en menos de 1 año 2. Ser promovido entre 1 y 2 años 3. Ser promovido en más de 2 años Reconocimiento y Desempeño 1. Reconocimiento poco frecuente / Evaluación no refleja logros 2. Reconocimiento frecuente / Evaluación refleja logros	Compensación Total (*) 1. 25% por encima del mercado 2. En el promedio del mercado 3. 25% por debajo del mercado Clima laboral 1. Clima por debajo de lo normal 2. Clima normal 3. Clima por encima de lo normal Relaciones con el supervisor 1. Por debajo de lo normal 2. Dentro de lo normal 3. Por encima de lo normal Trabajo creativo 1. Poca posibilidad de crear / innovar 2. Amplia posibilidad de crear / innovar Trato, Respeto 1. Trato poco respetuoso 2. Trato respetuoso dentro del estándar	Compensación Total (*) 1. 25% por encima del mercado 2. En el promedio del mercado 3. 25% por debajo del mercado Estabilidad Laboral 1. Estabilidad no mayor a 1 año 2. Estabilidad entre 1 y 3 años 3. Estabilidad mayor de 3 años Espacio físico 1. Espacio físico poco agradable - ergonómico 2. Espacio físico agradable - ergonómico Herramientas de Trabajo 1. Por debajo del estándar - fallas frecuentes 2. Disponibles y razonablemente eficientes 3. Por encima del estándar Ubicación física del sitio de trabajo 1. Ubicación La Trinidad 2. Ubicación Baruta

Tabla 3. Niveles de Atributos

Fuente: Elaboración propia

Tanto los atributos como sus niveles se cargaron en el programa SPSS®, y a través de él, generando un diseño ortogonal, se determinó el número de tarjetas a aplicar (16 en total), cada una con una combinación distinta de los niveles de los diferentes atributos. (ver Anexo N° 4).

Es importante destacar que la incorporación de otro atributo, incrementaría la cantidad de “Tarjetas”, dificultando así el ordenamiento por parte de los participantes, de allí la elección de estos tres modelos.

Prueba piloto

Como procedimiento anterior a la aplicación del instrumento y con el propósito de validar la elección de los atributos, se aplicó una prueba piloto conformada por seis (6) personas del total de la población (20 personas), la cual sirvió de ensayo preliminar, como un mecanismo que pudiese detectar inconsistencias con relación al instrumento metodológico, constatar que los sujetos entendiesen las instrucciones y procediesen de forma correcta a la ordenación de las tarjetas, así como la determinación preliminar de los coeficientes de determinación.

Para ello los tres (3) modelos indicados fueron aplicados a los sujetos de la muestra, en dos momentos diferentes, modificando el orden de los niveles y sus atributos. 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. Les fueron presentadas de forma preliminar se presentaron las instrucciones sobre la forma de ordenar las tarjetas, los atributos y sus niveles, con la finalidad de facilitar su utilización, y agradecer a los sujetos por haberse tomado el tiempo de responderlo.

Los datos obtenidos por esta prueba arrojaron los siguientes resultados:

1. MODELO 1 – Primera medición

1.1 Utilities

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 (por ejemplo 25% por encima de mercado es mas

preferido que 25% por debajo de mercado), además el coeficiente de determinación (R^2) arrojado indica que los atributos explican el 99% de dicha preferencia.

Utilities		Utility Estimate	Std. Error
COMPEN	25% POR DEBAJO DEL MERCADO	-4.667	.270
	EN EL PROMEDIO DEL MERCADO	.883	.317
	25% POR ENCIMA DEL MERCADO	3.783	.317
BALAN	SE TRABAJAN HORAS EXTRAS (2-3) O MAS	-.650	.203
	SE TRABAJA DENTRO HORARIO NORMAL APROX	.650	.203
	ENTRENA		
ENTRENA	HORAS ENTRENAMIENTO RECIBIDO = 0	-.267	.270
	HORAS ENTRENAMIENTO RECIBIDO = 24	-1.117	.317
	HORAS ENTRENAMIENTO RECIBIDO = 96	1.383	.317
PROMOCION	PROMOCION MENOS A 1 AÑO	.467	.270
	PROMOCION ENTRE 1 A 2 AÑOS	.067	.317
	PROMOCION MAYOR 2 AÑOS	-.533	.317
DESEMPENO	REC. POCO FRECUENTE/EV NO REFLEJA LOGROS	.000	.203
	REC FRECUENTE/EVALUACION REFLEJA LOGROS	.000	.203
	(Constant)	9.617	.234

Tabla 4. Resumen de Utilidades Prueba Piloto
(Modelo 1 - Primera medición)

1.2 Resumen de importancia

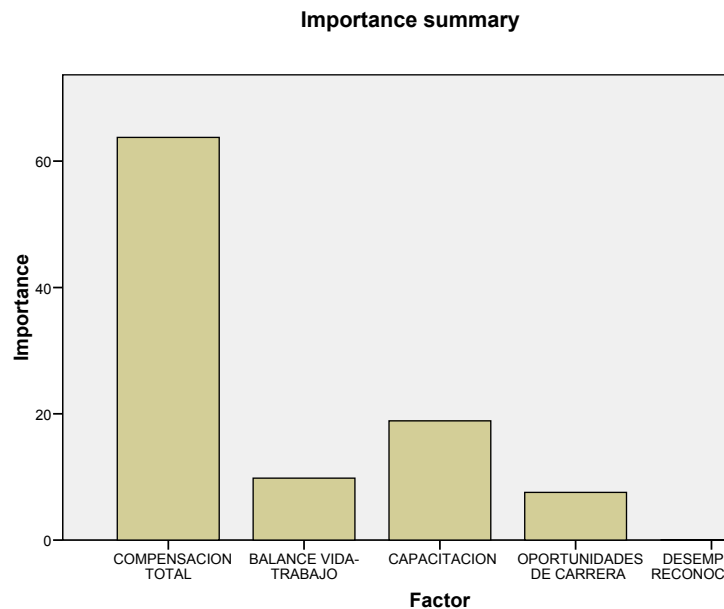


Gráfico 1. Resumen de importancia Prueba Piloto – Modelo 1
(Modelo 1 - Primera medición)

Como se puede observar, en la primera medición los integrantes de la prueba piloto demuestran tener una mayor preferencia relativa hacia el atributo *Compensación Total*, la cual recibe un peso igual a 63,77%, seguida de *Capacitación*, atributo cuyo porcentaje alcanzado (18,86%), se ubica en la segunda posición.

Balance Vida-Trabajo, evidencia ser el siguiente atributo en orden de importancia, con un 9,81%. Posterior a éste, se ubica *Oportunidades de Carrera*, obteniendo un valor de 7,54%.

En último lugar, se encuentra el atributo *Desempeño y Reconocimiento*, para que el que los sujetos no otorgaron peso relativo (0%), evidenciando que, en conjunto con el resto de los atributos, el ser reconocido por su desempeño muestra una preferencia relativa menor respecto al resto de los atributos.

1.3 Resumen de los “utilities” individuales

A continuación, se representan gráfica e individualmente los valores de los “utilities”, demostrando una vez más la preferencia de los sujetos hacia los mejores o más altos niveles de atributos establecidos.

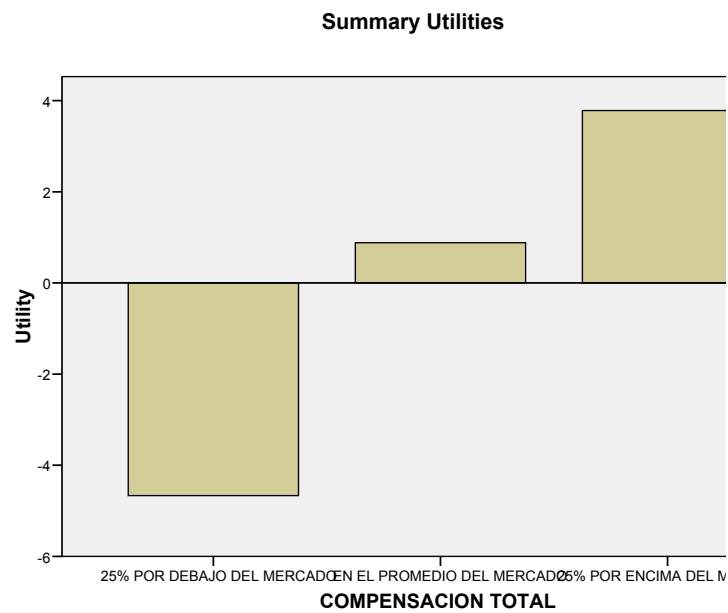


Gráfico 2. Resumen de Utilidades Atributo COMPENSACIÓN TOTAL Prueba Piloto
(Modelo 1- Primera medición)

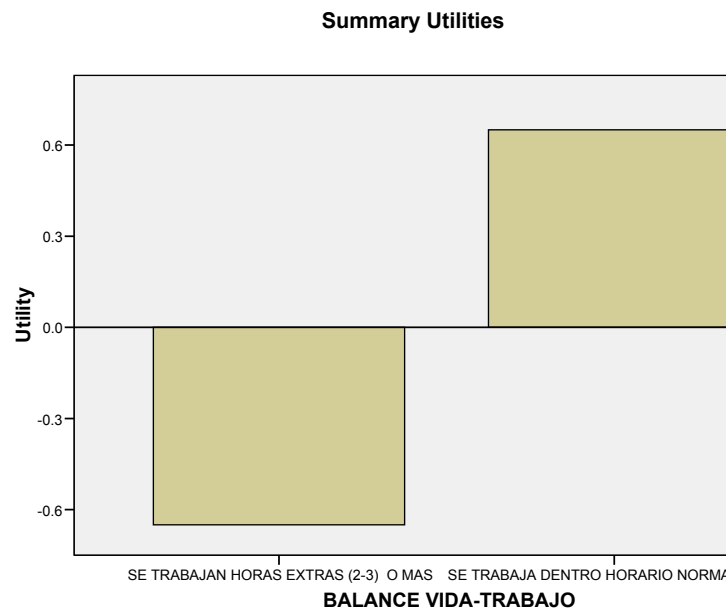


Gráfico 3. Resumen de Utilidades Atributo BALANCE VIDA-TRABAJO Prueba Piloto
(Modelo 1 - Primera medición)

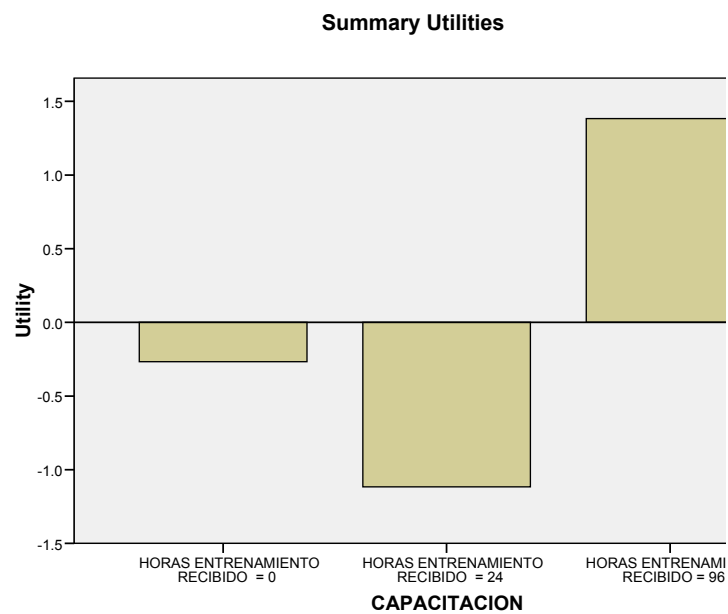


Gráfico 4. Resumen de Utilidades Atributo CAPACITACIÓN Prueba Piloto
(Modelo 1 - Primera medición)

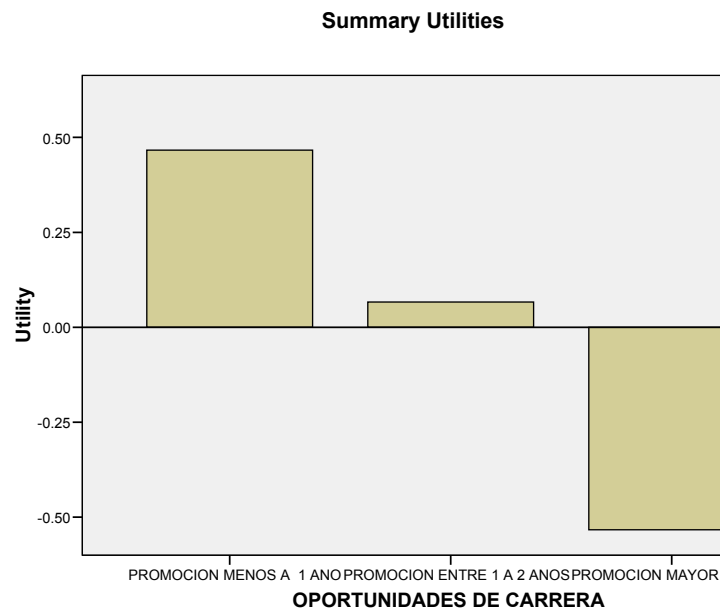


Gráfico 5. Resumen de Utilidades Atributo OPORTUNIDADES DE CARRERA Prueba Piloto
(Modelo 1 - Primera medición)

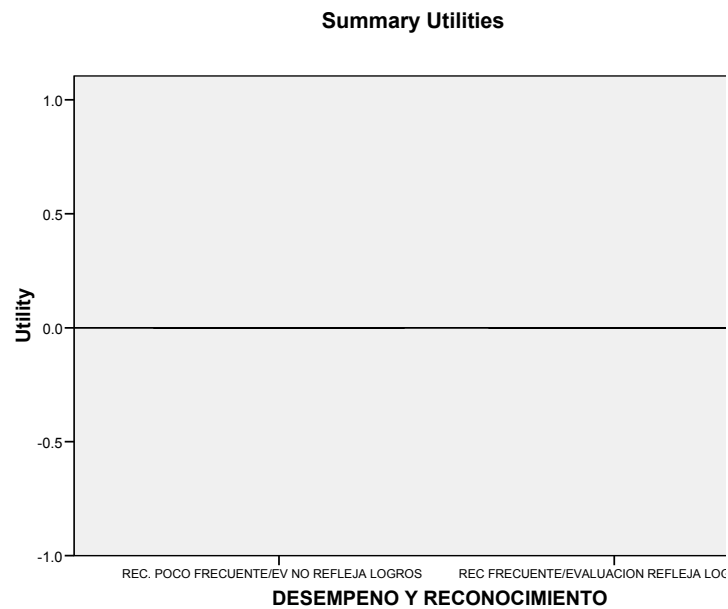


Gráfico 6. Resumen de Utilidades Atributo DESEMPEÑO Y RECONOCIMIENTO Prueba Piloto
(Modelo 1 - Primera medición)

2. MODELO 1 – Segunda medición

2.1 Utilities

En la segunda medición, los “utilities” obtenidos por cada nivel son igualmente 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 98,3% dicha preferencia.

Utilities		Utility Estimate	Std. Error
COMPEN	25% POR DEBAJO DEL MERCADO	-4.500	.358
	EN EL PROMEDIO DEL MERCADO	.937	.420
	25% POR ENCIMA DEL MERCADO	3.563	.420
BALAN	SE TRABAJAN HORAS EXTRAS (2-3) O MAS	-.688	.269
	SE TRABAJA DENTRO HORARIO NORMAL APROX	.688	.269
	HORAS ENTRENAMIENTO RECIBIDO = 0	-.250	.358
ENTRENA	HORAS ENTRENAMIENTO RECIBIDO = 24	-1.313	.420
	HORAS ENTRENAMIENTO RECIBIDO = 96	1.563	.420
	PROMOCION MENOS A 1 AÑO	.583	.358
PROMOCION	PROMOCION ENTRE 1 A 2 AÑOS	-.104	.420
	PROMOCION MAYOR 2 AÑOS	-.479	.420
	REC. POCO FRECUENTE/EV NO REFLEJA LOGROS	.375	.269
DESEMPENO	REC FRECUENTE/EVALUACION REFLEJA LOGROS	-.375	.269
	(Constant)	9.542	.310

Tabla 5. Resumen de Utilidades Prueba Piloto
(Modelo 1 - Segunda medición)

2.2 Resumen de importancia

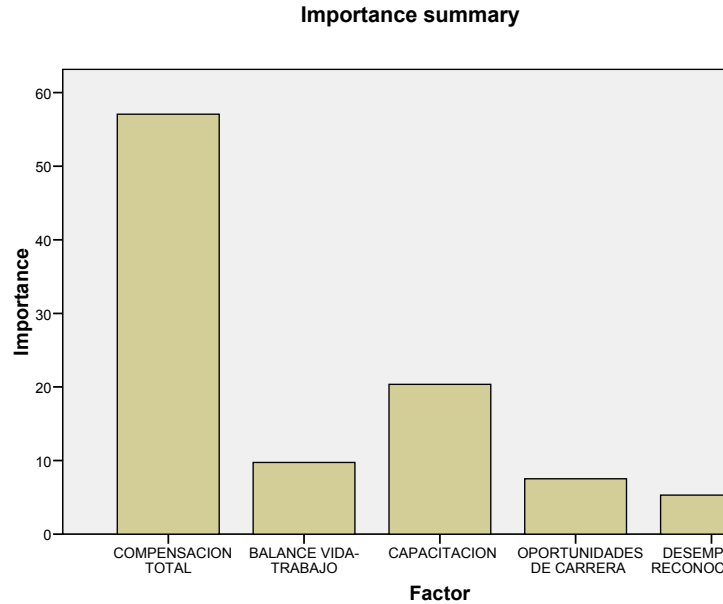


Gráfico 7. Resumen de importancia Prueba Piloto
(Modelo 1 - Segunda medición)

En la segunda medición, los integrantes de la prueba piloto son consistentes al demostrar tener una mayor preferencia relativa hacia el atributo *Compensación Total*, la cual recibe un peso igual a 57,08%, seguida igualmente de *Capacitación*, atributo cuyo porcentaje alcanzado (20,35%), se ubica en la segunda posición.

El siguiente atributo en orden de importancia, con un 9,73% es *Balance Vida-Trabajo*, y posterior a éste, se ubica *Oportunidades de Carrera*, obteniendo un valor de 7,52%.

En último lugar se encuentra el atributo *Desempeño y Reconocimiento*, para que el que los sujetos otorgaron un peso relativo de 5,3%, a diferencia de la primera medición, sin embargo evidencia nuevamente que el ser reconocido por su desempeño representa una preferencia laboral menor respecto al resto de los atributos.

2.3 Resumen de los “utilities” individuales

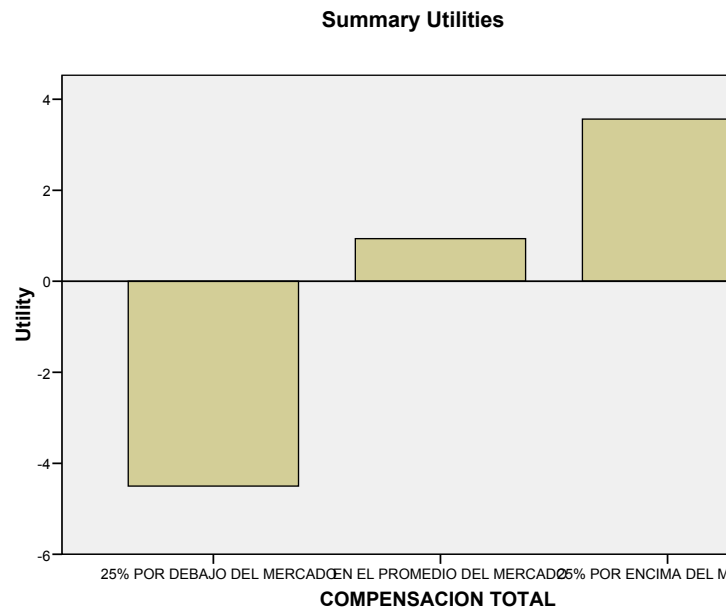


Gráfico 8. Resumen de Utilidades Atributo CÓMPENSACION TOTAL Prueba Piloto
(Modelo 1 - Segunda medición)

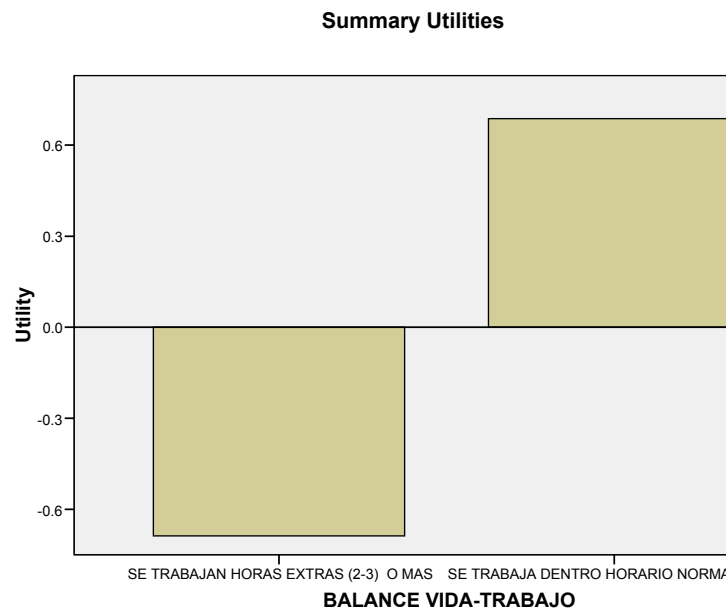


Gráfico 9. Resumen de Utilidades Atributo BALANCE VIDA-TRABAJO Prueba Piloto
(Modelo 1 - Segunda medición)

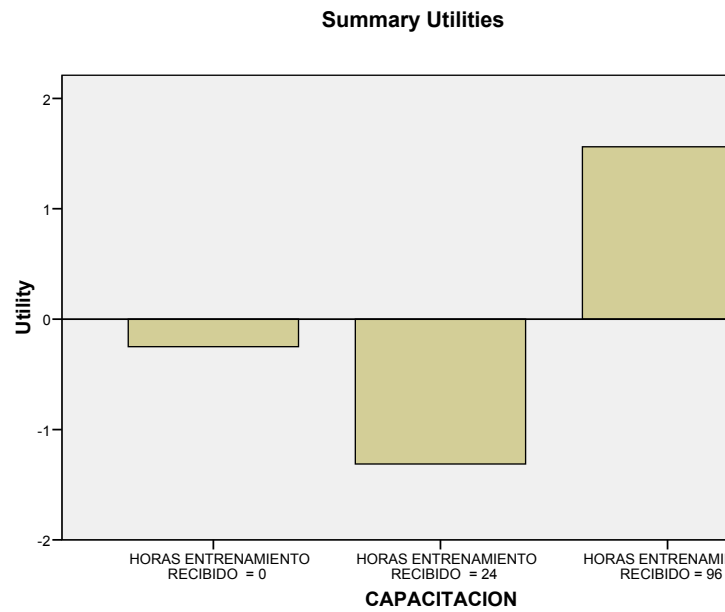


Gráfico 10. Resumen de Utilidades Atributo CAPACITACION Prueba Piloto
(Modelo 1 - Segunda medición)

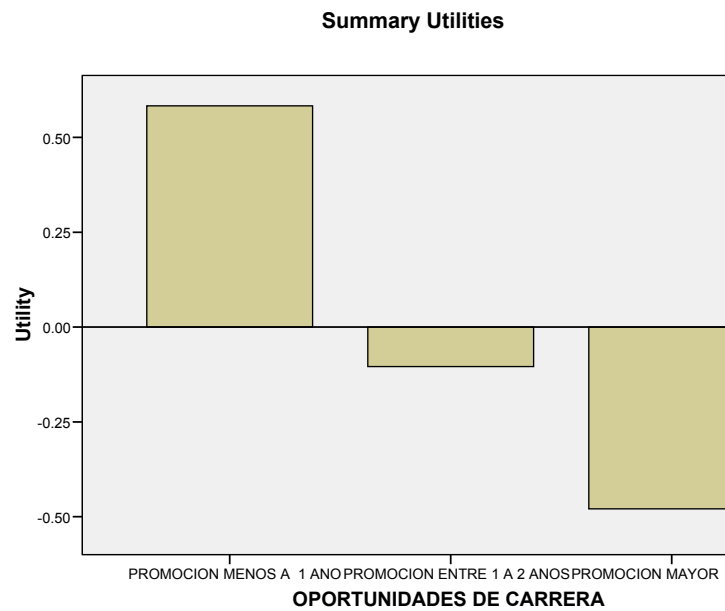


Gráfico 11. Resumen de Utilidades Atributo OPORTUNIDADES DE CARRERA Prueba Piloto
(Modelo 1 - Segunda medición)

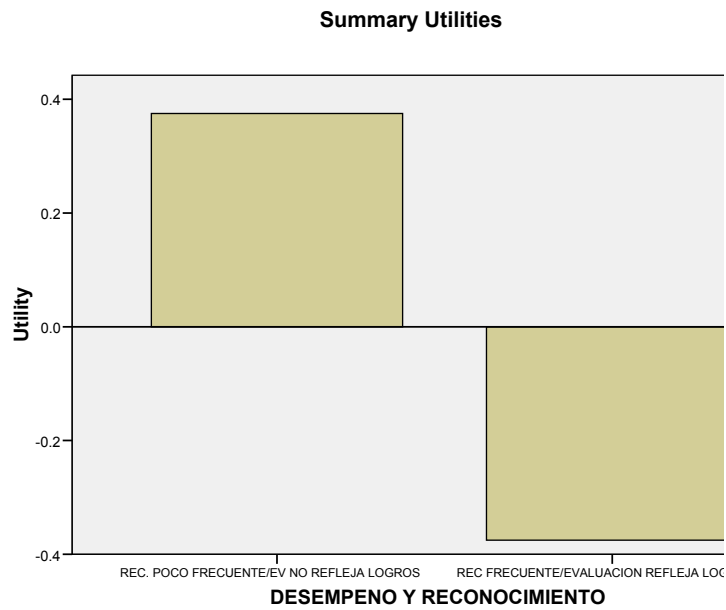


Gráfico 12. Resumen de Utilidades Atributo DESEMPEÑO Y RECONOCIMIENTO Prueba Piloto
(Modelo 1 - Segunda medición)

2.4 Resumen Coeficientes de Determinación (1ª y 2ª medición)

A continuación se muestra un resumen de los Coeficientes de Determinación de las dos mediciones del **Modelo 1**, y la ponderación de las preferencias en cada caso:

GRUPO A (1ª medición)	GRUPO A' (2ª medición)
Coefficiente de Determinación	
$R^2 = 0,99$	$R^2 = 0,983$
Importancia de los Atributos	
Compensación: 63,77%	Compensación: 57,08%
Balance Vida-Trabajo: 9,81%	Balance Vida-Trabajo: 9,73%
Entrenamiento: 18,86%	Entrenamiento: 20,35%
Oportunidades de Carrera: 7,54%	Oportunidades de Carrera: 7,52%
Desempeño y Reconocimiento: 0%	Desempeño y Reconocimiento: 5,3%

Tabla 6. Coeficientes de Determinación
(Modelo 1 - Primera y segunda medición)

Como puede observarse no hay diferencias significativas entre los coeficientes de determinación así como la importancia relativa de los atributos en ambos grupos.

3. MODELO 2 – Primera medición

3.1 Utilities

Es posible observar en el siguiente cuadro, que los “utilities” obtenidos por cada nivel son 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 99,4% dicha preferencia.

Utilities		Utility Estimate	Std. Error
COMP	25% DEBAJO DEL MERCADO	-4.306	.210
	EN EL PROMEDIO DEL MERCADO	1.132	.246
	25% POR ENCIMA DEL MERCADO	3.174	.246
CLIMA	CLIMA POR DEBAJO DE LO NORMAL	-.861	.210
	CLIMA NORMAL	.535	.246
	CLIMA POR ENCIMA DE LO NORMAL	.326	.246
RELSUP	POR DEBAJO DE LO NORMAL	-.528	.210
	DENTRO DE LO NORMAL	.035	.246
	MEJORES A LO NORMAL	.493	.246
CREATIVO	POCA POSIBILIDAD DE CREAR INNOVAR	-.542	.157
	NORMAL/AMPLIA POSIBILIDAD	.542	.157
	CREAR-INNOVAR		
RESPETO	TRATO POCO RESPETUOSO	-1.833	.157
	TRATO RESPETUOSO DENTRO DEL ESTANDAR	1.833	.157
(Constant)		9.924	.182

Tabla 7. Resumen de Utilidades Prueba Piloto
(Modelo 2 - Primera medición)

3.2 Resumen de importancia

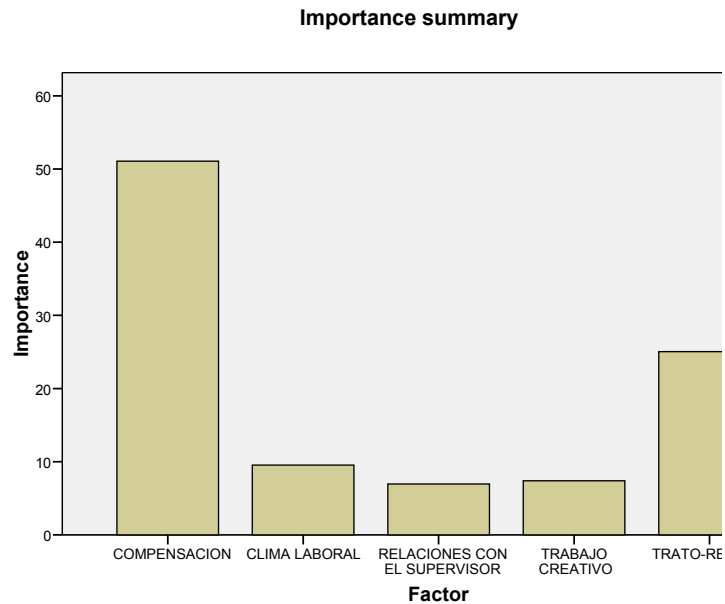


Gráfico 13. Resumen de importancia Prueba Piloto
(Modelo 2 - Primera medición)

En esta medición, fueron incluidos otros elementos de Recompensa Total producto de una tormenta de ideas con personal de la Gerencia de Proyectos, expertos en el área de Recompensa Total y Gerentes del área de Recursos Humanos, y que también impactan en la satisfacción de los empleados. Como se puede observar, en la primera medición de este segundo modelo, los integrantes de la prueba piloto demuestran igualmente tener una mayor preferencia relativa hacia el atributo *Compensación Total*, la cual recibe un peso igual a 51,06%, y luego *Trato-Respeto*, atributo cuyo porcentaje alcanzado (25,03%), se ubica en la segunda posición.

Clima Laboral, evidencia ser el siguiente atributo en orden de importancia, con un 9,53%. Posterior a éste, se ubica *Trabajo creativo*, obteniendo un valor de 7,39%. Finalmente, se encuentra el atributo *Relaciones con el supervisor*, para que el que los sujetos otorgaron como peso relativo 6,97%, evidenciando que representa una preferencia relativa menor.

3.3 Resumen de los “utilities” individuales

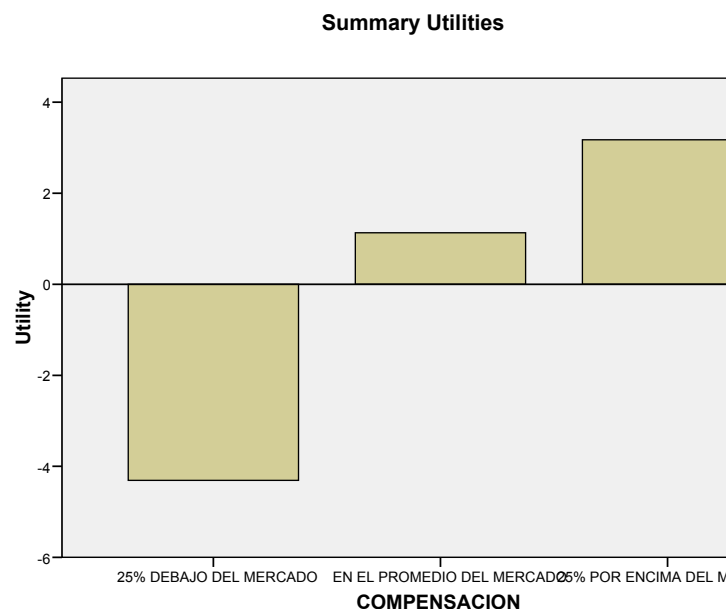


Gráfico 14. Resumen de Utilidades Atributo COMPENSACION TOTAL Prueba Piloto
(Modelo 2 - Primera medición)

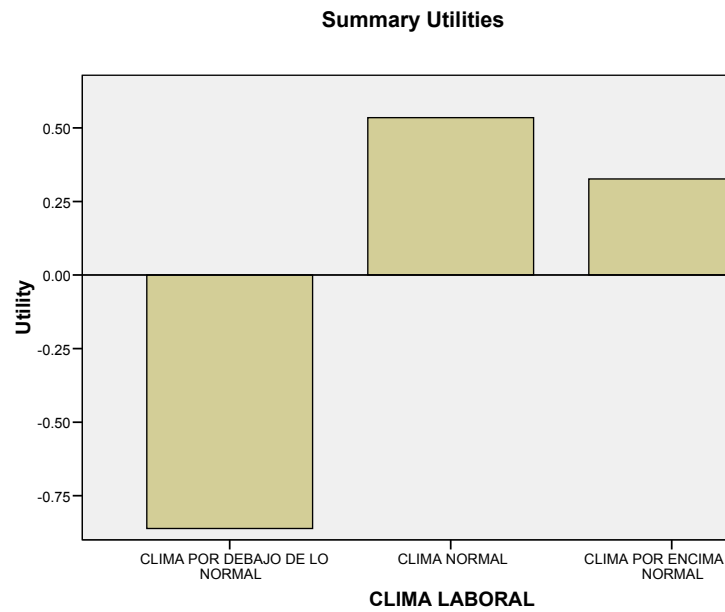


Gráfico 15. Resumen de Utilidades Atributo CLIMA LABORAL Prueba Piloto
(Modelo 2 - Primera medición)

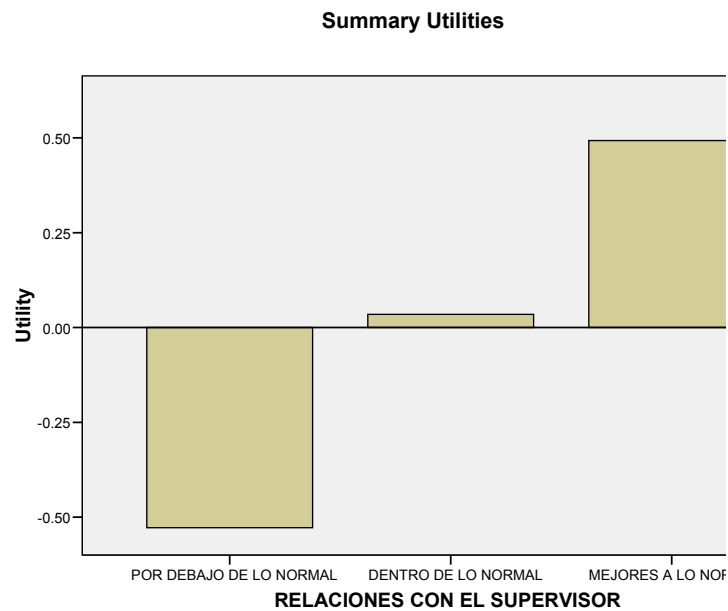


Gráfico 16. Resumen de Utilidades Atributo RELACIONES CON SUPERVISOR Prueba Piloto
(Modelo 2 - Primera medición)

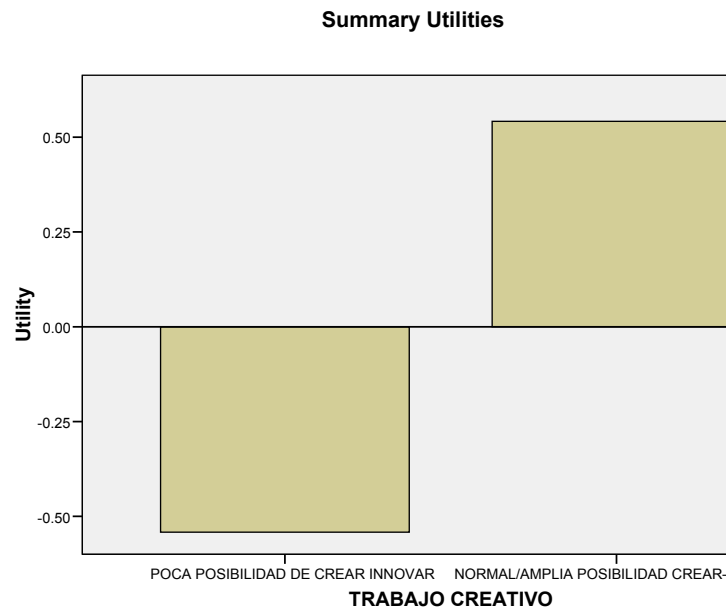


Gráfico 17. Resumen de Utilidades Atributo TRABAJO CREATIVO Prueba Piloto
(Modelo 2 - Primera medición)

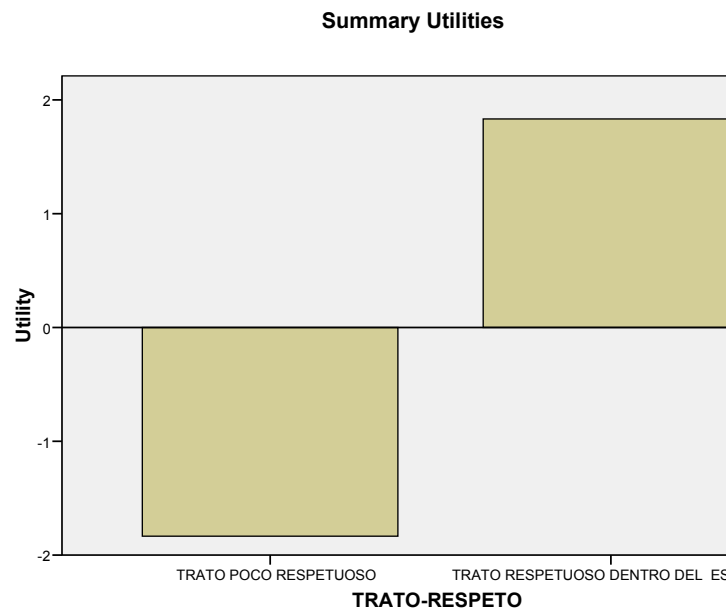


Gráfico 18. Resumen de Utilidades Atributo TRATO-RESPETO Prueba Piloto
(Modelo 2 - Primera medición)

4. MODELO 2 – Segunda medición

4.1 Utilities

En el siguiente cuadro, se detalla que los “utilities” obtenidos por cada nivel son 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 99,3% dicha preferencia.

Utilities		Utility Estimate	Std. Error
COMP	25% DEBAJO DEL MERCADO	-4.100	.242
	EN EL PROMEDIO DEL MERCADO	1.225	.283
	25% POR ENCIMA DEL MERCADO	2.875	.283
CLIMA	CLIMA POR DEBAJO DE LO NORMAL	-1.100	.242
	CLIMA NORMAL	.775	.283
	CLIMA POR ENCIMA DE LO NORMAL	.325	.283
RELSUP	POR DEBAJO DE LO NORMAL	-.567	.242
	DENTRO DE LO NORMAL	.108	.283
	MEJORES A LO NORMAL	.458	.283
CREATIVO	POCA POSIBILIDAD DE CREAR INNOVAR	-.500	.181
	NORMAL/AMPLIA POSIBILIDAD CREAR-INNOVAR	.500	.181
	TRATO POCO RESPETUOSO	-2.050	.181
RESPETO	TRATO RESPETUOSO DENTRO DEL ESTANDAR	2.050	.181
	(Constant)	9.942	.209

Tabla 8. Resumen de Utilidades Prueba Piloto
(Modelo 2 - Segunda medición)

4.2 Resumen de importancia

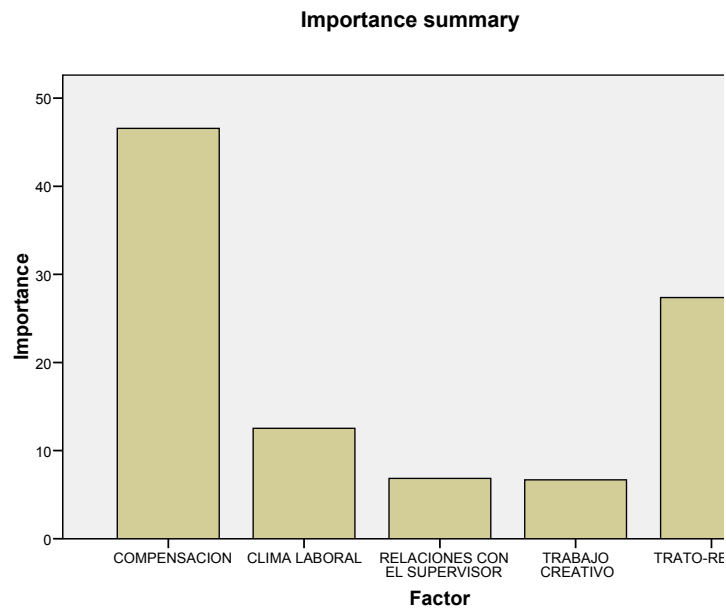


Gráfico 19. Resumen de importancia Prueba Piloto
(Modelo 2 - Segunda medición)

En la segunda medición, los integrantes de la prueba piloto son consistentes al demostrar tener una mayor preferencia relativa hacia el atributo *Compensación Total*, la cual recibe un peso igual a 46,57%, seguida igualmente de *Trato-Respeto*, atributo cuyo porcentaje alcanzado (27,37%), se ubica en la segunda posición.

El siguiente atributo en orden de importancia, con un 12,52% es *Clima Laboral*, y posterior a éste, se ubica *Relaciones con el supervisor*, obteniendo un valor de 6,84%, muy similar al atributo *Trabajo creativo* al que le otorgaron un peso relativo de 6,67%.

4.3 Resumen de los “utilities” individuales

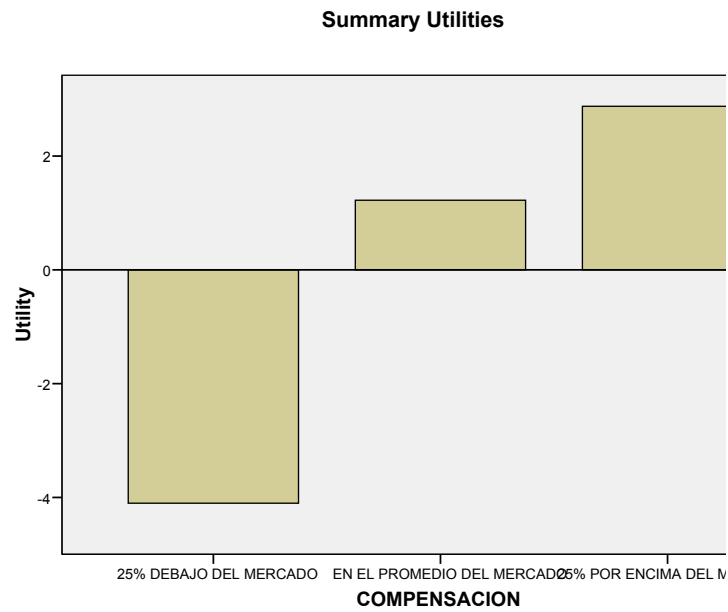


Gráfico 20. Resumen de Utilidades Atributo COMPENSACION TOTAL Prueba Piloto
(Modelo 2 - Segunda medición)

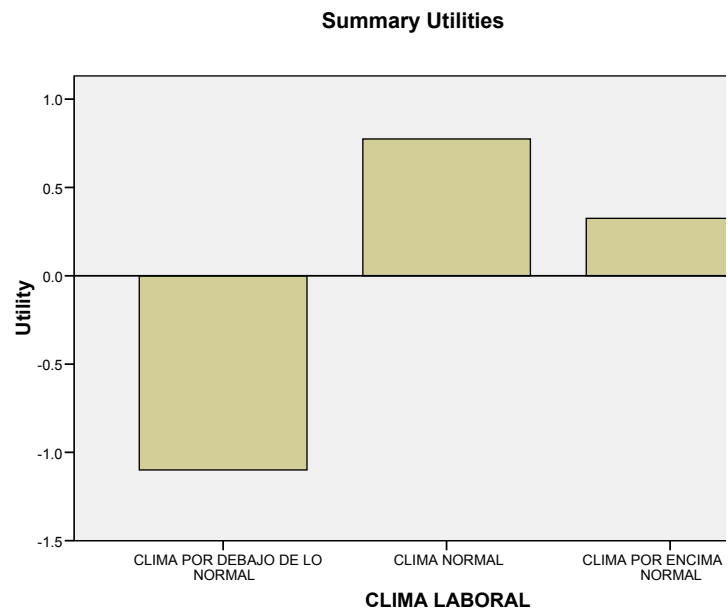


Gráfico 21. Resumen de Utilidades Atributo CLIMA LABORAL Prueba Piloto
(Modelo 2 - Segunda medición)

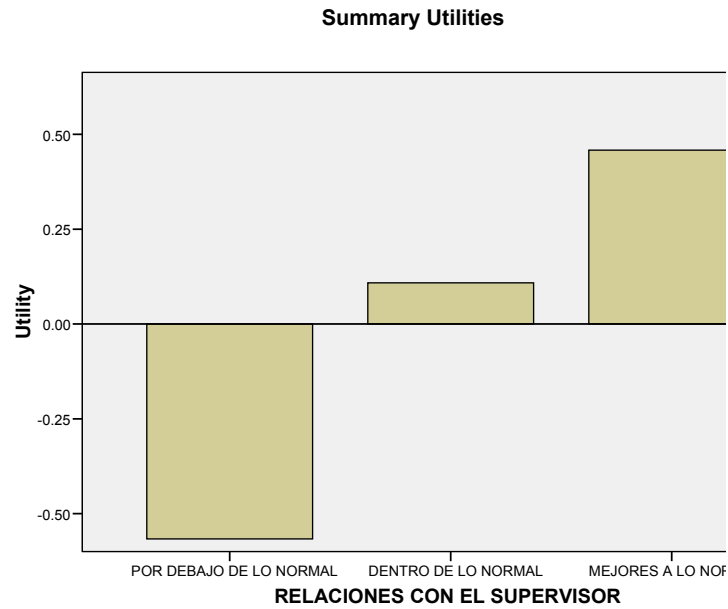


Gráfico 22. Resumen de Utilidades Atributo RELACIONES CON SUPERVISOR Prueba Piloto
(Modelo 2 - Segunda medición)

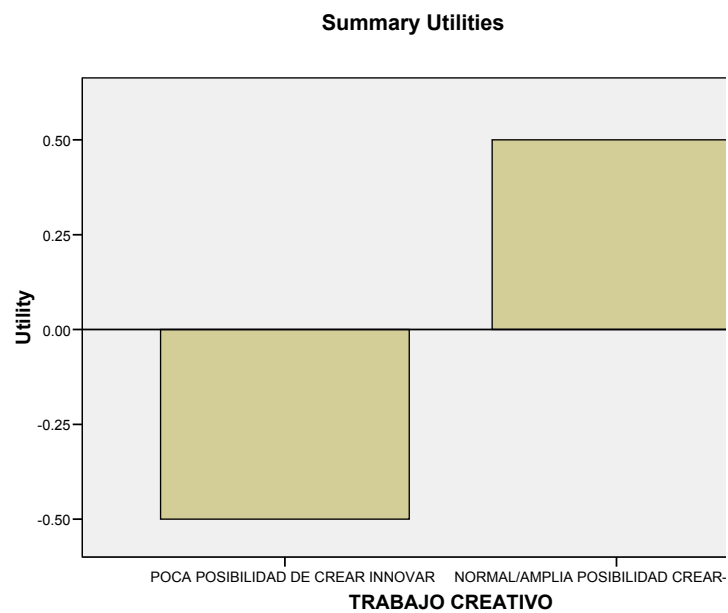


Gráfico 23. Resumen de Utilidades Atributo TRABAJO CREATIVO Prueba Piloto
(Modelo 2 - Segunda medición)

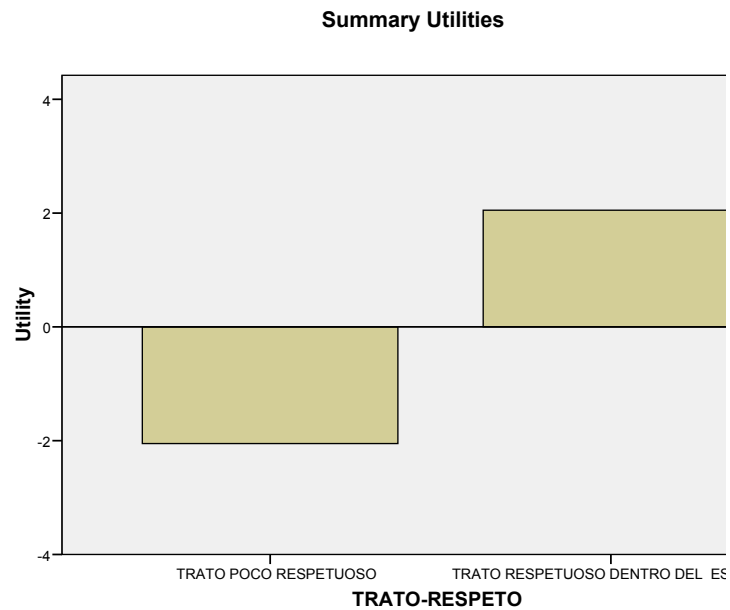


Gráfico 24. Resumen de Utilidades Atributo TRATO-RESPETO Prueba Piloto
(Modelo 2 - Segunda medición)

4.4 Resumen Coeficientes de Determinación (1ª y 2ª medición)

A continuación se muestra un resumen de los Coeficientes de Determinación de las dos mediciones del **Modelo 2**, y la ponderación de las preferencias en cada caso:

GRUPO A (Primera medición)	GRUPO A' (Segunda medición)
Coefficiente de Determinación	
$R^2 = 0,994$	$R^2 = 0,993$
Importancia de los Atributos	
Compensación: 46,57%	Compensación: 51,06%
Clima Laboral: 12,52%	Clima Laboral: 9,53%
Relaciones con el supervisor: 6,84%	Relaciones con el supervisor: 6,9%
Trabajo creativo: 6,67%	Trabajo creativo: 7,39%
Trato, Respeto: 27,37%	Trato, Respeto: 25,03%

Tabla 9. Coeficientes de Determinación
(Modelo 2 - Primera y segunda medición)

Al analizarlos de forma conjunta, se corroboró que, adicional a Compensación Total, Trato-Respeto y Clima laboral son atributos 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.

5. MODELO 3 – Primera medición

5.1 Utilities

En el siguiente cuadro, los “utilities” obtenidos por cada nivel son 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 99,4% dicha preferencia.

Utilities		Utility Estimate	Std. Error
COMP	25% POR DEBAJO DEL MERCADO	-3.833	.216
	EN EL PROMEDIO DEL MERCADO	1.142	.253
	25% POR ENCIMA DE MERCADO	2.692	.253
ESTABI	ESTABIIDAD NO MAYOR A 1 AÑO	-3.300	.216
	ESTABIIDAD ENTRE 1-3 AÑOS	.675	.253
	ESTABILIDAD MAYOR A 3 AÑOS	2.625	.253
ESPACIOFIS	ESPACIO FISICO POCO AGRADABLE-ERGONOMICO	.250	.162
	ESPACION FISICO AGRADABLE-ERGONOMICO	-.250	.162
	HERRAMIENTAS DEBAJO DEL ESTANDAR-FALLAS FRECUENTES	-.800	.216
HERRAMIENTAS	DISPONIBLES Y RAZONABLEMTE EFICIENTES	.650	.253
	ENCIMA DEL ESTANDAR	.150	.253
	UBICACIONOFI OFICINA EDF. PALACIO	-.625	.162
UBICACIONOFI	OFICINA CENTRO COMERCIAL BARUTA	.625	.162
	(Constant)	10.483	.187

Tabla 10. Resumen de Utilidades Prueba Piloto
(Modelo 3 - Primera medición)

5.2 Resumen de importancia

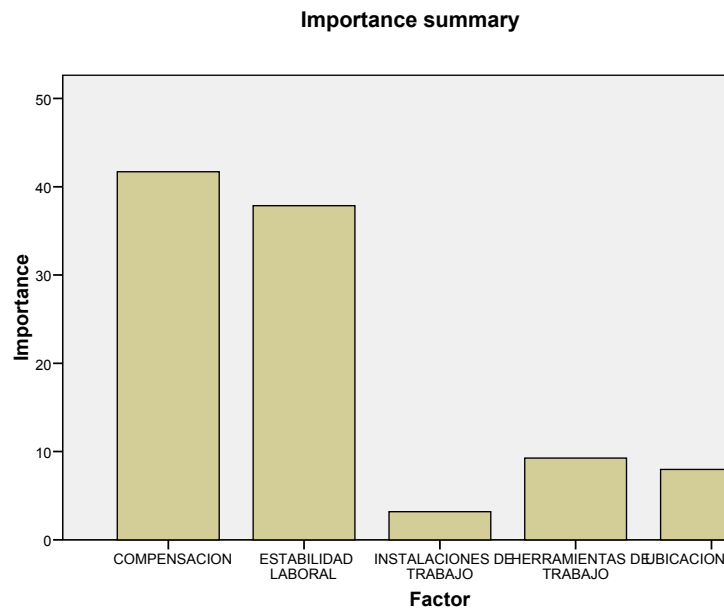


Gráfico 25. Resumen de importancia Prueba Piloto
(Modelo 3 - Primera medición)

En esta medición, fueron incluidos elementos adicionales de Recompensa Total producto también de una tormenta de ideas. En la primera medición de este tercer modelo, los integrantes de la prueba piloto demuestran igualmente tener una mayor preferencia relativa hacia el atributo *Compensación Total*, la cual recibe un peso igual a 41,69%, sin embargo disminuyendo su importancia en comparación con los modelos anteriores, reflejando en la segunda posición un atributo con un peso importante que es *Estabilidad laboral*, cuyo porcentaje alcanzado es 37,85%.

Herramientas de Trabajo, evidencia ser el siguiente atributo en orden de importancia, con un 9,26%. Posterior a éste, se ubica *Ubicación física de la oficina*, obteniendo un valor de 7,98%. Finalmente, se encuentra el atributo *Espacio físico (o instalaciones)*, para el que los sujetos otorgaron como peso relativo 3,19%, evidenciando que representa una preferencia laboral menor respecto al resto de los atributos.

5.3 Resumen de los “utilities” individuales

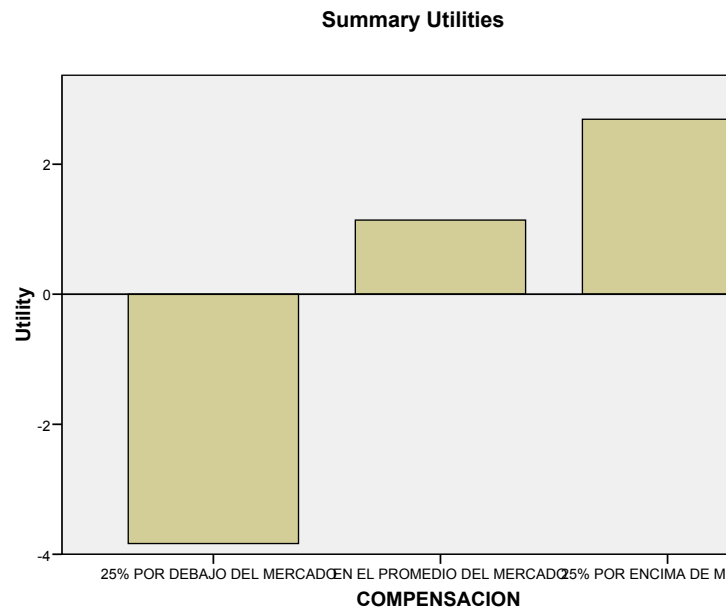


Gráfico 26. Resumen de Utilidades Atributo COMPENSACION TOTAL Prueba Piloto
(Modelo 3 – Primera medición)

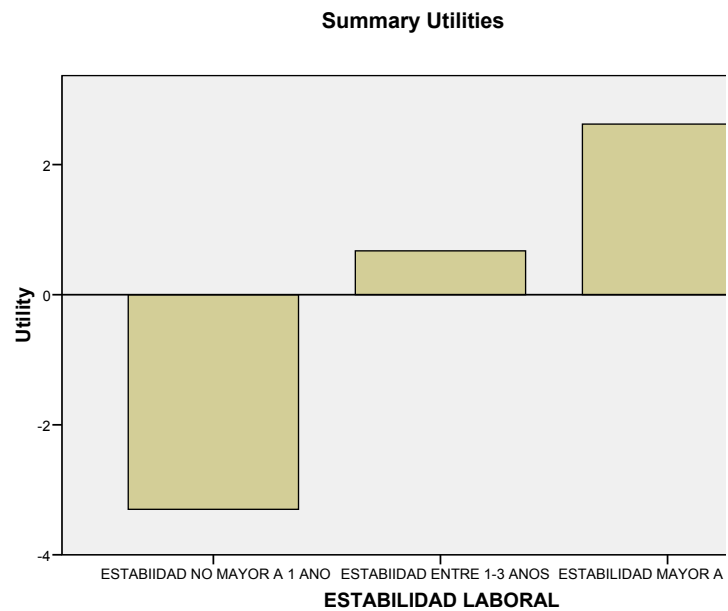


Gráfico 27. Resumen de Utilidades Atributo ESTABILIDAD LABORAL Prueba Piloto
(Modelo 3 – Primera medición)

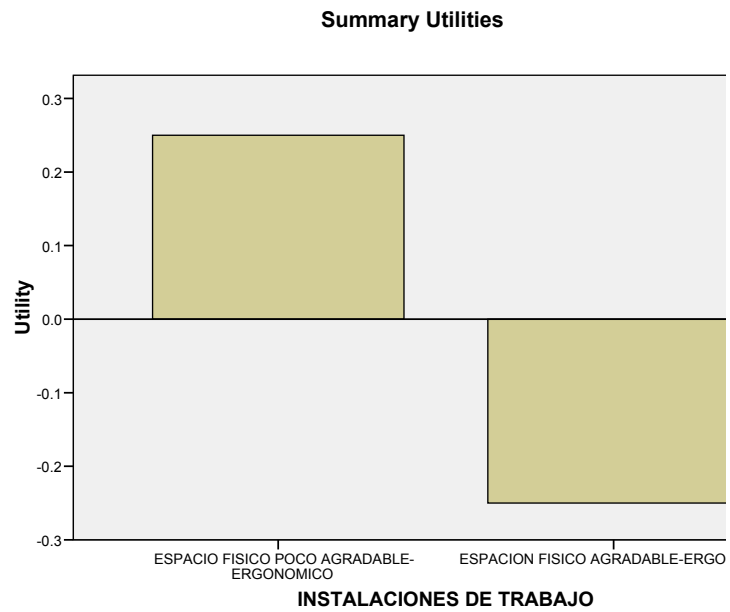


Gráfico 28. Resumen de Utilidades Atributo ESPACIO FISICO Prueba Piloto
(Modelo 3 – Primera medición)

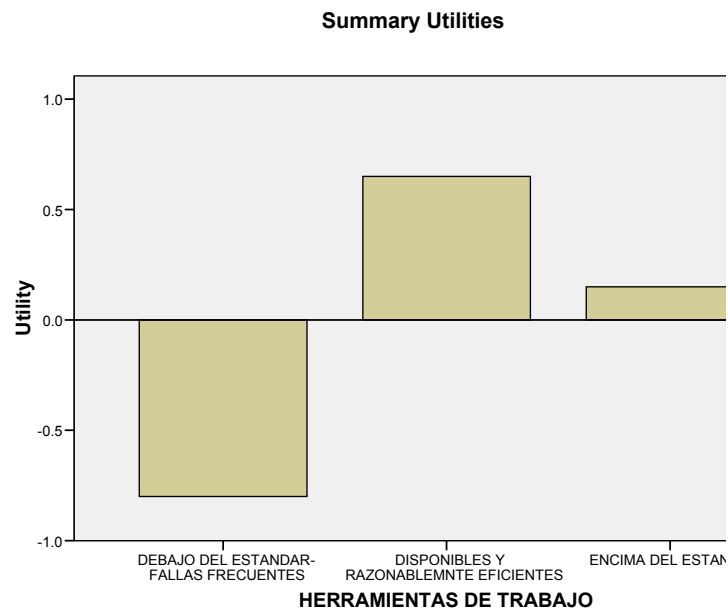


Gráfico 29. Resumen de Utilidades Atributo HERRAMIENTAS DE TRABAJO Prueba Piloto
(Modelo 3 – Primera medición)

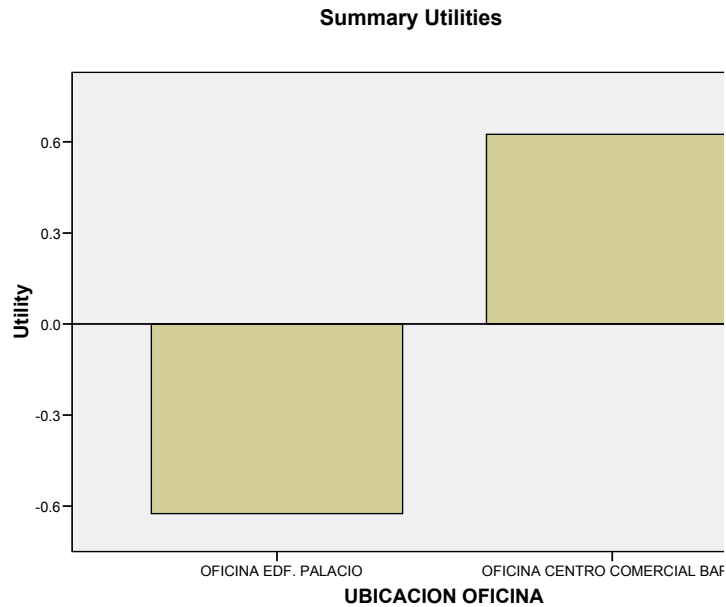


Gráfico 30. Resumen de Utilidades Atributo UBICACIÓN DE LA OFICINA Prueba Piloto
(Modelo 3 – Primera medición)

6. MODELO 3 – Segunda medición

6.1 Utilities

En esta última medición de la prueba piloto, se detalla que los “utilities” obtenidos por cada nivel son 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 98,9% dicha preferencia.

Utilities		Utility Estimate	Std. Error
COMP	25% POR DEBAJO DEL MERCADO	-3.458	.288
	EN EL PROMEDIO DEL MERCADO	1.010	.338
	25% POR ENCIMA DE MERCADO	2.448	.338
ESTABI	ESTABIIDAD NO MAYOR A 1 AÑO	-3.458	.288
	ESTABIIDAD ENTRE 1-3 AÑOS	.698	.338
	ESTABILIDAD MAYOR A 3 AÑOS	2.760	.338
ESPACIOFIS	ESPACIO FISICO POCO AGRADABLE-ERGONOMICO	.344	.216
	ESPACION FISICO AGRADABLE-ERGONOMICO	-.344	.216
	HERRAMIENTAS DEBAJO DEL ESTANDAR-FALLAS FRECUENTES	-.917	.288
HERRAMIENTAS	DISPONIBLES Y RAZONABLEMTE EFICIENTES	.708	.338
	ENCIMA DEL ESTANDAR	.208	.338
	UBICACIONOFI OFICINA EDF. PALACIO	-.656	.216
UBICACIONOFI	OFICINA CENTRO COMERCIAL BARUTA	.656	.216
	(Constant)	10.458	.250

Tabla 11. Resumen de Utilidades Prueba Piloto
(Modelo 3 - Segunda medición)

6.2 Resumen de importancia

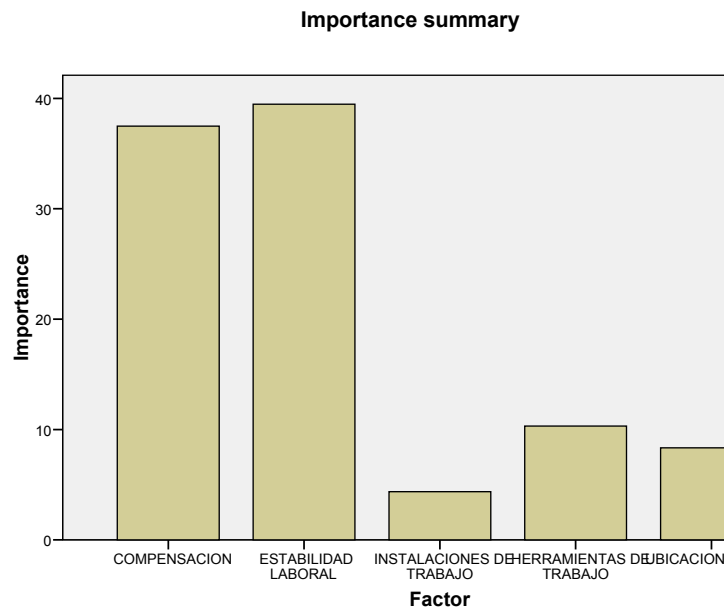


Gráfico 31. Resumen de importancia Prueba Piloto
(Modelo 3 - Segunda medición)

Esta medición es la primera en la que los integrantes de la prueba piloto demuestran tener una mayor preferencia relativa por un atributo diferente de *Compensación Total*, y corresponde a *Estabilidad laboral*, al que asignaron un peso 39,48%, seguido del atributo *Compensación Total*, la cual recibe un peso igual a 37,50%.

Herramientas de Trabajo, evidencia ser el siguiente atributo en orden de importancia, con un 10,31%. Posterior a éste, se ubica *Ubicación física de la oficina*, obteniendo un valor de 8,33%. Finalmente, se encuentra el atributo *Espacio físico (o instalaciones)*, para el que los sujetos otorgaron como peso relativo 4,36%, evidenciando que representa una preferencia laboral menor respecto al resto de los atributos.

6.3 Resumen de los “utilities” individuales

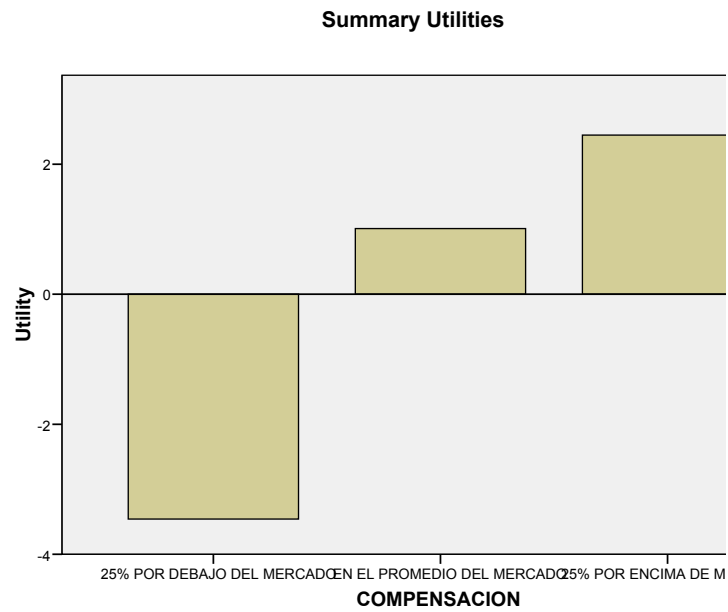


Gráfico 32. Resumen de Utilidades Atributo COMPENSACION TOTAL Prueba Piloto
(Modelo 3 – Segunda medición)

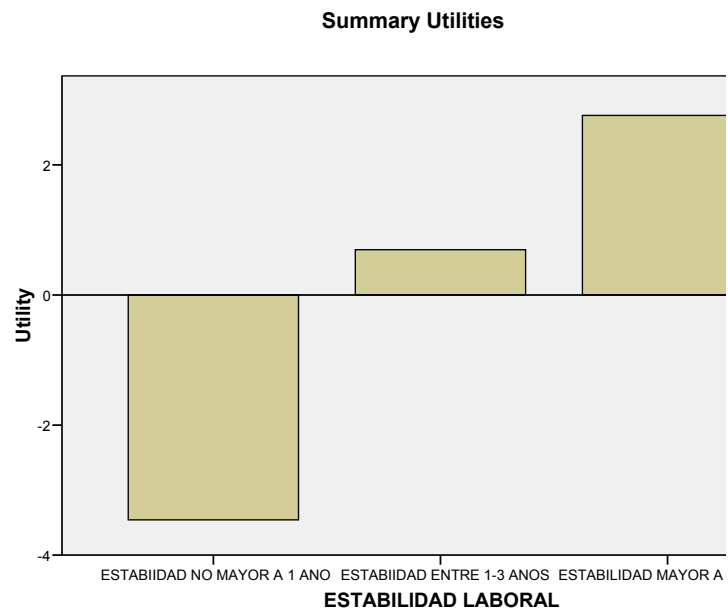


Gráfico 33. Resumen de Utilidades Atributo ESTABILIDAD LABORAL Prueba Piloto
(Modelo 3 – Segunda medición)

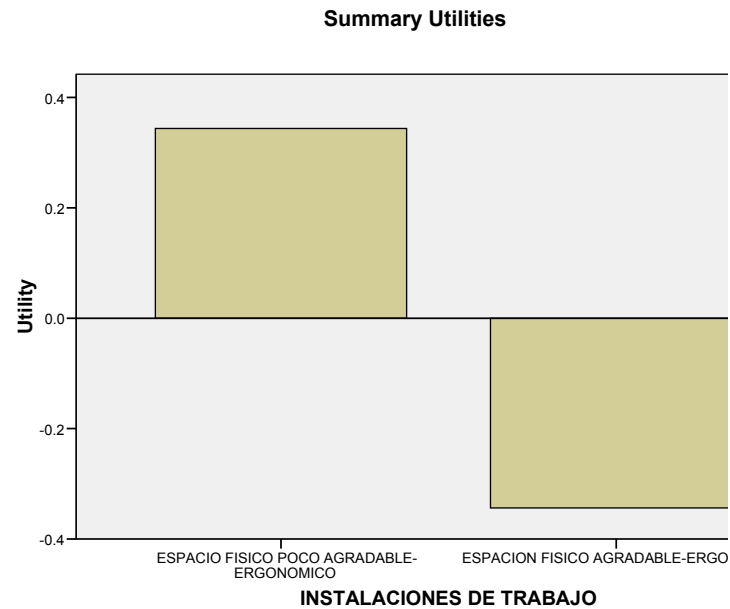


Gráfico 34. Resumen de Utilidades Atributo ESPACIO FISICO Prueba Piloto
(Modelo 3 – Segunda medición)

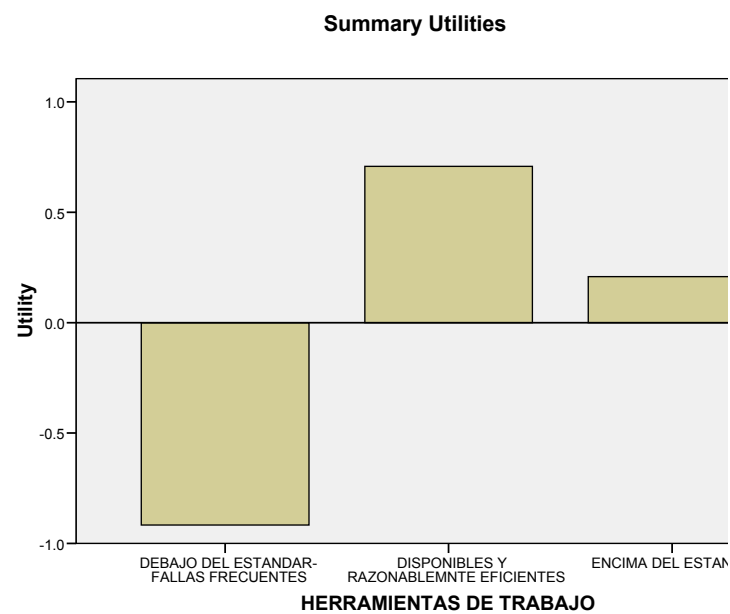


Gráfico 35. Resumen de Utilidades Atributo HERRAMIENTAS DE TRABAJO Prueba Piloto
(Modelo 3 – Segunda medición)

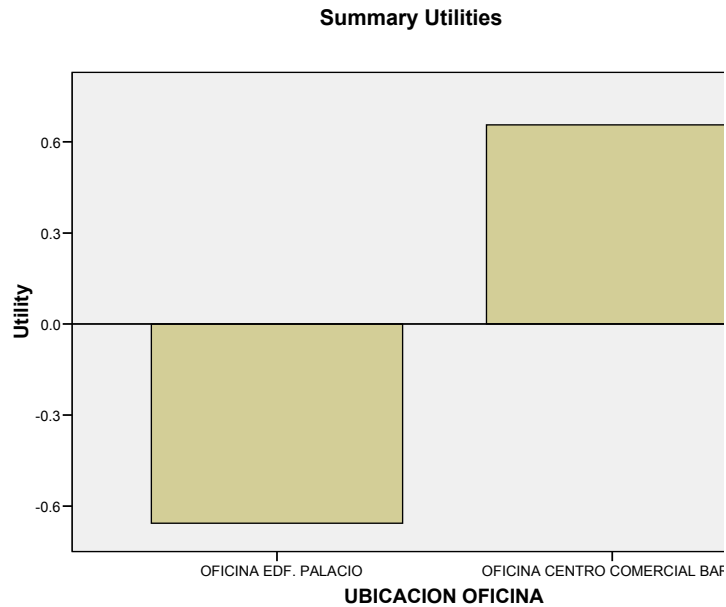


Gráfico 36. Resumen de Utilidades Atributo UBICACIÓN DE OFICINA Prueba Piloto
(Modelo 3 – Segunda medición)

6.4 Resumen Coeficientes de Determinación (1ª y 2ª medición)

A continuación se muestra un resumen de los Coeficientes de Determinación de las dos mediciones del Modelo 3, y la ponderación de las preferencias en cada caso:

GRUPO A (Primera medición)	GRUPO A' (Segunda medición)
Coefficiente de Determinación	
$R^2 = 0,994$	$R^2 = 0,989$
Importancia de los Atributos	
Compensación: 41,69%	Compensación: 37,50%
Estabilidad Laboral: 37,85%	Estabilidad Laboral: 39,48%
Espacio físico: 3,19%	Espacio físico: 4,3%
Herramientas de Trabajo: 9,26%	Herramientas de Trabajo: 10,31%
Ubicación física del sitio de trabajo: 7,98%	Ubicación física del sitio de trabajo: 8,33%

Tabla 12. Coeficientes de Determinación
(Modelo 3 - Primera y segunda medición)

Al analizarlos de forma conjunta, se corroboró que, adicional a Compensación Total, Estabilidad laboral y Herramientas de trabajo muestran pesos cercanos o mayores al 10%.

Posterior a estas validaciones se tiene una segunda validación, la validación conceptual, que se origina en la experticia de la organización cuyo modelo se está considerando como base de esta investigación, el modelo de Recompensa Total de WorldatWork, en el cual ya han identificado una base importante de referencia de los elementos que pueden considerarse a la hora de recompensar a los empleados de una organización.

La tercera validación, la metodológica y estadística, proviene de los coeficientes de determinación de cada una de las corridas del Análisis Conjunto, que como ya se ha mencionado es una técnica que ya se ha probado anteriormente en el ámbito de la investigación de mercado, por lo que sólo es novedosa su aplicación en el ámbito de la gestión del recurso humanos.

Los criterios utilizados para la selección de los atributos que se consideraron para la aplicación definitiva se indican a continuación:

- Los valores totales de R^2 se mantuvieran por encima del 95%
- Cada atributo tuviese una importancia superior al 8%
- Presentara consistencia en los “utilities”
- Establecer un máximo de 5 atributos (16 tarjetas) por modelo

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, y que considera tanto los elementos de Compensación fija y variable como Beneficios

Los niveles establecidos para el resto de los atributos corresponden a sugerencias del investigador y del Gerente de Proyectos, en donde se consideraron períodos y condiciones que superan los rangos reflejados por el mercado. En la técnica del Análisis Conjunto se “exagera” levemente la conformación de los niveles de tal manera que contribuya a determinar las preferencias relativas.

Aplicación definitiva

A fin de cumplir con el Objetivo específico 1, en el que se busca determinar las preferencias relativas en cuanto a los elementos de recompensa total de los miembros de la Gerencia de Proyectos, con los resultados obtenidos en la prueba piloto y en función de los cuatro criterios establecidos, se diseñaron dos modelos de instrumentos (“tarjetas”) de forma de considerar los elementos de recompensa total con mayor ponderación, que de ahora en adelante serán diferenciados como el Modelo Clásico (basado en el modelo de WorldatWork) y el Modelo No Clásico.

La técnica fue aplicada a los sujetos en su lugar de trabajo, contando con la presencia del investigador quien suministró las instrucciones. Al inicio se recabó información de variables demográficas tales como: Sexo, Edad, Estado Civil y Antigüedad en la organización, y posteriormente fueron suministradas las tarjetas finales para su ordenamiento (ver Anexo N° 1).

Una vez culminado el proceso de recolección de los datos, se procedió a realizar el análisis de los resultados, los cuales se presentan en el siguiente capítulo. Se determinó 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, lo cual permite que se establezcan comparaciones entre las preferencias generales asociadas con las variables demográficas ya mencionadas.

Para facilitar dicho análisis, se llevó a cabo 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 N° 2).

Objetivo específico 2: Determinar los Utilities o Part Worth para cada uno de los niveles de los atributos

De acuerdo a lo indicado por Malhotra, N. (2004), el modelo matemático que expresa la relación fundamental entre atributos y utilidad en el análisis conjunto, se representa con la siguiente fórmula:

$$U(X) = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^{k_i} a_{ij} x_{ij}$$

donde:

$U(X)$ = utilidad general de una alternativa

a_{ij} = aportación del valor parcial o utilidad asociada con el j-ésimo nivel ($j, j = 1, 2, \dots, k_i$) del i-ésimo atributo ($i, i = 1, 2, \dots, m$)

k_i = número de niveles del atributo

m = número de atributos

x_{ij} = 1 si está presente el j-ésimo nivel del i-ésimo atributo
= 0 en otro caso

Estos resultados, tanto para la prueba piloto como la aplicación definitiva, se expresan de forma tabulada bajo el apartado “Utilities” en cada una de las mediciones.

Objetivo específico 3: Identificar los Coeficientes de Determinación

Los criterios para evaluar la confiabilidad y validez del análisis conjunto se indican a continuación:

- El valor de R^2 , que se indica al final de cada una de las corridas, tanto de la prueba piloto como de la aplicación definitiva, y que indica el grado en que el modelo se ajusta a los datos.
- Evaluación de la confiabilidad en la primera y segunda prueba. A efectos de la presente investigación, en la aplicación de la prueba piloto se pidió a los encuestados evaluar en dos mediciones los atributos seleccionados en cada uno de los tres modelos iniciales, a fin de asegurar consistencia y entendimiento de las variables antes de la aplicación definitiva.

En los resultados tanto de la prueba piloto como de la aplicación definitiva, los R^2 arrojaron valores por encima del 0,95 lo que indica un buen ajuste.

CAPITULO VI. ANALISIS DE LOS RESULTADOS

En esta sección se presentan los resultados obtenidos en cada uno de los modelos. Se procesaron los resultados obtenidos de la Población Total del equipo de la Gerencia de Proyectos, conformado por 20 trabajadores, de los cuales se obtuvieron los siguientes resultados, a fin de dar cumplimiento al objetivo específico 1:

Modelo Clásico

1.1 Utilities

Utilities		Utility Estimate	Std. Error
COMPEN	25% POR DEBAJO DEL MERCADO	-4.544	.173
	EN EL PROMEDIO DEL MERCADO	1.246	.203
	25% POR ENCIMA DEL MERCADO	3.298	.203
BALAN	SE TRABAJAN HORAS EXTRAS (2-3) O MAS	-.586	.130
	SE TRABAJA DENTRO HORARIO NORMAL APROX	.586	.130
ENTRENA	HORAS ENTRENAMIENTO RECIBIDO = 0	-1.158	.173
	HORAS ENTRENAMIENTO RECIBIDO = 24	.079	.203
	HORAS ENTRENAMIENTO RECIBIDO = 96	1.079	.203
PROMOCION	PROMOCION MENOS A 1 AÑO	.737	.173
	PROMOCION ENTRE 1 A 2 AÑOS	.237	.203
	PROMOCION MAYOR 2 AÑOS	-.974	.203
DESEMPENO	REC. POCO FRECUENTE/EV NO REFLEJA LOGROS	-.605	.130
	REC FRECUENTE/EVALUACION REFLEJA LOGROS	.605	.130
(Constant)		9.741	.150

Tabla 13. Resumen de Utilidades Aplicación definitiva
(Modelo Clásico)

1.2 Resumen de importancia

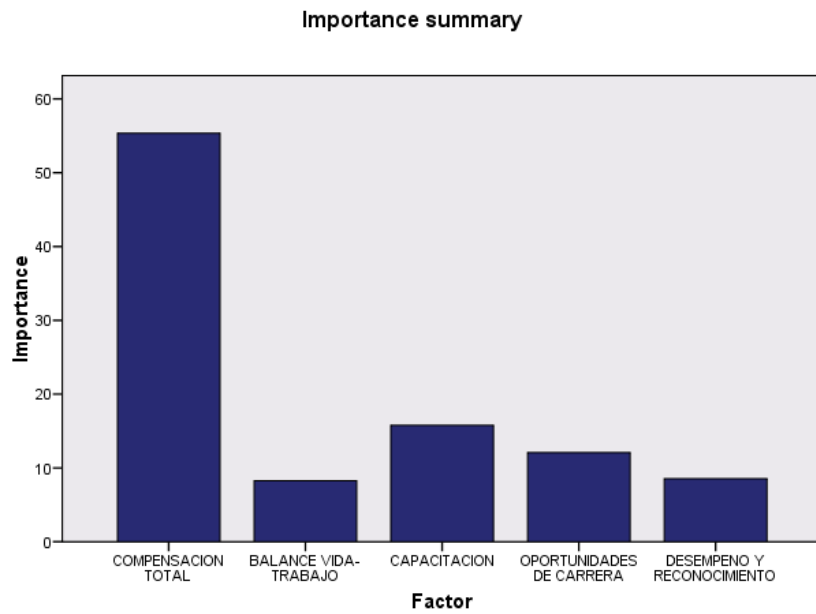


Gráfico 37. Resumen de importancia Aplicación definitiva
(Modelo Clásico)

1.3 Resumen de los “utilities” individuales

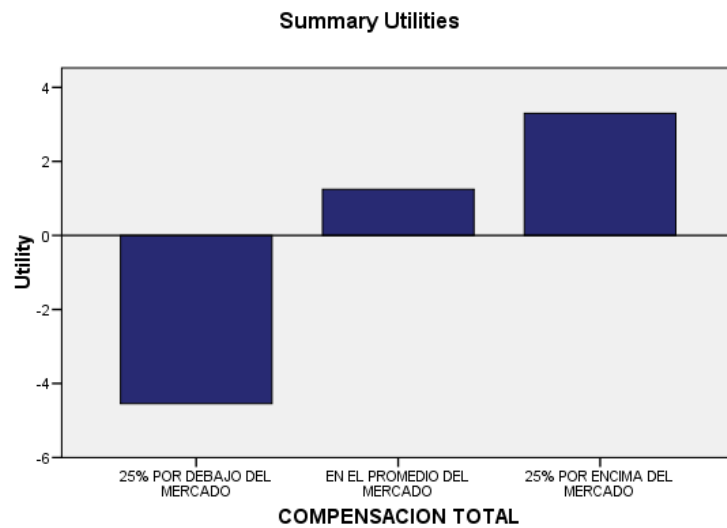


Gráfico 38. Resumen de Utilidades Atributo COMPENSACION TOTAL Aplicación definitiva
(Modelo Clásico)

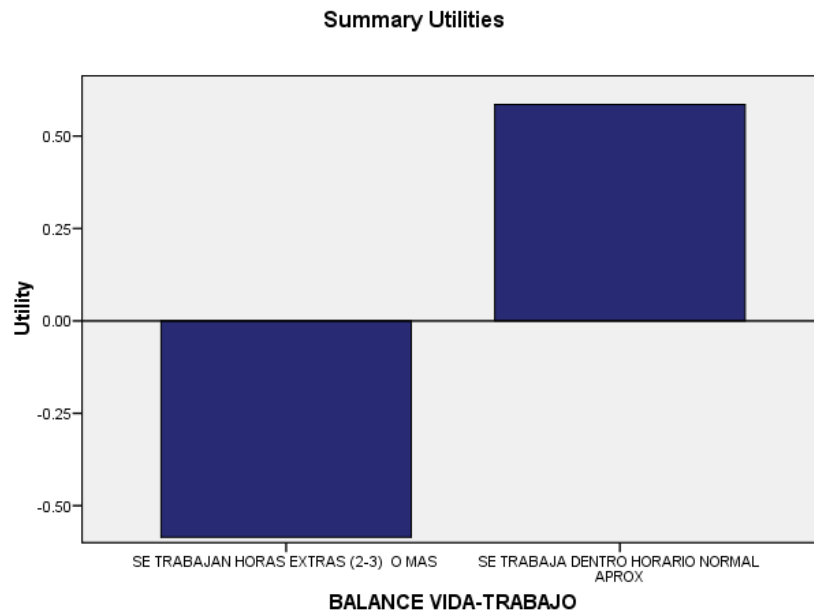


Gráfico 39. Resumen de Utilidades Atributo BALANCE VIDA-TRABAJO Aplicación definitiva (Modelo Clásico)

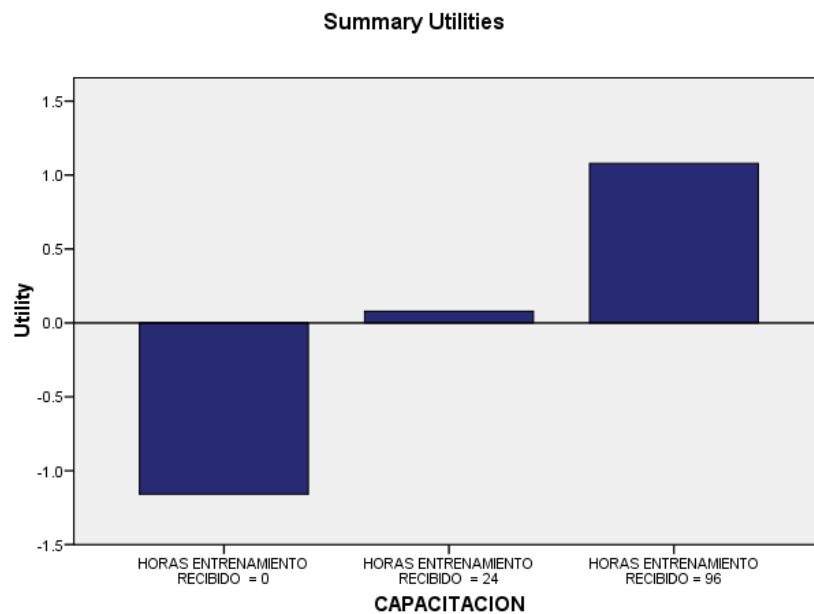


Gráfico 40. Resumen de Utilidades Atributo CAPACITACION Aplicación definitiva (Modelo Clásico)

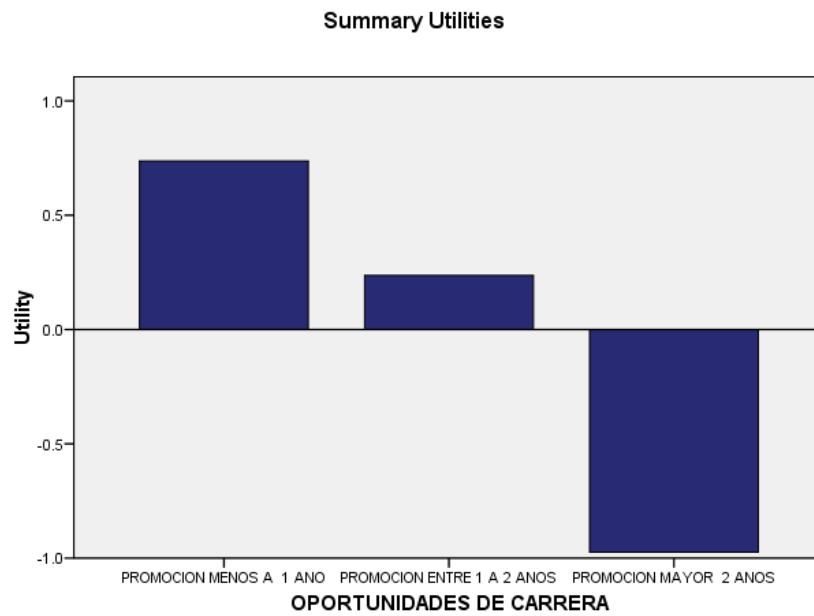


Gráfico 41. Resumen de Utilidades Atributo OPORTUNIDADES DE CARRERA Aplicación definitiva (Modelo Clásico)

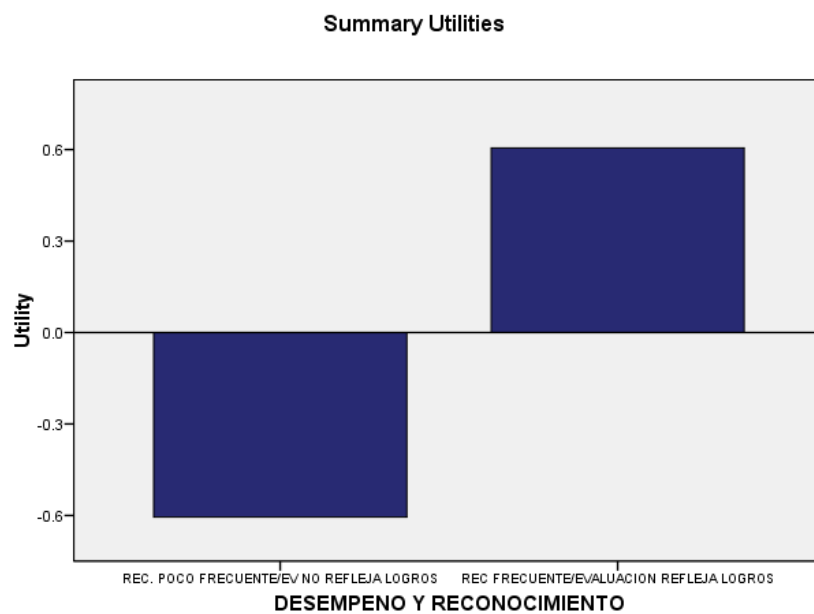


Gráfico 42. Resumen de Utilidades Atributo DESEMPENO Y RECONOCIMIENTO Aplicación definitiva (Modelo Clásico)

Al hacer un análisis en conjunto de los resultados obtenidos, se determinó que el atributo al cual los integrantes le asignan mayor “importancia relativa” es la *Compensación Total*, al cual le otorgan un porcentaje igual a 55,33%. Los 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.

El siguiente atributo con mayor peso es *Capacitación* (15,78%), en donde los “utilities” reflejan la preferencia de los sujetos hacia recibir un número importante de horas de entrenamiento al año.

Seguidamente, se puede observar el atributo *Oportunidades de Carrera* (12,07%), cuyo resultado concuerda con los valores alcanzados por los “utilities”, pudiéndose determinar que los sujetos tienen una preferencia relativa hacia el desarrollo profesional.

El siguiente atributo, *Desempeño y Reconocimiento* (8,54%), obtuvo 0,28% por encima de *Balance Vida-Trabajo* (8,26%) demostrando así que no existe una diferencia significativa 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 el ser reconocido por su trabajo y garantizar el equilibrio entre la vida profesional y lo personal.

Es importante destacar, que el alto valor obtenido por el coeficiente de determinación ($R^2=0,996$) indica una gran explicabilidad en los resultados obtenidos en el presente estudio, relacionados con la preferencia relativa de los sujetos.

A continuación serán presentados desglosándolos y analizándolos en diferentes grupos, establecidos de acuerdo a las variables demográficas indicadas anteriormente.

Análisis de los resultados por SEXO

Mujeres

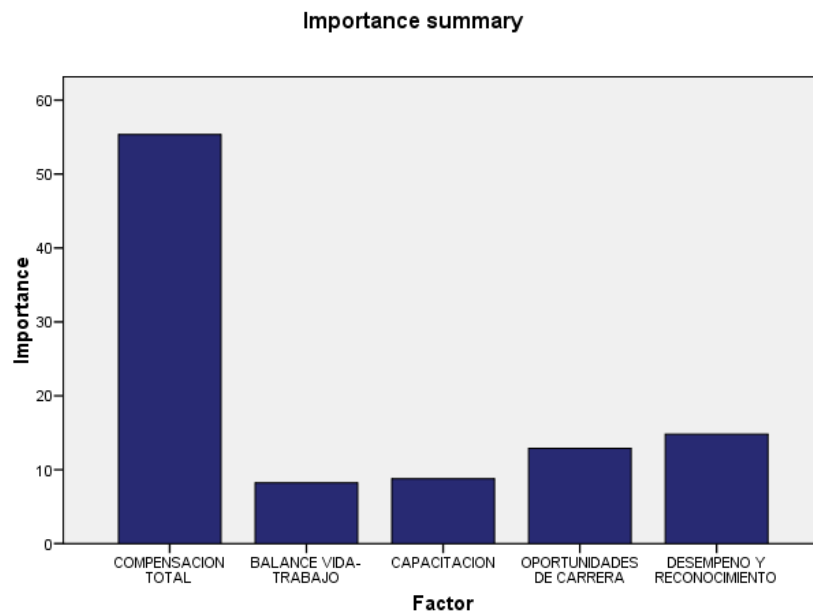


Gráfico 43. Resumen de importancia Mujeres
(Modelo Clásico)

En los resultados obtenidos para la población total de Mujeres, el atributo al que asignan un mayor peso relativo es *Compensación Total*, y la ponderación que le otorgan es de 55.34%.

El siguiente atributo en orden de importancia para este grupo de la población es *Desempeño y Reconocimiento* (14.79%), seguido de *Oportunidades de Carrera* (12.87%), siendo la diferencia entre ellos 1.92% lo cual evidencia que no hay una diferencia significativa entre ellos.

El siguiente atributo, *Capacitación* (8.76%), obtuvo 0.55% por encima de *Balance Vida-Trabajo* (8.21%), lo cual indica que tampoco hay una diferencia significativa 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 esta población tienen una preferencia relativa hacia el adquirir conocimientos para la vida profesional y garantizar el equilibrio entre la vida profesional y lo personal.

El valor obtenido por el coeficiente de determinación ($R^2=0,981$) indica una gran explicabilidad en los resultados obtenidos para este grupo de la población.

Hombres

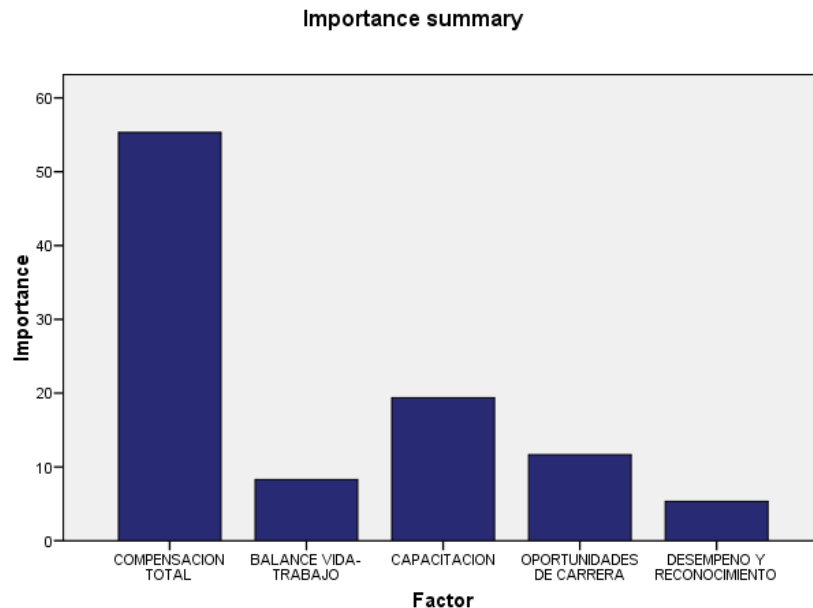


Gráfico 44. Resumen de importancia Hombres
(Modelo Clásico)

Los resultados obtenidos por la población total masculina concuerdan con los resultados de la población femenina en que también otorgan un peso relativo mayor al atributo *Compensación Total* (55,33%), y con una ponderación muy similar.

Sin embargo, a diferencia de la población femenina, para los hombres el siguiente atributo en orden de importancia es *Capacitación* con un 19,38%, reflejando la preferencia de los sujetos hacia recibir un número importante de horas de entrenamiento al año, al igual que en los resultados totales del Modelo Clásico.

Finalmente, los atributos a los que asignaron una ponderación menor son: *Balance Vida-Trabajo* con 8,28% y *Desempeño y Reconocimiento* con 5,33%, a diferencia del grupo para quienes este último fue el segundo atributo más importante, y Balance Vida-Trabajo el último en su ordenamiento.

El valor obtenido por el coeficiente de determinación ($R^2=0,996$) indica una gran explicabilidad en los resultados obtenidos para este grupo de la población.

Análisis de los resultados por ESTADO CIVIL

Solteros

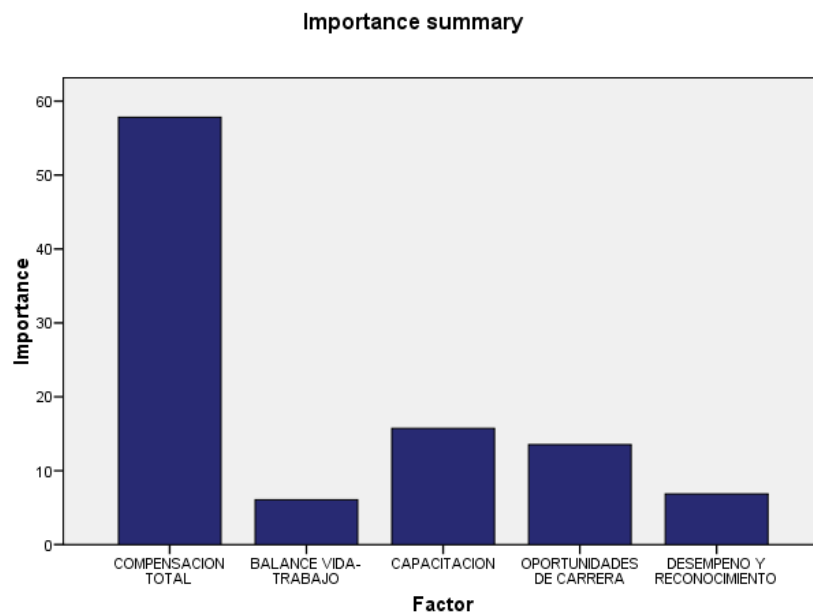


Gráfico 45. Resumen de importancia Solteros
(Modelo Clásico)

En esta segmentación, los resultados son igualmente consistentes, al ser *Compensación Total* el atributo con mayor ponderación (57,83%) al igual que lo reflejado en los resultados totales del Modelo y segmentados por Sexo. Posteriormente, se encuentran *Capacitación* (15,72%) y *Oportunidades de Carrera* (13,53%) los cuales se distancian considerablemente del primer atributo.

El siguiente atributo en su ordenamiento es *Desempeño y Reconocimiento* (6,85%) y posteriormente *Balance Vida-Trabajo* (6,06%), siendo este atributo el último en su ponderación al igual el grupo de las Mujeres. La diferencia entre estos dos atributos es de 0,79% lo cual indica que no hay una diferencia considerable entre ellos y que el peso relativo que les otorgan es mucho menor que al asignado al resto de los atributos.

El valor obtenido por el coeficiente de determinación ($R^2=0,994$) indica una gran explicabilidad en los resultados obtenidos para este grupo de la población.

Casados

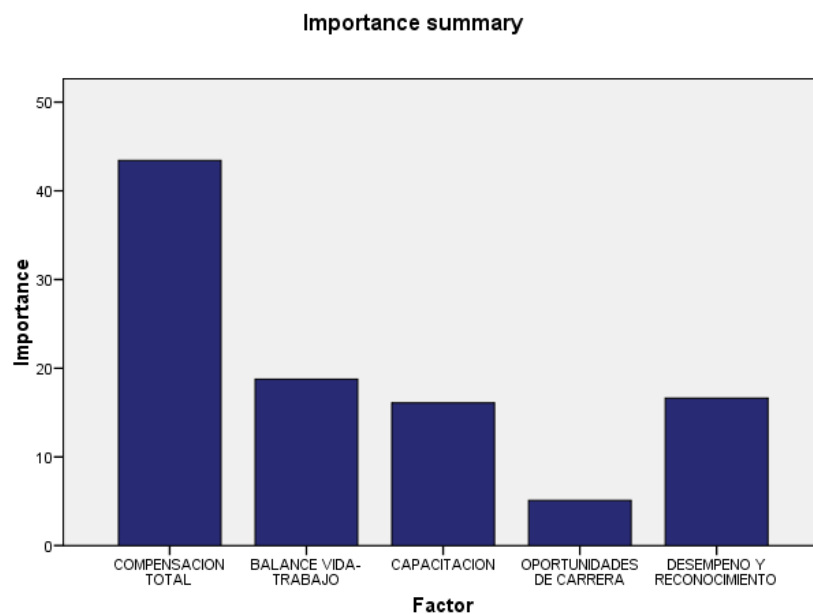


Gráfico 46. Resumen de importancia Casados
(Modelo Clásico)

Al igual que en el grupo de los Solteros, para los Casados *Compensación Total* es el atributo al que le asignan mayor ponderación (43,43%); sin embargo, es el primer grupo en el que este atributo no supera el 50% lo cual indica que otras variables adquieren una relevancia mayor.

El segundo atributo en su ponderación corresponde a *Balance Vida-Trabajo* (18,76%) que hasta ahora en los grupos anteriores no había tenido una relevancia mayor. Los siguientes dos atributos en su ordenamiento corresponden a *Desempeño y Reconocimiento* (16,62%) y *Capacitación* (16,08%), entre los cuales no hay una diferencia significativa entre ellos (0,54%).

El atributo con una ponderación menor corresponde a *Oportunidades de Carrera* (5,09%), el cual se diferencia significativamente del resto de los atributos

El valor obtenido por el coeficiente de determinación ($R^2=0,998$) indica una gran explicabilidad en los resultados obtenidos para este grupo de la población.

Análisis de los resultados por EDAD

Entre 20 y 25 años

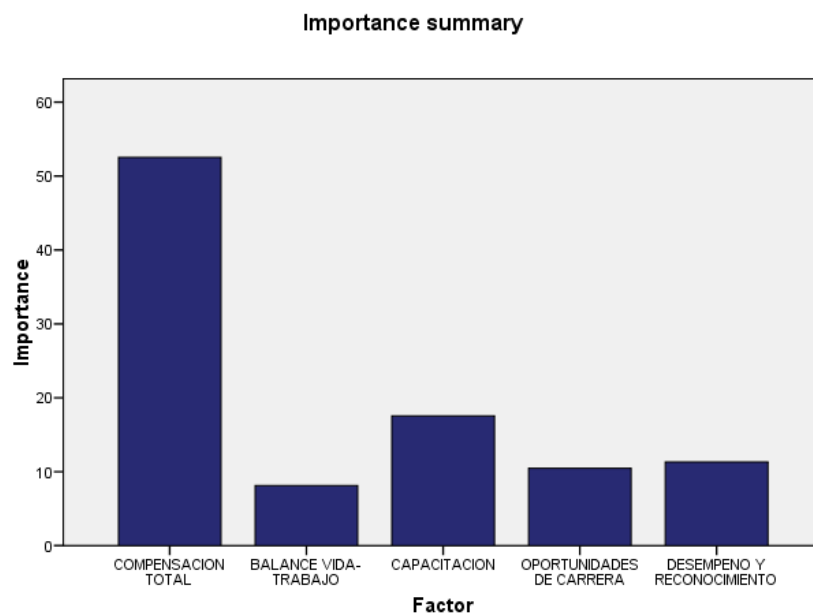


Gráfico 47. Resumen de importancia edad entre 20 y 25 años
(Modelo Clásico)

Para el grupo entre 20 y 25 años, el atributo más importante es igualmente *Compensación Total*, en vista que le otorgaron un peso de 52,54%. El segundo atributo más importante para este grupo es *Capacitación*, el cual se ubica en 17,56%.

Seguidamente, se encuentra el atributo *Desempeño y Reconocimiento*, al que le asignan un porcentaje de 11,32%.

Con un porcentaje de 10,45%, el atributo *Oportunidades de Carrera* ocupa el cuarto lugar de importancia; y con 8,12% la quinta posición fue asignada al atributo *Balance Vida-Trabajo*.

El valor obtenido por el coeficiente de determinación ($R^2=0,98$) indica una gran explicabilidad en los resultados obtenidos para este grupo de la población.

Entre 26 y 30 años

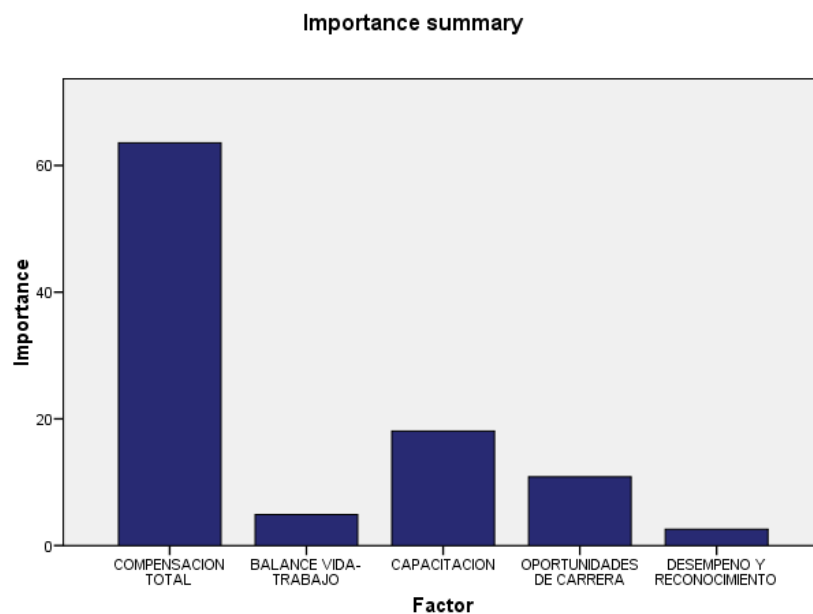


Gráfico 48. Resumen de importancia edad entre 26 y 30 años
(Modelo Clásico)

Para el grupo entre 26 y 30 años, el atributo más importante es igualmente *Compensación Total*, en vista que le otorgaron un peso de 63,56%, que fue la mayor

ponderación alcanzada por este atributo. El segundo atributo más importante para este grupo es *Capacitación*, el cual se ubica en 18,08%.

Seguidamente, se encuentra el atributo *Oportunidades de Carrera*, al que le asignan un porcentaje de 10,85%.

Con un porcentaje de 4,91%, el atributo *Balance Vida-Trabajo* ocupa el cuarto lugar de importancia; y con 2,58% la quinta posición fue asignada al atributo *Desempeño y Reconocimiento*, que fue la ponderación más baja obtenida por un atributo.

El valor obtenido por el coeficiente de determinación ($R^2=0,994$) indica una gran explicabilidad en los resultados obtenidos para este grupo de la población.

Mayor o igual a 31 años

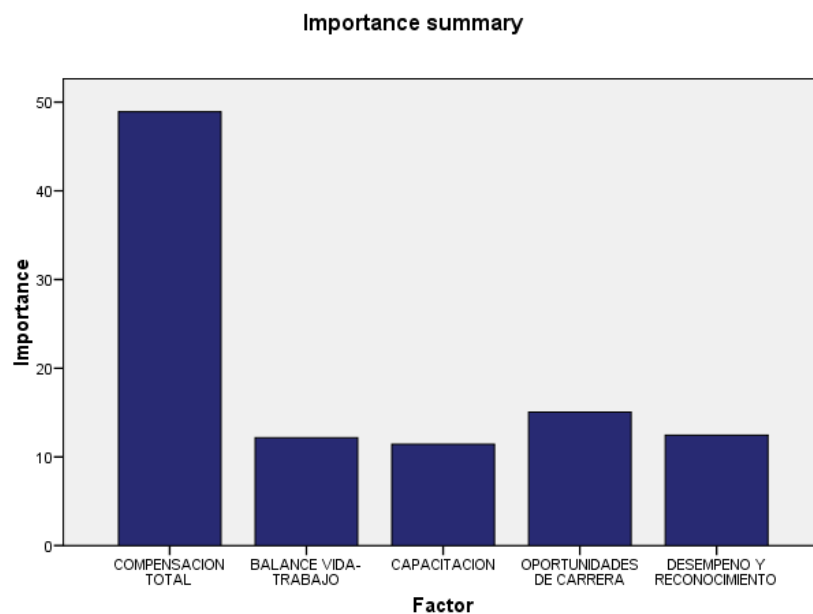


Gráfico 49. Resumen de importancia edad Mayor o igual a 31 años
(Modelo Clásico)

En esta segmentación, los resultados son igualmente consistentes, al ser *Compensación Total* el atributo con mayor ponderación (48,91%), sin embargo, no tan alta como en el grupo entre 26 y 30 años. Posteriormente, se encuentra *Oportunidades de Carrera* con una ponderación de (15,05%).

Los siguientes atributos en su ordenamiento son *Desempeño y Reconocimiento* (12,44%) y posteriormente *Balance Vida-Trabajo* (12,15%), siendo la diferencia entre estos dos atributos de 0,29% lo cual indica que no hay una diferencia considerable entre ellos.

Y finalmente, el atributo *Capacitación* que obtuvo una ponderación de 11,43% siendo este grupo el único en el que este atributo tuvo la menor ponderación.

El valor obtenido por el coeficiente de determinación ($R^2=0,99$) indica una gran explicabilidad en los resultados obtenidos para este grupo.

Análisis de los resultados por ANTIGÜEDAD

Menor a 5 años

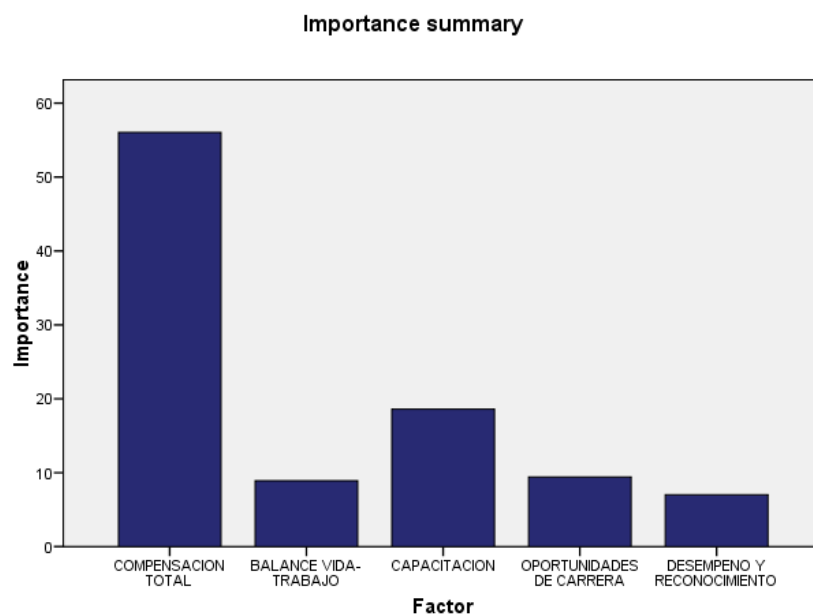


Gráfico 50. Resumen de importancia antigüedad Menor a 5 años
(Modelo Clásico)

Para el grupo con menos de 5 años de antigüedad, el atributo más importante es igualmente *Compensación Total*, dado que le otorgaron un peso de 56,04%. El segundo

atributo más importante para este grupo es la *Capacitación*, el cual se ubica en 18,59%, 37,45% por debajo del primer atributo.

Posteriormente, se encuentra el atributo *Oportunidades de Carrera*, al que le asignan un porcentaje de 9,42%.

Y finalmente, con un porcentaje de 8,91%, el atributo *Balance Vida-Trabajo* ocupa el cuarto lugar de importancia; y con 7,02% la quinta posición fue asignada al atributo *Desempeño y Reconocimiento*.

En este grupo, sólo coincide con los resultados generales de Modelo en las tres primeras posiciones. El valor obtenido por el coeficiente de determinación es $R^2=0,996$.

Mayor a 5 años

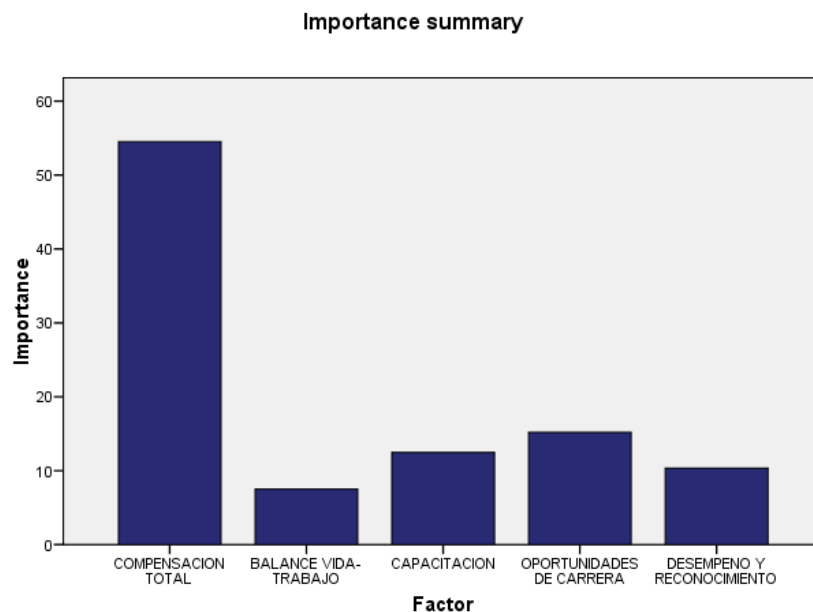


Gráfico 51. Resumen de importancia antigüedad Mayor a 5 años
(Modelo Clásico)

Es evidente, que el atributo al cual las personas que conforman el equipo de la Gerencia de Proyectos y que tienen más de 5 años de antigüedad, le dan mayor importancia también a *Compensación Total*, obteniendo un porcentaje de 54,50%. El

segundo atributo más importante para este grupo es *Oportunidades de Carrera* (15,19%).

En la tercera posición de importancia se encuentra el atributo *Capacitación*, cuyo valor es 12,46%.

En las posiciones cuatro y cinco, se encuentran los atributos *Desempeño y Reconocimiento* (10,33%) y *Balance Vida-Trabajo* (7,49%).

El valor obtenido por el coeficiente de determinación es $R^2=0,99$.

Modelo No Clásico

2.1Utilities

Utilities		Utility Estimate	Std. Error
COMPEN	25% POR DEBAJO DEL MERCADO	-2.640	.147
	EN EL PROMEDIO DEL MERCADO	.393	.172
	25% POR ENCIMA DEL MERCADO	2.248	.172
ESTABI	ESTABILIDAD GARANTIZADA MENOR A 1 AÑO	-2.298	.147
	ESTABILIDAD GARANTIZADA ENTRE 1-3 AÑOS	.557	.172
	ESTABILIDAD GARANTIZADA MAYOR A 3 AÑOS	1.741	.172
TRATO	TRATO POCO RESPETUOSO	-1.349	.110
	TRATO RESPETUOSO O DENTRO DEL ESTANDAR	1.349	.110
CLIMA	CLIMA POR DEBAJO DE LO NORMAL	-.807	.147
	CLIMA NORMAL	.154	.172
	CLIMA POR ENCIMA DE LO NORMAL	.654	.172
HERRAMIENTAS	DEBAJO DEL ESTANDAR-FALLAS FRECUENTES	-.487	.110
	DISPONIBLES Y RAZONABLEMENTE EFICIENTES	.487	.110
(Constant)		9.936	.127

Tabla 14. Resumen de Utilidades Aplicación definitiva
(Modelo No Clásico)

2.2 Resumen de importancia

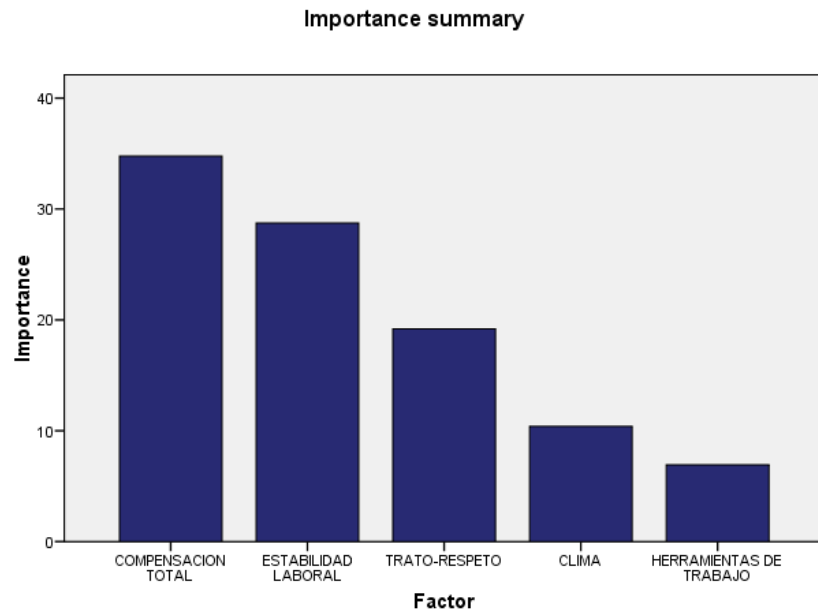


Gráfico 52. Resumen de importancia Aplicación definitiva
(Modelo No Clásico)

2.3 Resumen de los “utilities” individuales

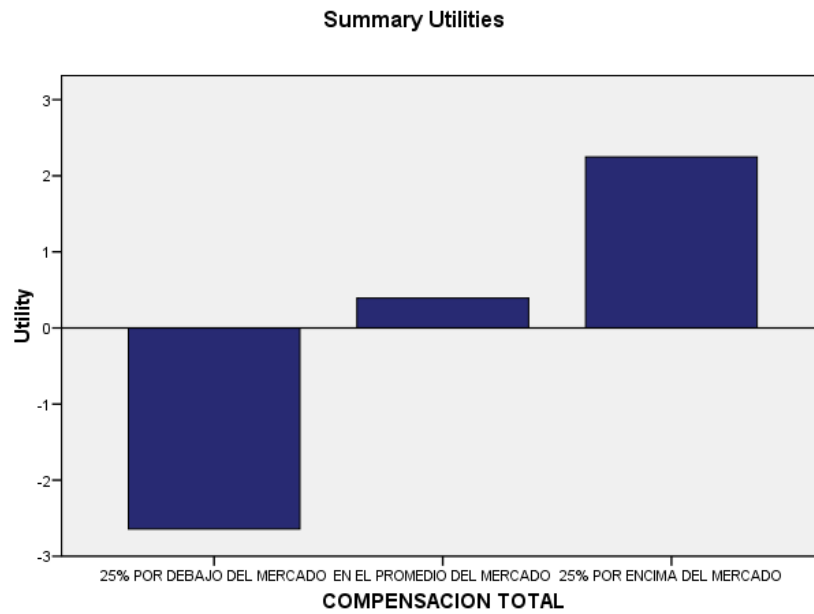


Gráfico 53. Resumen de Utilidades Atributo COMPENSACION TOTAL Aplicación definitiva (Modelo No Clásico)

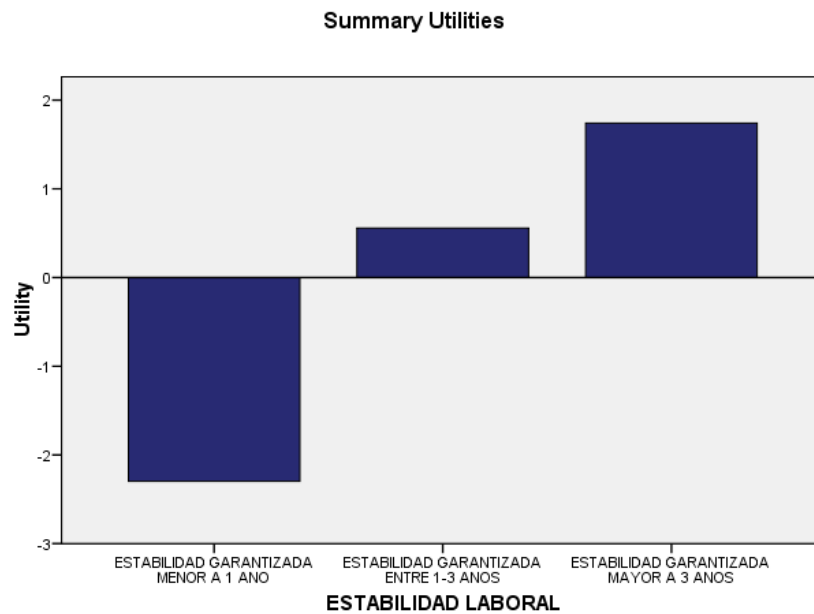


Gráfico 54. Resumen de Utilidades Atributo ESTABILIDAD LABORAL Aplicación definitiva (Modelo No Clásico)

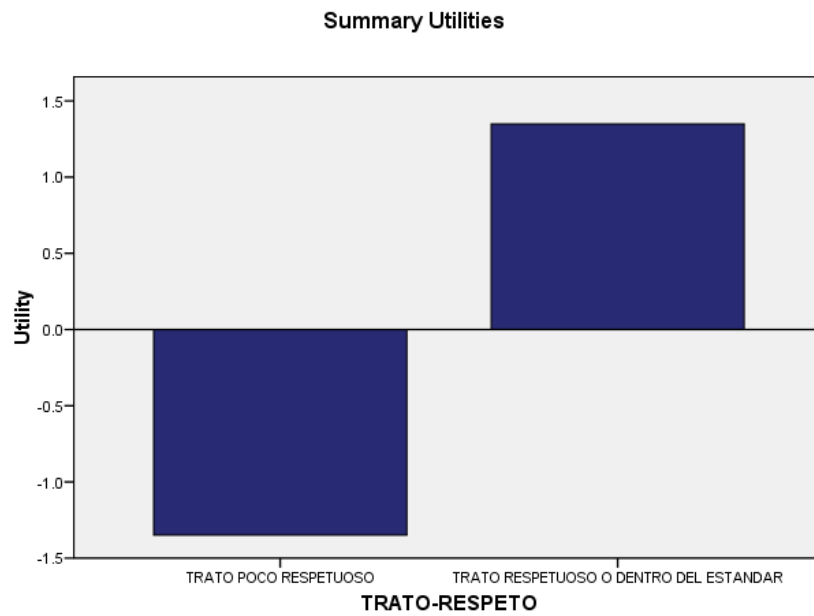


Gráfico 55. Resumen de Utilidades Atributo TRATO-RESPETO Aplicación definitiva
(Modelo No Clásico)

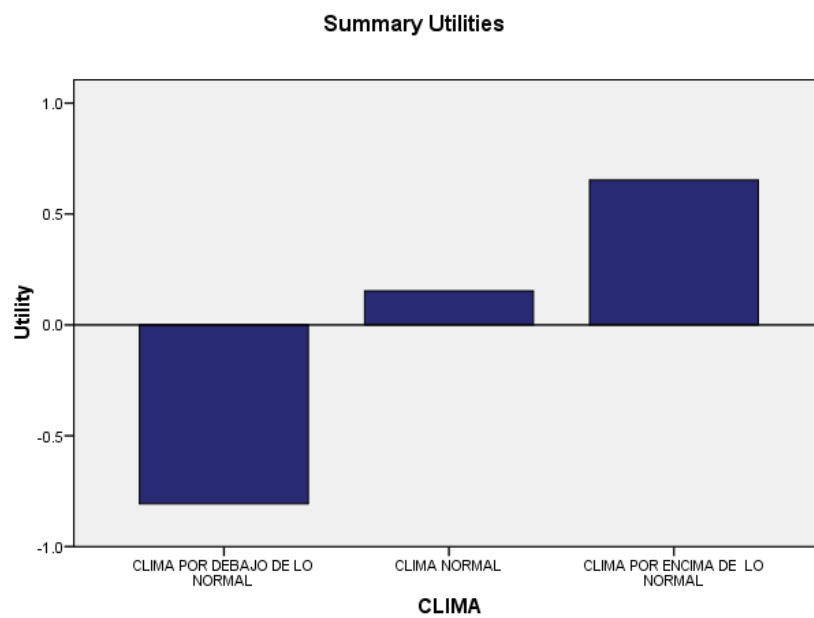


Gráfico 56. Resumen de Utilidades Atributo CLIMA LABORAL Aplicación definitiva
(Modelo No Clásico)

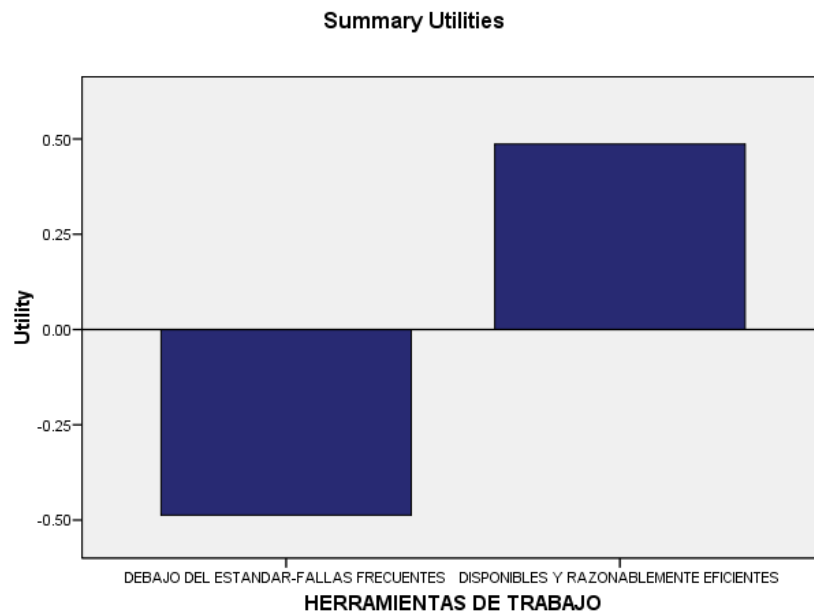


Gráfico 57. Resumen de Utilidades Atributo HERRAMIENTAS DE TRABAJO Aplicación definitiva
(Modelo No Clásico)

Al hacer un análisis en conjunto de los resultados obtenidos, se determinó que el atributo al cual los integrantes le asignan mayor “importancia relativa” es la *Compensación Total*, al cual le otorgan un porcentaje igual a 34,76%; sin embargo, se puede observar que en el Modelo No Clásico este atributo obtiene una ponderación inferior a la que obtiene en el Modelo Clásico. Los resultados son ratificados con los “utilities” o “utilidad” derivados de este atributo, ya que los mismos indican que el nivel “25% sobre el promedio del mercado” es el más preferido por los mismos, es decir, a mayor utility mayor preferencia relativa.

El siguiente atributo con mayor peso es *Estabilidad Laboral* (28,73%), en donde los “utilities” reflejan la preferencia de los sujetos hacia garantizar su empleo por un periodo superior a 3 años. Este porcentaje refleja una ponderación superior a la obtenida por el segundo atributo en el Modelo Clásico.

Seguidamente, se puede observar el atributo *Trato-Respeto* (19,18%), cuyo resultado concuerda con los valores alcanzados por los “utilities”, pudiéndose determinar que los sujetos tienen una preferencia relativa hacia ser tratado con respeto por parte de niveles superiores.

El siguiente atributo, *Clima Laboral* (10,38%), obtuvo una ponderación superior al atributo *Herramientas de Trabajo* (6,92%). 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 tener un buen ambiente de trabajo y contar con herramientas disponibles y razonablemente eficientes.

Es importante destacar, que el alto valor obtenido por el coeficiente de determinación ($R^2=0,996$) indica una gran explicabilidad en los resultados obtenidos en el presente estudio, relacionados con la preferencia relativa de los sujetos.

A continuación serán presentados desglosándolos y analizándolos en diferentes grupos, establecidos de acuerdo a las variables demográficas indicadas anteriormente, de la misma forma en que se realizó en el Modelo Clásico.

Análisis de los resultados por SEXO

Mujeres

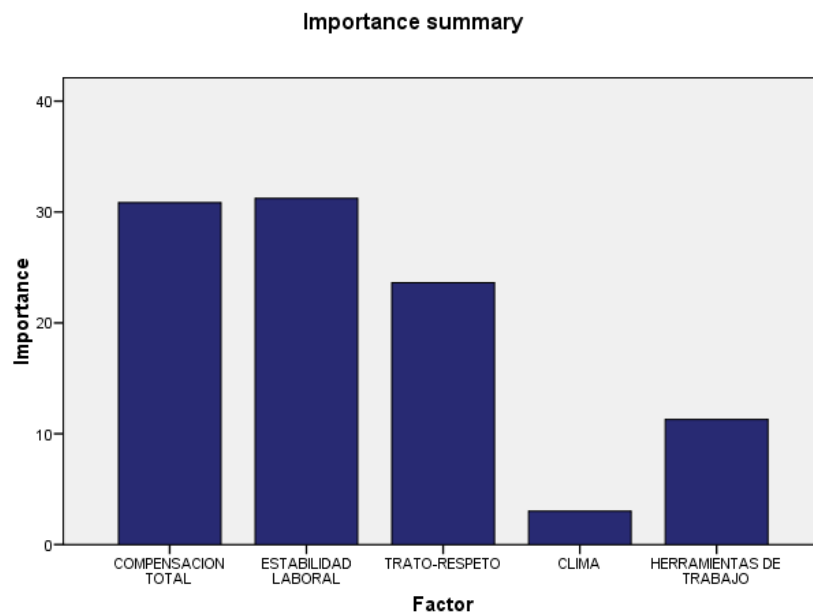


Gráfico 58. Resumen de importancia Mujeres
(Modelo No Clásico)

En los resultados obtenidos para la población total de Mujeres, el atributo al que asignan un mayor peso relativo es *Estabilidad Laboral* (31,23%), a diferencia del modelo general, seguido de *Compensación Total*, cuya ponderación (30,84%) sólo estuvo 0,39% por debajo lo cual indica que no existe una diferencia significativa entre ellos.

El siguiente atributo en orden de importancia para este grupo de la población es *Trato-Respeto* (23,62%), seguido de *Herramientas de Trabajo* (11,28%), y finalmente Clima Laboral que obtuvo la menor ponderación en el ordenamiento para este grupo de la población.

El valor obtenido por el coeficiente de determinación ($R^2=0,993$) indica una gran explicabilidad en los resultados obtenidos para este grupo de la población.

Hombres

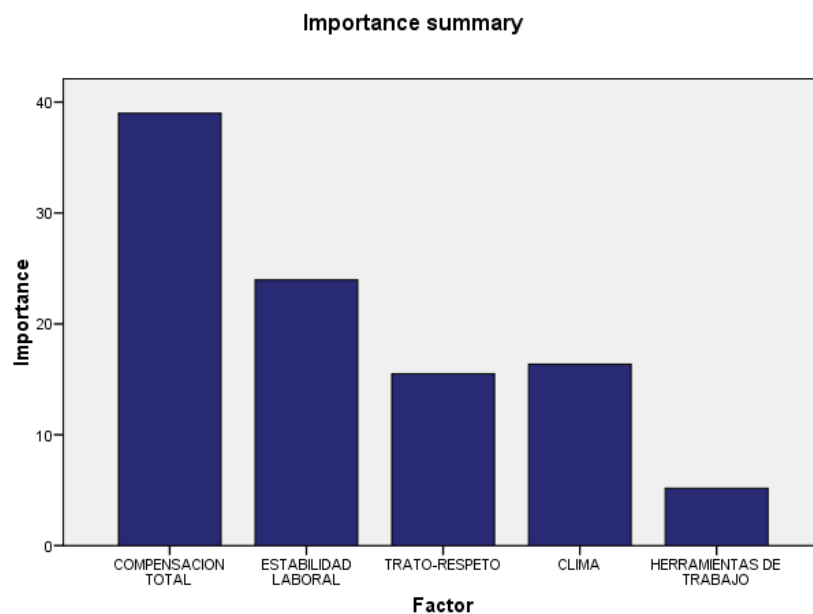


Gráfico 59. Resumen de importancia Hombres
(Modelo No Clásico)

A diferencia de los resultados obtenidos por la población total femenina, este grupo de la población otorga un peso relativo mayor al atributo *Compensación Total* (38,99%), y en concordancia con los resultados del modelo general.

El siguiente atributo en orden de importancia para los hombres es *Estabilidad Laboral* con un 23,96%, reflejando la preferencia de los sujetos hacia garantizar su empleo por un periodo superior a 3 años.

Los siguientes atributos que se encuentran en el ordenamiento son *Clima Laboral*, al que asignaron una ponderación de 16,36% y *Trato-Respeto*, al que asignaron una ponderación de 15,50% y *Desempeño y Reconocimiento* con 5,33%.

Finalmente, el atributo con una ponderación menor, al igual que en el grupo de Mujeres, es *Herramientas de Trabajo*, el cual obtuvo una ponderación relativa de 5,16%.

El valor obtenido por el coeficiente de determinación ($R^2=0,989$) indica una gran explicabilidad en los resultados obtenidos para este grupo de la población.

Análisis de los resultados por ESTADO CIVIL

Solteros

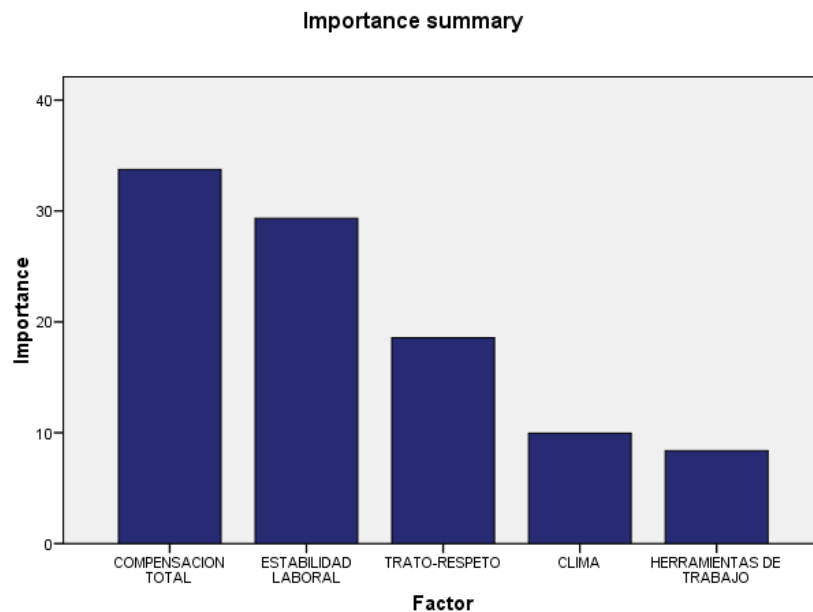


Gráfico 60. Resumen de importancia Solteros
(Modelo No Clásico)

En esta segmentación, los resultados son igualmente consistentes, al ser *Compensación Total* el atributo con mayor ponderación (33,74%) al igual que lo reflejado en los resultados totales del Modelo. Posteriormente, con una ponderación muy similar se encuentra *Estabilidad Laboral* con 29,33%.

Luego se encuentra *Trato-Respeto* con 18,57%, con cierta diferenciación porcentual de los primeros atributos identificados en el ordenamiento.

Los siguientes atributos son *Clima Laboral* (9,96%) y posteriormente *Herramientas de Trabajo* (8,38%), siendo este atributo el último en su ponderación al igual el grupo de los Hombres. Estas ponderaciones se distancian considerablemente de las obtenidas por los primeros atributos.

El valor obtenido por el coeficiente de determinación ($R^2=0,995$) indica una gran explicabilidad en los resultados obtenidos para este grupo de la población.

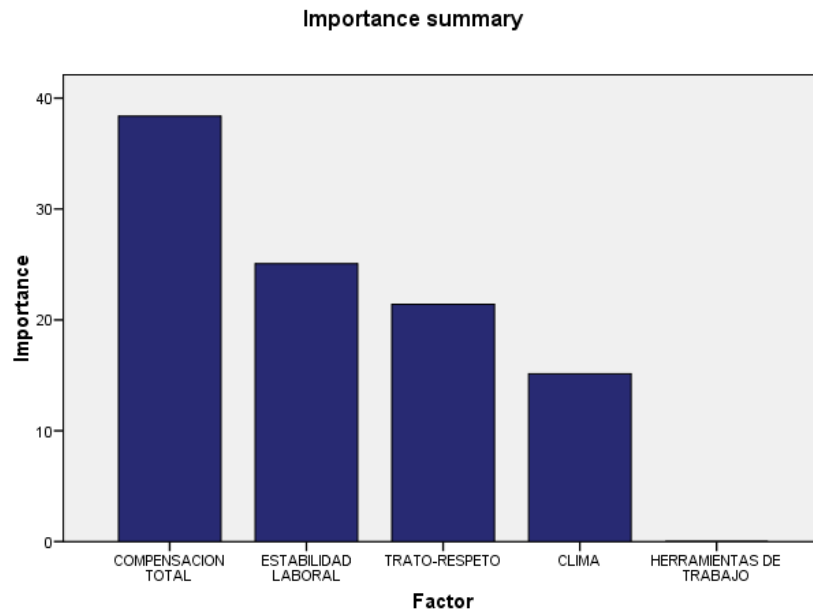
Casados

Gráfico 61. Resumen de importancia Casados
(Modelo No Clásico)

Al igual que en el grupo de los Solteros, para los Casados *Compensación Total* es el atributo al que le asignan mayor ponderación (38,38%), seguido de cerca por el atributo *Estabilidad Laboral* al cual asignaron una ponderación de 25,06%

El tercer atributo en su ponderación corresponde a *Trato-Respeto* (21,41%), y posteriormente *Clima Laboral* con un 15,14%.

En último lugar, se encuentra el atributo *Herramientas de Trabajo*, para que el que los sujetos no otorgaron peso relativo (0%), evidenciando que, en conjunto con el resto de los atributos, el contar con herramientas disponibles y razonablemente eficientes representa una preferencia laboral menor respecto a los otros atributos.

El valor obtenido por el coeficiente de determinación ($R^2=0,997$).

Análisis de los resultados por EDAD

Entre 20 y 25 años

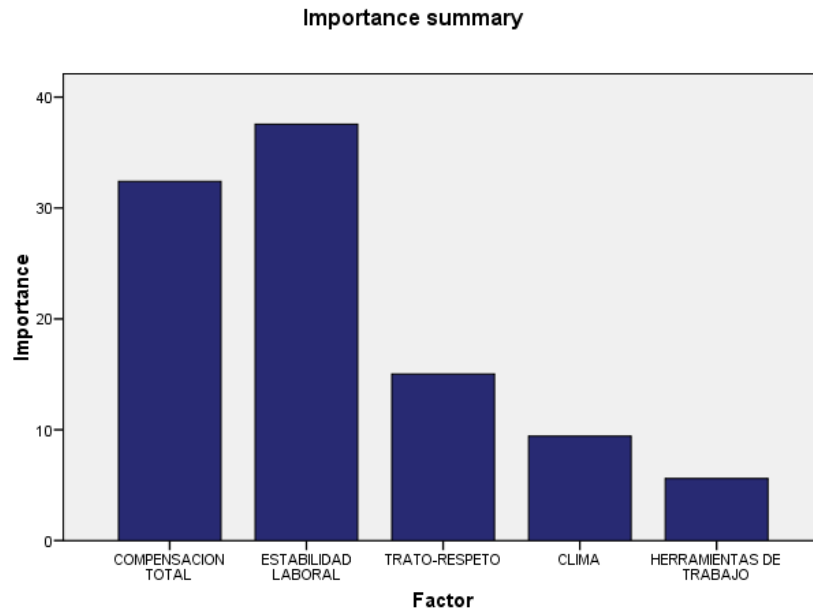


Gráfico 62. Resumen de importancia edad entre 20 y 25 años
(Modelo No Clásico)

Para el grupo entre 20 y 25 años, al igual que el grupo de las Mujeres, el atributo más importante es *Estabilidad Laboral*, en vista que le otorgaron un peso de 37,55%. El segundo atributo más importante para este grupo es *Compensación Total*, el cual se ubica en 32,40%.

Seguidamente, se encuentra el atributo *Trato-Respeto*, al que le asignan un porcentaje de 15,02%.

Con un porcentaje de 9,42%, el atributo *Clima Laboral* ocupa el cuarto lugar de importancia; y con 5,59% la quinta posición fue asignada al atributo *Herramientas de Trabajo*.

El valor obtenido por el coeficiente de determinación ($R^2=0,995$) indica una gran explicabilidad en los resultados obtenidos para este grupo de la población.

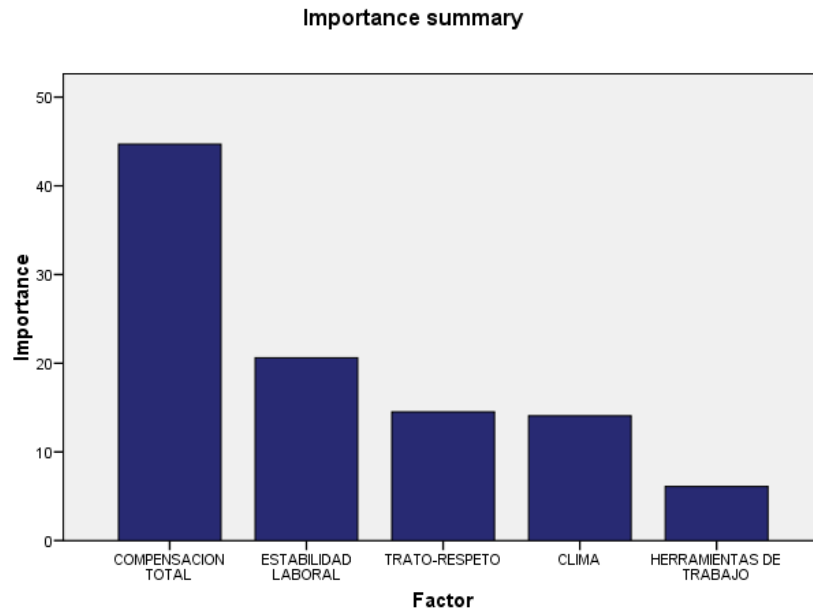
Entre 26 y 30 años

Gráfico 63. Resumen de importancia edad entre 26 y 30 años
(Modelo No Clásico)

Para el grupo entre 26 y 30 años, el atributo más importante es *Compensación Total*, en vista que le otorgaron un peso de 44,70%, que fue la mayor ponderación alcanzada por este atributo en este Modelo No Clásico. El segundo atributo más importante para este grupo es *Estabilidad Laboral*, el cual se ubica en 20,61%.

Seguidamente, se encuentran los atributos *Trato-Respeto*, al que le asignan un porcentaje de 14,51% y *Clima Laboral* al que le asignan un porcentaje de 14,07%, siendo la diferencia entre ambos de 0,44%, lo cual indica que no existe una diferencia significativa entre ellos. Y con un porcentaje de 6,09%, el atributo *Herramientas de Trabajo* ocupa el quinto lugar de importancia.

El valor obtenido por el coeficiente de determinación ($R^2=0,986$) indica una gran explicabilidad en los resultados obtenidos para este grupo de la población.

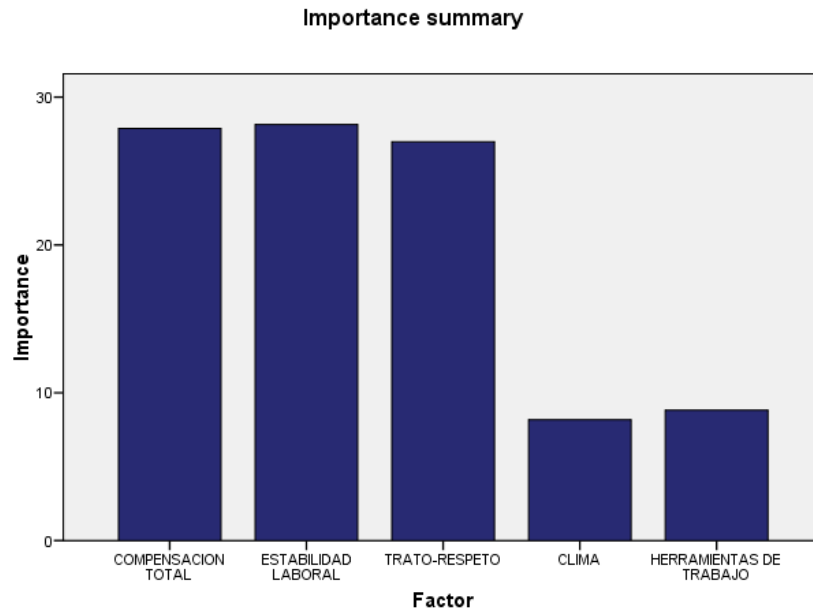
Mayor o igual a 31 años

Gráfico 64. Resumen de importancia edad Mayor o igual a 31 años
(Modelo No Clásico)

En esta segmentación, los resultados entre los tres primeros atributos son los más cercanos, encontrando que *Estabilidad Laboral* vuelve nuevamente a ser el atributo con mayor ponderación con 28,14%, seguido de *Compensación Total* que obtuvo un 27,88% y, posteriormente, se encuentra *Trato-Respeto* con una ponderación de 26,97%, pudiendo observar que no existe una diferencia significativa entre ellos.

Los siguientes atributos, entre los cuales igualmente no existe una diferencia considerable, son *Herramientas de Trabajo* (8,82%) y posteriormente *Clima Laboral* (8,17%), diferenciándose entre ellos por apenas un 0,65%, y siendo este último atributo el mismo que para el grupo de las Mujeres.

El valor obtenido por el coeficiente de determinación ($R^2=0,992$) demostró un elevado nivel de explicabilidad en los resultados obtenidos para este grupo.

Análisis de los resultados por ANTIGÜEDAD

Menor a 5 años

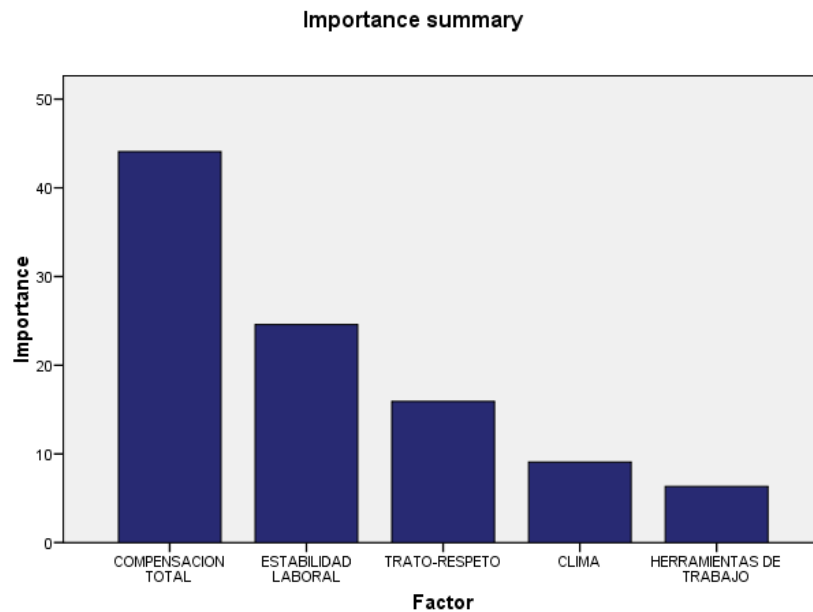


Gráfico 65. Resumen de importancia antigüedad Menor a 5 años
(Modelo No Clásico)

Para el grupo con menos de 5 años de antigüedad, el atributo más importante vuelve a ser *Compensación Total*, dado que le otorgaron un peso de 44,09%, la segunda ponderación más alta obtenida por este atributo en este modelo. El segundo atributo más importante para este grupo es *Estabilidad Laboral*, el cual se ubica en 24,57%.

Posteriormente, se encuentra el atributo *Trato-Respeto*, al que le asignan un porcentaje de 15,92%. Y finalmente, con un porcentaje de 9,07% y 6,33% se encuentran los atributos *Clima Laboral* y *Herramientas de Trabajo* respectivamente.

El valor obtenido por el coeficiente de determinación es $R^2=0,998$.

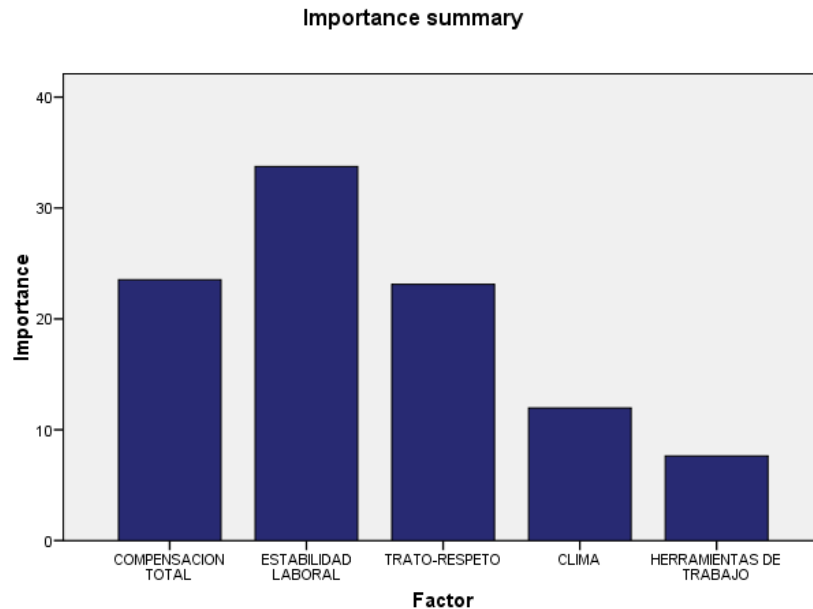
Mayor a 5 años

Gráfico 66. Resumen de importancia antigüedad Mayor a 5 años
(Modelo No Clásico)

El atributo al cual las personas que conforman el equipo de la Gerencia de Proyectos y que tienen más de 5 años de antigüedad, le dan mayor importancia es *Estabilidad Laboral* con un porcentaje de 33,74%, y el segundo atributo más importante es *Compensación Total*, obteniendo un porcentaje de 23,52%, muy seguido de *Trato-Respeto* que obtuvo un 23,11%.

En la cuarta posición de importancia se encuentra el atributo *Clima Laboral*, cuyo valor es 12,46%, y finalmente Herramientas de Trabajo con un 7,63%.

El valor obtenido para esta segmentación, en el coeficiente de determinación es $R^2=0,981$.

En general, a modo de resumen, en el Modelo Clásico ha sido consistente el que el atributo *Compensación Total* haya sido el primer atributo escogido en el ordenamiento, y con una diferencia significativa respecto a los otros atributos; no siendo así en el Modelo No Clásico, en el que combinado con otras variables, la importancia relativa del

mismo ha sido menor respecto al primer modelo, ya que en ninguna segmentación alcanza o supera el 50%, incluso en 4 de los grupos no fue el primer atributo en el ordenamiento. A continuación se presentan los resultados obtenidos para cada uno de los modelos, en cada una de las variables demográficas obtenidas en el estudio:

	MODELO CLASICO				
	Compensación Total	Balance Vida-Trabajo	Capacitación	Oportunidades de Carrera	Desempeño y Reconocimiento
TOTAL	55.39%	8.26%	15.78%	12.07%	8.54%
Mujeres	55.34%	8.21%	8.76%	12.87%	14.79%
Hombres	55.33%	8.28%	19.38%	11.65%	5.33%
Solteros	57.83%	6.06%	15.72%	13.53%	6.85%
Casados	43.43%	18.76%	16.08%	5.09%	16.62%
Entre 20 y 25 años	52.54%	8.12%	17.56%	10.45%	11.32%
Entre 26 y 30 años	63.56%	4.91%	18.08%	10.85%	2.58%
Mayor o igual a 31 años	48.91%	12.15%	11.43%	15.05%	12.44%
Antigüedad < 5 años	56.04%	8.91%	18.59%	9.42%	7.02%
Antigüedad > 5 años	54.50%	7.49%	12.46%	15.19%	10.33%

Tabla 15. Resumen de importancia obtenido en el Modelo Clásico Total y por cada atributo

Fuente: elaboración propia

	MODELO NO CLASICO				
	Compensación Total	Estabilidad Laboral	Trato-Respeto	Clima Laboral	Herramientas de Trabajo
TOTAL	34.76%	28.73%	19.18%	10.38%	6.92%
Mujeres	30.84%	31.23%	23.62%	3.01%	11.28%
Hombres	38.99%	23.96%	15.50%	16.36%	5.16%
Solteros	33.74%	29.33%	18.57%	9.96%	8.38%
Casados	38.38%	25.06%	21.41%	15.14%	0.00%
Entre 20 y 25 años	32.40%	37.55%	15.02%	9.42%	5.59%
Entre 26 y 30 años	44.70%	20.61%	14.51%	14.07%	6.09%
Mayor o igual a 31 años	27.88%	28.14%	26.97%	8.17%	8.82%
Antigüedad < 5 años	44.09%	24.57%	15.92%	9.07%	6.33%
Antigüedad > 5 años	23.52%	33.74%	23.11%	11.97%	7.63%

Tabla 16. Resumen de importancia obtenido en el Modelo No Clásico Total y por cada atributo

Fuente: elaboración propia

CAPITULO VII. EVALUACION DEL PROYECTO

Culminada la investigación, se revisaron los objetivos planteados, y su grado de cumplimiento, encontrándose que el modelo y metodología planteada para llevar a cabo la investigación permitió dar cumplimiento con todos los objetivos. A continuación, se presenta la evaluación de todas las interrogantes y objetivos que fueron planteados al inicio de este trabajo en el Capítulo I.

PREGUNTAS		% DE CUMPLIMIENTO
Formulación del problema	¿Cuáles son las preferencias relativas de los elementos de recompensa total del equipo de la Gerencia de Proyectos en una empresa de Venta al Detel?	100%
Sistematización del problema	- ¿Cómo analizar qué prefieren los miembros del equipo en términos de recompensa total?	100%
	- ¿Cuán importantes son esos elementos?	100%
	- ¿Cómo identificar la validez y confiabilidad de esa medición?	100%

Tabla 17. Evaluación del cumplimiento de la Formulación del problema

Fuente: elaboración propia

A continuación se constata el cumplimiento del objetivo general y los objetivos específicos que se plantearon al inicio de esta investigación:

OBJETIVOS		% DE CUMPLIMIENTO	REFERENCIA
General	Determinar las preferencias relativas de los elementos de recompensa total de los miembros del equipo de la Gerencia de Proyectos en una empresa de Venta al Detal (Retail)	100%	Inicio Capítulo V Análisis Capítulo VI
Específicos	- Determinar las preferencias relativas	100%	Capítulo VI (Tablas 15 y 16)
	- Determinar los Utilities o Part Worth para cada uno de los niveles de los atributos	100%	Capítulo VI (Tablas 13 y 14)
	- Identificar los Coeficientes de Determinación	100%	Capítulo VI (apartados 1 y 2)

Tabla 18. Evaluación del cumplimiento de los Objetivos de la Investigación

Fuente: elaboración propia

El método de determinación de las preferencias relativas de los miembros del equipo de proyectos mediante el análisis conjunto, resulta una herramienta cuantitativa de suma importancia para Gerentes/Líderes de Proyecto en su gestión del recurso humano, y contribuye a la administración exitosa de los recursos económicos del proyecto, y por ende de la empresa, y del principal activo del proyecto: su gente.

CAPITULO VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

En general, desde el punto de vista de los resultados obtenidos en el Modelo Clásico, las personas que conformaron la población del estudio le dieron mayor peso relativo a Compensación Total, sin embargo, es interesante observar como los elementos intangibles de la recompensa total en conjunto (tales como: balance vida-trabajo, estabilidad, clima laboral, entre otros) representan aproximadamente un 50% en el caso de los hombres y 65% aproximadamente en el caso de las mujeres. También se puede afirmar que para ellos también es importante poder recibir constante Capacitación (15,78%), lo cual está asociado con lo establecido como actividades propias de “Desarrollo del Equipo”, específicamente Herramientas y Técnicas, de acuerdo a lo establecido por el PMBOK.

Resultados similares se obtuvieron al clasificar la población de acuerdo a las variables demográficas establecidas; sin embargo, con esta clasificación comenzó a obtener una relevancia un poco mayor la posibilidad de ser promovido.

Desde el punto de vista del Modelo No Clásico, si bien la Compensación Total se mantiene como el atributo con mayor peso relativo, al combinarlo con los atributos que allí se establecieron, pierde cierto protagonismo, ya que para ellos también es muy importante lo asociado con la Estabilidad Laboral (28,73%), lo cual tiene mucho sentido considerando que la naturaleza temporal de los proyectos indica un principio y un final definidos, y es cónsono con lo esperado por parte de la investigación, y que puede ser propio de equipos de trabajo que se desempeñen bajo el esquema de proyectos. Ahora bien, es importante destacar que el ser tratados con respeto de parte de niveles superiores es importante para este grupo.

Resultados similares se obtuvieron al clasificar la población de acuerdo a las variables demográficas establecidas; sin embargo, siendo esos tres los atributos a los que asignaron mayor importancia.

Una vez cumplidos los objetivos planteados para la presente investigación y establecidas las conclusiones, se puede afirmar que los resultados obtenidos proporcionan un indicador de aplicabilidad y los coeficientes de determinación obtenidos un importante indicador de validez de la técnica Análisis Conjunto para la gestión del recurso humano en proyectos, permitiendo determinar las preferencias relativas hacia las diferentes posibilidades de ser recompensados, lo que podría generar una óptima relación Costo-Valor a la hora de invertir en la satisfacción de los empleados, particularmente en economías con pérdidas constantes en los salarios reales, y que al desarrollar adecuadamente modelos de recompensa para equipos de proyecto, se pueden producir efectos de gran valor y revelar incluso herramientas para organizaciones conciben estructuras especializadas para la Gestión de Proyectos.

Con base a lo expuesto y desarrollado en este Trabajo Especial de Grado, se evidencia el potencial heurístico del estudio, capaz de generar nuevas investigaciones o desarrollos en el campo de la Recompensa Total para Equipos de Proyectos.

Recomendaciones

- Evaluar los criterios sobre los cuales es recompensado el equipo de la Gerencia de Proyectos, ya que se determinaron los elementos de recompensa total a los cuales asignan mayor importancia, lo que contribuiría a diseñar mecanismos orientados a la satisfacción de las necesidades del equipo, lo cual impactaría además en una posible disminución de los gastos de la organización.
- Ampliar la utilización de la técnica del Análisis Conjunto en otras empresas que se desempeñen bajo el ámbito de proyectos, como instrumento de recolección de información, a fin de poder establecer comparaciones y similitudes respecto a los resultados obtenidos en esta investigación, pudiendo incorporar diferentes atributos y niveles, u otras variables demográficas, dentro del mismo sector u otros sectores productivos.
- Continuar la línea de desarrollo de esta investigación, y alentar la obtención de resultados adicionales al establecer comparaciones entre los valores obtenidos por cada grupo, profundizando en los criterios determinantes de las preferencias

relativas del equipo de la Gerencia de Proyectos, hacia los diferentes atributos y sus respectivos niveles.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Libros

- Arias, F. (2.006). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica*. Caracas: Episteme.
- Balestrini, M. (2.002). *Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación (Para los Estudios Formulativos o Exploratorios, Descriptivos, Diagnósticos, Evaluativos, Formulación de Hipótesis Causales, Experimentales y los Proyectos Factibles)*. (6^{ta} ed.). Caracas: Editorial Consultores Asociados BL.
- Baptista, P.; Hernández, R. y Fernández, C. (2.004). *Metodología de la Investigación*. (3^{ra} ed.). México: McGraw-Hill.
- Berger, L. y Berger, D. (1.999). *The Compensation Handbook: a state of the art guide to compensation strategy and design*. (4^a ed.). Estados Unidos de América: McGraw-Hill.
- Del Rosario, Zuleyma y Santalla Peñaloza (2.005). *Guía para la elaboración formal de reportes de investigación*. (1^{ra} ed.). Caracas: Universidad Católica Andrés Bello. Publicaciones UCAB.
- Dolan, S.; Schuler, R. y Valle R. (1.999). *La Gestión de los Recursos Humanos*. España: Mc Graw Hill.
- Hurtado de Barrera, J. (2.010). *El proyecto de investigación. Comprensión holística de la metodología y la investigación*. Bogotá – Caracas: Quirón Ediciones.
- Malhotra, N. (2.004). *Investigación de Mercados: Un enfoque aplicado*. (4^a ed.). México: Prentice Hall.
- Pallela S., S.; Martins P., F. (2.006). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. (2da. Edición). Caracas: FEDEUPEL.

- Palacios, L. E. (2.000). *Principios esenciales para realizar proyectos: Un enfoque latino*. Caracas: OTEPI, UCAB, PDVSA – CIED.
- Parker, G.; Zielinski, D. y McAdams, J. (2000). *Rewarding Teams: Lessons from the Trenches*. California – Estados Unidos: Jossey-Bass Publishers.
- Project Management Institute, Inc. (2.005). *PMI Member Ethical Standards (Member Code of Ethics)*. Recuperado en Octubre 29, 2.005, de http://www.pmi.org/prod/groups/public/documents/info/ap_memethstandards.pdf
- Sabino, C. (1.996). *El proceso de investigación*. 4a reimpresión. Argentina: Lumen Hvmanitas.
- The Construction Industry Institute (1995). *Pre-Project Planning Research Team*.
- Verma, Vijay K. (1.995). *Organizing Projects for Success. The Human Aspects of Project Management*. Vol. 1. Estados Unidos: Project Management Institute.
- WorldatWork. (2.007). *The WorldatWork Handbook of Compensation, Benefits & Total Rewards*. Estados Unidos: John Wiley & Sons, Inc.
- YABER OLTRA, Guillermo y Elizabeth Valarino. (s.f.). *Tipología, fases y modelo de gestión para la investigación de Postgrado en Gerencia*. Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.
- Zingheim & Schuster (2.007). *High Performance Pay: Fast forward to Business Success*. USA: WorldatWork.

Tesis

- BECERRA, Gabriela & MERLOS, Victoria. (2.005). Preferencias Relativas de las Recompensas Financieras y No Financieras de empleados con base en el análisis de conjunto. Trabajo con motivo de obtener la Licenciatura en Relaciones Industriales. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas

- CABRERA, Joyce & DAVIS, Daniela. (2.009). Preferencias Relativas, Compensación Total y Diversidad Generacional en la Zona Metropolitana de Caracas. Trabajo con motivo de obtener la Licenciatura en Relaciones Industriales. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas
- GUERRERO, Simón & SANCHEZ, Silvana. (2.010). Relación entre las Preferencias Relativas de la Compensación Total y el Compromiso Organizacional en Gerentes de una empresa privada del Sector Consumo Masivo. Trabajo con motivo de obtener la Licenciatura en Psicología. Universidad Central de Venezuela. Caracas

Artículos

- Análisis Conjunto. Recuperado en Abril 8, 2.011 de la World Wide Web http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_conjunto
- Can Total Reward be considered an additional model of HRM?. Recuperado en Abril 19, 2.011 de la World Wide Web: <http://rosariolongo.blogspot.com/2011/02/can-total-reward-be-considered.html>
- López, F. (2.004). Using statistical techniques for the design of Human Resources strategies. Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.
- SPSS Conjoint™ 16. Recuperado en Abril 22, 2.011 de la World Wide Web: https://www.u-cursos.cl/ingenieria/2009/2/IN58B/1/material_docente/bajar?id_material=260352
- The Hay Group Total Reward Framework. Recuperado en Abril 19, 2.011 de la World Wide Web: <http://www.haygroup.com/ww/services/index.aspx?id=9418>
- Trabajo en Equipo. Recuperado en Febrero 16, 2.011 de la World Wide Web: <http://www.mailxmail.com/curso/empresa/trabajoequipo2/capitulo2.htm>
- What is total rewards?. Recuperado en Abril 19, 2.011 de la World Wide Web: <http://www.worldatwork.org/waw/aboutus/html/aboutus-what-is.html>

ANEXO N° 1. Instrumento de Recolección



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN POSTGRADO GERENCIA DE PROYECTOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS
TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN

A continuación tendrá a su disposición un instrumento que forma parte de una investigación que pretende conocer aspectos específicos de recompensa total preferidos por Ud. como miembro de un equipo de proyectos. Dicha investigación será presentada por Adriana Riera como Trabajo Especial de Grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos. En este sentido agradezco su colaboración respondiendo este instrumento, **garantizando que la información obtenida será tratada para fines exclusivos de la investigación, de forma tal que su respuesta no pueda ser identificada.**

El instrumento consiste en ordenar desde la combinación más preferida a la menos preferida y anotar el número de la tarjeta en ese mismo orden (por ejemplo si su tarjeta más preferida es la número 14, coloque sólo el número 14, y así sucesivamente con el resto de las tarjetas de tal manera de ordenar las 16 tarjetas/números. No hay respuestas correctas o incorrectas; la respuesta más adecuada será aquella que mejor describa sus preferencias.

La recolección de la información tomará un tiempo aproximado de 20 min. Es muy importante que no comunique sus preferencias a otros miembros del equipo con el propósito de evitar sesgos en la información.

De antemano se le agradece:

- Su valioso tiempo y su colaboración como apoyo a la investigación
- La entrega de esta encuesta en el plazo establecido

Una vez finalizado el estudio recibirán un reporte resumen de los resultados obtenidos. En caso de alguna duda, por favor comunicarse con:

Adriana Riera

Telf. 0414.2331411

Adriana.Riera@gmail.com



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN POSTGRADO GERENCIA DE PROYECTOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS
TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

Formato de recolección de las variables demográficas

Datos:

Edad:

20 – 25 años: _____

26 – 30 años: _____

31 – 35 años: _____

36 – 40 años: _____

41 – 45 años: _____

46 – 50 años: _____

51 – 55 años: _____

Más de 55 años: _____

Sexo: F ____ M ____ Estado Civil: _____

Antigüedad en la organización: _____

Tarjetas de recolección de datos

MODELO CLASICO

Número Tarjeta	Compensación Total	Balance Vida-Trabajo	Capacitación	Oportunidades de Carrera	Desempeño y Reconocimiento
1	25% por encima del mercado	Trabajar horas extras (2-3 o más)	Horas de entrenamiento al año = 96 hs	Ser promovido en un periodo comprendido entre 1 y 2 años	Reconocimiento poco frecuente / la Evaluación de objetivos no refleja los logros

Número Tarjeta	Compensación Total	Balance Vida-Trabajo	Capacitación	Oportunidades de Carrera	Desempeño y Reconocimiento
2	25% por encima del mercado	Trabajar dentro del horario normal aproximado	Horas de entrenamiento al año = 24 hs	Ser promovido en un periodo menor a 1 año	Reconocimiento poco frecuente / la Evaluación de objetivos no refleja los logros

Número Tarjeta	Compensación Total	Balance Vida-Trabajo	Capacitación	Oportunidades de Carrera	Desempeño y Reconocimiento
3	En el promedio del mercado	Trabajar dentro del horario normal aproximado	Horas de entrenamiento al año = 0 hs	Ser promovido en un periodo menor a 1 año	Reconocimiento poco frecuente / la Evaluación de objetivos no refleja los logros

Número Tarjeta	Compensación Total	Balance Vida-Trabajo	Capacitación	Oportunidades de Carrera	Desempeño y Reconocimiento
4	25% por debajo del mercado	Trabajar dentro del horario normal aproximado	Horas de entrenamiento al año = 0 hs	Ser promovido en un periodo menor a 1 año	Reconocimiento poco frecuente / la Evaluación de objetivos no refleja los logros

Número Tarjeta	Compensación Total	Balance Vida-Trabajo	Capacitación	Oportunidades de Carrera	Desempeño y Reconocimiento
5	25% por debajo del mercado	Trabajar dentro del horario normal aproximado	Horas de entrenamiento al año = 24 hs	Ser promovido en un periodo comprendido entre 1 y 2 años	Reconocimiento poco frecuente / la Evaluación de objetivos no refleja los logros

Número Tarjeta	Compensación Total	Balance Vida-Trabajo	Capacitación	Oportunidades de Carrera	Desempeño y Reconocimiento
6	25% por debajo del mercado	Trabajar dentro del horario normal aproximado	Horas de entrenamiento al año = 0 hs	Ser promovido en un periodo comprendido entre 1 y 2 años	Reconocimiento frecuente / la Evaluación de objetivos si refleja los logros

Número Tarjeta	Compensación Total	Balance Vida-Trabajo	Capacitación	Oportunidades de Carrera	Desempeño y Reconocimiento
7	25% por debajo del mercado	Trabajar horas extras (2-3 o más)	Horas de entrenamiento al año = 96 hs	Ser promovido en un periodo menor a 1 año	Reconocimiento frecuente / la Evaluación de objetivos si refleja los logros

Número Tarjeta	Compensación Total	Balance Vida-Trabajo	Capacitación	Oportunidades de Carrera	Desempeño y Reconocimiento
8	25% por debajo del mercado	Trabajar horas extras (2-3 o más)	Horas de entrenamiento al año = 24 hs	Ser promovido en un periodo superior a 2 años	Reconocimiento poco frecuente / la Evaluación de objetivos no refleja los logros

Número Tarjeta	Compensación Total	Balance Vida-Trabajo	Capacitación	Oportunidades de Carrera	Desempeño y Reconocimiento
9	25% por encima del mercado	Trabajar dentro del horario normal aproximado	Horas de entrenamiento al año = 0 hs	Ser promovido en un periodo superior a 2 años	Reconocimiento frecuente / la Evaluación de objetivos si refleja los logros

Número Tarjeta	Compensación Total	Balance Vida-Trabajo	Capacitación	Oportunidades de Carrera	Desempeño y Reconocimiento
10	25% por encima del mercado	Trabajar horas extras (2-3 o más)	Horas de entrenamiento al año = 0 hs	Ser promovido en un periodo menor a 1 año	Reconocimiento poco frecuente / la Evaluación de objetivos no refleja los logros

Número Tarjeta	Compensación Total	Balance Vida-Trabajo	Capacitación	Oportunidades de Carrera	Desempeño y Reconocimiento
11	25% por debajo del mercado	Trabajar dentro del horario normal aproximado	Horas de entrenamiento al año = 96 hs	Ser promovido en un periodo menor a 1 año	Reconocimiento frecuente / la Evaluación de objetivos si refleja los logros

Número Tarjeta	Compensación Total	Balance Vida-Trabajo	Capacitación	Oportunidades de Carrera	Desempeño y Reconocimiento
12	En el promedio del mercado	Trabajar horas extras (2-3 o más)	Horas de entrenamiento al año = 24 hs	Ser promovido en un periodo menor a 1 año	Reconocimiento frecuente / la Evaluación de objetivos si refleja los logros

Número Tarjeta	Compensación Total	Balance Vida-Trabajo	Capacitación	Oportunidades de Carrera	Desempeño y Reconocimiento
13	En el promedio del mercado	Trabajar dentro del horario normal aproximado	Horas de entrenamiento al año = 96 hs	Ser promovido en un periodo superior a 2 años	Reconocimiento poco frecuente / la Evaluación de objetivos no refleja los logros

Número Tarjeta	Compensación Total	Balance Vida-Trabajo	Capacitación	Oportunidades de Carrera	Desempeño y Reconocimiento
14	25% por debajo del mercado	Trabajar horas extras (2-3 o más)	Horas de entrenamiento al año = 0 hs	Ser promovido en un periodo menor a 1 año	Reconocimiento poco frecuente / la Evaluación de objetivos no refleja los logros

Número Tarjeta	Compensación Total	Balance Vida-Trabajo	Capacitación	Oportunidades de Carrera	Desempeño y Reconocimiento
15	25% por debajo del mercado	Trabajar horas extras (2-3 o más)	Horas de entrenamiento al año = 0 hs	Ser promovido en un periodo superior a 2 años	Reconocimiento frecuente / la Evaluación de objetivos si refleja los logros

Número Tarjeta	Compensación Total	Balance Vida-Trabajo	Capacitación	Oportunidades de Carrera	Desempeño y Reconocimiento
16	En el promedio del mercado	Trabajar horas extras (2-3 o más)	Horas de entrenamiento al año = 0 hs	Ser promovido en un periodo comprendido entre 1 y 2 años	Reconocimiento frecuente / la Evaluación de objetivos si refleja los logros

MODELO NO CLASICO

Número Tarjeta	Compensación Total	Estabilidad Laboral	Trato / Respeto	Clima Laboral	Herramientas de Trabajo
1	25% por encima del mercado	Estabilidad garantizada por un periodo superior a 3 años	Trato poco respetuoso	Clima laboral normal	Por debajo del estándar / Fallas frecuentes

Número Tarjeta	Compensación Total	Estabilidad Laboral	Trato / Respeto	Clima Laboral	Herramientas de Trabajo
2	25% por encima del mercado	Estabilidad garantizada por un periodo comprendido entre 1 y 3 años	Trato respetuoso o dentro del estándar	Clima laboral por debajo de lo normal	Disponibles y razonablemente eficientes

Número Tarjeta	Compensación Total	Estabilidad Laboral	Trato / Respeto	Clima Laboral	Herramientas de Trabajo
3	En el promedio del mercado	Estabilidad garantizada por un periodo inferior a 1 año	Trato respetuoso o dentro del estándar	Clima laboral por debajo de lo normal	Por debajo del estándar / Fallas frecuentes

Número Tarjeta	Compensación Total	Estabilidad Laboral	Trato / Respeto	Clima Laboral	Herramientas de Trabajo
4	25% por debajo del mercado	Estabilidad garantizada por un periodo inferior a 1 año	Trato respetuoso o dentro del estándar	Clima laboral por debajo de lo normal	Por debajo del estándar / Fallas frecuentes

Número Tarjeta	Compensación Total	Estabilidad Laboral	Trato / Respeto	Clima Laboral	Herramientas de Trabajo
5	25% por debajo del mercado	Estabilidad garantizada por un periodo comprendido entre 1 y 3 años	Trato respetuoso o dentro del estándar	Clima laboral normal	Por debajo del estándar / Fallas frecuentes

Número Tarjeta	Compensación Total	Estabilidad Laboral	Trato / Respeto	Clima Laboral	Herramientas de Trabajo
6	25% por debajo del mercado	Estabilidad garantizada por un periodo inferior a 1 año	Trato respetuoso o dentro del estándar	Clima laboral normal	Disponibles y razonablemente eficientes

Número Tarjeta	Compensación Total	Estabilidad Laboral	Trato / Respeto	Clima Laboral	Herramientas de Trabajo
7	25% por debajo del mercado	Estabilidad garantizada por un periodo superior a 3 años	Trato poco respetuoso	Clima laboral por debajo de lo normal	Disponibles y razonablemente eficientes

Número Tarjeta	Compensación Total	Estabilidad Laboral	Trato / Respeto	Clima Laboral	Herramientas de Trabajo
8	25% por debajo del mercado	Estabilidad garantizada por un periodo comprendido entre 1 y 3 años	Trato poco respetuoso	Clima laboral por encima de lo normal	Por debajo del estándar / Fallas frecuentes

Número Tarjeta	Compensación Total	Estabilidad Laboral	Trato / Respeto	Clima Laboral	Herramientas de Trabajo
9	25% por encima del mercado	Estabilidad garantizada por un periodo inferior a 1 año	Trato respetuoso o dentro del estándar	Clima laboral por encima de lo normal	Disponibles y razonablemente eficientes

Número Tarjeta	Compensación Total	Estabilidad Laboral	Trato / Respeto	Clima Laboral	Herramientas de Trabajo
10	25% por encima del mercado	Estabilidad garantizada por un periodo inferior a 1 año	Trato poco respetuoso	Clima laboral por debajo de lo normal	Por debajo del estándar / Fallas frecuentes

Número Tarjeta	Compensación Total	Estabilidad Laboral	Trato / Respeto	Clima Laboral	Herramientas de Trabajo
11	25% por debajo del mercado	Estabilidad garantizada por un periodo superior a 3 años	Trato respetuoso o dentro del estándar	Clima laboral por debajo de lo normal	Disponibles y razonablemente eficientes

Número Tarjeta	Compensación Total	Estabilidad Laboral	Trato / Respeto	Clima Laboral	Herramientas de Trabajo
12	En el promedio del mercado	Estabilidad garantizada por un periodo comprendido entre 1 y 3 años	Trato poco respetuoso	Clima laboral por debajo de lo normal	Disponibles y razonablemente eficientes

Número Tarjeta	Compensación Total	Estabilidad Laboral	Trato / Respeto	Clima Laboral	Herramientas de Trabajo
13	En el promedio del mercado	Estabilidad garantizada por un periodo superior a 3 años	Trato respetuoso o dentro del estándar	Clima laboral por encima de lo normal	Por debajo del estándar / Fallas frecuentes

Número Tarjeta	Compensación Total	Estabilidad Laboral	Trato / Respeto	Clima Laboral	Herramientas de Trabajo
14	25% por debajo del mercado	Estabilidad garantizada por un periodo inferior a 1 año	Trato poco respetuoso	Clima laboral por debajo de lo normal	Por debajo del estándar / Fallas frecuentes

Número Tarjeta	Compensación Total	Estabilidad Laboral	Trato / Respeto	Clima Laboral	Herramientas de Trabajo
15	25% por debajo del mercado	Estabilidad garantizada por un periodo inferior a 1 año	Trato poco respetuoso	Clima laboral por encima de lo normal	Disponibles y razonablemente eficientes

Número Tarjeta	Compensación Total	Estabilidad Laboral	Trato / Respeto	Clima Laboral	Herramientas de Trabajo
16	En el promedio del mercado	Estabilidad garantizada por un periodo inferior a 1 año	Trato poco respetuoso	Clima laboral normal	Disponibles y razonablemente eficientes

ANEXO N° 2. Matriz de tabulación de datos

Modelo Clásico

ORDEN POR NUMERO DE TARJETA																Edad	Sexo	Edo Civil	Antigüedad
2	9	10	1	16	13	3	12	11	6	7	15	5	4	14	8	0	1	0	0
2	1	10	9	12	16	13	3	11	7	6	5	8	4	14	15	2	0	0	2
2	11	9	6	12	7	16	15	13	3	5	4	1	10	8	14	3	0	1	5
1	2	10	13	9	12	3	16	11	7	5	8	4	6	14	15	2	1	1	4
2	12	1	3	10	16	11	6	5	7	13	9	4	14	8	15	2	0	0	4
2	12	10	13	14	1	3	7	16	4	15	5	11	9	6	8	1	1	0	3
2	16	12	7	13	6	5	4	1	9	8	3	11	15	10	14	0	1	0	1
2	1	10	9	13	12	3	16	11	5	4	7	8	6	15	14	0	1	0	0
2	9	13	3	1	10	12	16	11	5	6	4	7	14	8	15	1	1	1	0
2	1	9	10	13	12	11	3	16	5	7	8	6	4	15	14	1	1	0	2
2	1	9	10	13	12	16	3	11	7	8	5	15	14	6	4	1	1	0	1
2	1	11	13	3	12	7	10	9	16	6	15	8	4	5	14	0	1	0	1
13	9	3	2	10	1	16	12	7	4	6	8	14	15	5	11	2	0	0	3
1	3	2	13	16	9	12	10	7	15	14	8	11	4	5	6	1	0	0	1
2	3	6	12	1	10	16	13	9	11	5	4	14	7	8	15	2	0	0	4
2	1	10	9	16	12	3	13	15	6	11	7	14	8	4	5	0	0	0	2
2	1	9	13	12	10	3	16	11	7	6	5	14	4	8	15	1	1	0	0
1	2	4	12	10	13	9	11	3	16	14	6	7	5	8	15	0	1	0	1
2	10	1	9	3	12	16	13	11	7	4	14	6	5	15	8	1	1	0	0

Modelo No Clásico

ORDEN POR NUMERO DE TARJETA																Edad	Sexo	Edo Civil	Antigüedad
2	1	13	11	8	7	12	5	9	10	3	16	6	4	15	14	0	1	0	0
13	11	1	2	9	3	12	6	7	10	5	8	4	16	15	14	2	0	0	2
13	5	11	2	1	7	8	12	9	3	6	4	10	16	15	14	3	0	1	5
9	13	2	1	10	6	16	5	3	8	15	11	4	12	7	14	2	1	1	4
11	2	5	13	9	6	3	4	7	1	12	8	16	15	10	14	2	0	0	4
7	13	11	10	5	2	14	15	3	8	12	1	9	6	16	4	1	1	0	3
2	10	9	1	13	12	3	16	8	11	14	15	5	7	6	4	0	1	0	1
9	13	2	6	5	11	4	3	15	8	1	16	7	12	14	10	0	1	0	0
1	2	9	13	12	3	16	10	11	5	6	4	7	8	15	14	1	1	1	0
9	13	6	16	15	8	1	5	14	7	12	11	10	4	3	2	1	1	0	2
1	2	9	10	16	13	12	3	7	8	6	15	14	11	5	4	1	1	0	1
2	12	13	1	5	11	7	15	8	6	9	16	10	14	4	3	0	1	0	1
9	6	13	11	2	16	7	12	5	4	1	15	3	10	8	14	2	0	0	3
2	1	9	10	13	12	16	3	11	7	8	5	4	6	15	14	2	0	0	4
2	13	11	5	1	12	3	16	7	8	9	10	4	15	14	6	0	0	0	2
2	9	13	3	5	6	11	4	8	1	15	16	12	7	10	14	1	1	0	0
13	1	12	9	7	2	10	3	5	11	6	8	16	15	4	14	0	1	0	1
1	9	2	12	11	10	5	13	3	16	7	8	15	6	4	14	1	0	0	1
2	9	1	10	13	3	16	12	11	5	6	4	7	8	15	14	1	1	0	0

Leyenda de la tabulación

Edad	
20-25	0
26-30	1
31-35	2
36-40	3
41-45	4
46-50	5
51-55	6
Mas de 55	7

Sexo	
F	0
M	1

Edo. Civil	
Soltero	0
Casado	1
Divorciado	2
Viudo	3

Antigüedad	
0-2	0
3-4	1
5-6	2
7-8	3
9-10	4
Mas de 10	5

ANEXO N° 3. Investigaciones previas en materia de Recompensas y Análisis de Conjunto

TÍTULO DE LA INVESTIGACION	AUTORES Y AÑO DE REALIZACION	CONTEXTO	OBJETIVO GENERAL	RESULTADOS
"Preferencias relativas de las recompensas financieras y no financieras de empleados, con base en el análisis de conjunto"	Gabriela Becerra y Victoria Merlos, Tutor Federico López (2.005)	Sector Tecnológico	• 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	.- 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 trasladados a otro país, sin embargo, es posible afirmar, que para ellos también es muy importante poder e niveles estándares de comunicación supervisor
"Preferencias relativas, Compensación Total y Diversidad Generacional en la Zona Metropolitana de Caracas"	Joyce Cabrera y Daniela Davis, Tutor Eduardo Quevedo (2.009)	Sector Retail	• Determinar las preferencias relativas de los elementos de compensación total asociados a la diversidad generacional en una muestra de trabajadores de empresas del sector Retail ubicadas en la zona metropolitana de Caracas	.- Se determinó que la muestra total de sujetos se inclina a darle la mayor importancia al atributo Compensación, dando a entender que prefieren las retribuciones directas, recibidas en forma de sueldo, salario, incentivos u otros. El atributo menos preferido por la muestra total fue el de Desarrollo y Oportunidades de Carrera, dando a entender que estos sujetos no se encuentran enfocados al entrenamiento y la promoción dentro de las organizaciones
"Relación entre las preferencias relativas de la Compensación Total y el Compromiso Organizacional en Gerentes de una empresa privada del Sector Consumo Masivo"	Simón Guerrero y Silvana Snachez, Tutor Anel Maldonado (2.010)	Sector Consumo Masivo	• Determinar cual es la relación entre las Preferencias Relativas de Compensación Total y el nivel de compromiso organizacional en un grupo de gerentes del sector privado	.- En general el nivel de compromiso organizacional de la muestra gerencial de la Empresa se encuentra en un nivel medio; lo que puede interpretarse que los gerentes han desarrollado actitudes medianamente favorables hacia la organización .- La relación entre la subdimensión compensación y el compromiso organizacional general es positiva débil; esto implica que a medida de que los trabajadores van ascendiendo en sueldo y salario, su nivel de compromiso sube de forma leve más no de forma contundente .- Al ver los resultados obtenidos por el Analisis Conjoint el orden de Preferencia Relativa en las subdimensiones de la Compensación Total, de acuerdo a las utilities obtenidas sería: Reconocimiento y Desempeño, Desarrollo y Oportunidades de Carrera, Compensación, Balance Vida/trabajo y Beneficios

ANEXO N° 4. Tarjetas de recolección de datos

Prueba Piloto

MODELO 1

Profile Number 1

Card ID	COMPENSA CION TOTAL	BALANCE VIDA- TRABAJO	CAPACIT ACION	OPORTUNI DADES DE CARRERA	DESEMPE NO Y RECONO CIMIENTO
1	25% POR ENCIMA DEL MERCADO	SE TRABAJAN HORAS EXTRAS (2-3) O MAS	HORAS ENTREN AMIENTO RECIBID O = 96	PROMOCIO N ENTRE 1 A 2 ANOS	REC. POCO FRECUEN TE/EV NO REFLEJA LOGROS

Profile Number 2

Card ID	COMPENSA CION TOTAL	BALANCE VIDA- TRABAJO	CAPACIT ACION	OPORTUNI DADES DE CARRERA	DESEMPE NO Y RECONO CIMIENTO
2	25% POR ENCIMA DEL MERCADO	SE TRABAJA DENTRO HORARIO NORMAL APROX	HORAS ENTREN AMIENTO RECIBID O = 24	PROMOCIO N MENOS A 1 AÑO	REC FRECUEN TE/ EVALUACI ON REFLEJA LOGROS

Profile Number 3

Card ID	COMPENSA CION TOTAL	BALANCE VIDA- TRABAJO	CAPACIT ACION	OPORTUNI DADES DE CARRERA	DESEMPE NO Y RECONO CIMIENTO
3	EN EL PROMEDIO DEL MERCADO	SE TRABAJA DENTRO HORARIO NORMAL APROX	HORAS ENTREN AMIENTO RECIBID O = 0	PROMOCIO N MENOS A 1 AÑO	REC. POCO FRECUEN TE/EV NO REFLEJA LOGROS

Profile Number 4

Card ID	COMPENSA CION TOTAL	BALANCE VIDA- TRABAJO	CAPACIT ACION	OPORTUNI DADES DE CARRERA	DESEMPE NO Y RECONO CIMIENTO
4	25% POR DEBAJO DEL MERCADO	SE TRABAJA DENTRO HORARIO NORMAL APROX	HORAS ENTREN AMIENTO RECIBID O = 0	PROMOCIO N MENOS A 1 AÑO	REC. POCO FRECUEN TE/EV NO REFLEJA LOGROS

Profile Number 5

Card ID	COMPENSA CION TOTAL	BALANCE VIDA- TRABAJO	CAPACIT ACION	OPORTUNI DADES DE CARRERA	DESEMPE NO Y RECONO CIMIENTO
5	25% POR DEBAJO DEL MERCADO	SE TRABAJA DENTRO HORARIO NORMAL APROX	HORAS ENTREN AMIENTO RECIBID O = 24	PROMOCIO N ENTRE 1 A 2 AÑOS	REC. POCO FRECUEN TE/EV NO REFLEJA LOGROS

Profile Number 6

Card ID	COMPENSA CION TOTAL	BALANCE VIDA- TRABAJO	CAPACIT ACION	OPORTUNI DADES DE CARRERA	DESEMPE NO Y RECONO CIMIENTO
6	25% POR DEBAJO DEL MERCADO	SE TRABAJA DENTRO HORARIO NORMAL APROX	HORAS ENTREN AMIENTO RECIBID O = 0	PROMOCIO N ENTRE 1 A 2 AÑOS	REC FRECUEN TE/ EVALUACI ON REFLEJA LOGROS

Profile Number 7

Card ID	COMPENSA CION TOTAL	BALANCE VIDA- TRABAJO	CAPACIT ACION	OPORTUNI DADES DE CARRERA	DESEMPE NO Y RECONO CIMIENTO
7	25% POR DEBAJO DEL MERCADO	SE TRABAJAN HORAS EXTRAS (2-3) O MAS	HORAS ENTREN AMIENTO RECIBID O = 96	PROMOCIO N MENOS A 1 AÑO	REC FRECUEN TE/ EVALUACI ON REFLEJA LOGROS

Profile Number 8

Card ID	COMPENSA CION TOTAL	BALANCE VIDA- TRABAJO	CAPACIT ACION	OPORTUNI DADES DE CARRERA	DESEMPE NO Y RECONO CIMIENTO
8	25% POR DEBAJO DEL MERCADO	SE TRABAJAN HORAS EXTRAS (2-3) O MAS	HORAS ENTREN AMIENTO RECIBID O = 24	PROMOCIO N MAYOR 2 ANOS	REC. POCO FRECUEN TE/EV NO REFLEJA LOGROS

Profile Number 9

Card ID	COMPENSA CION TOTAL	BALANCE VIDA- TRABAJO	CAPACIT ACION	OPORTUNI DADES DE CARRERA	DESEMPE NO Y RECONO CIMIENTO
9	25% POR ENCIMA DEL MERCADO	SE TRABAJA DENTRO HORARIO NORMAL APROX	HORAS ENTREN AMIENTO RECIBID O = 0	PROMOCIO N MAYOR 2 ANOS	REC FRECUEN TE/ EVALUACI ON REFLEJA LOGROS

Profile Number 10

Card ID	COMPENSA CION TOTAL	BALANCE VIDA- TRABAJO	CAPACIT ACION	OPORTUNI DADES DE CARRERA	DESEMPE NO Y RECONO CIMIENTO
10	25% POR ENCIMA DEL MERCADO	SE TRABAJAN HORAS EXTRAS (2-3) O MAS	HORAS ENTREN AMIENTO RECIBID O = 0	PROMOCIO N MENOS A 1 AÑO	REC. POCO FRECUEN TE/EV NO REFLEJA LOGROS

Profile Number 11

Card ID	COMPENSA CION TOTAL	BALANCE VIDA- TRABAJO	CAPACIT ACION	OPORTUNI DADES DE CARRERA	DESEMPE NO Y RECONO CIMIENTO
11	25% POR DEBAJO DEL MERCADO	SE TRABAJA DENTRO HORARIO NORMAL APROX	HORAS ENTREN AMIENTO RECIBID O = 96	PROMOCIO N MENOS A 1 AÑO	REC FRECUEN TE/ EVALUACI ON REFLEJA LOGROS

Profile Number 12

Card ID	COMPENSA CION TOTAL	BALANCE VIDA- TRABAJO	CAPACIT ACION	OPORTUNI DADES DE CARRERA	DESEMPE NO Y RECONO CIMIENTO
12	EN EL PROMEDIO DEL MERCADO	SE TRABAJAN HORAS EXTRAS (2-3) O MAS	HORAS ENTREN AMIENTO RECIBID O = 24	PROMOCIO N MENOS A 1 AÑO	REC FRECUEN TE/ EVALUACI ON REFLEJA LOGROS

Profile Number 13

Card ID	COMPENSA CION TOTAL	BALANCE VIDA- TRABAJO	CAPACIT ACION	OPORTUNI DADES DE CARRERA	DESEMPE NO Y RECONO CIMIENTO
13	EN EL PROMEDIO DEL MERCADO	SE TRABAJA DENTRO HORARIO NORMAL APROX	HORAS ENTREN AMIENTO RECIBID O = 96	PROMOCIO N MAYOR 2 AÑOS	REC. POCO FRECUEN TE/EV NO REFLEJA LOGROS

Profile Number 14

Card ID	COMPENSA CION TOTAL	BALANCE VIDA- TRABAJO	CAPACIT ACION	OPORTUNI DADES DE CARRERA	DESEMPE NO Y RECONO CIMIENTO
14	25% POR DEBAJO DEL MERCADO	SE TRABAJAN HORAS EXTRAS (2-3) O MAS	HORAS ENTREN AMIENTO RECIBID O = 0	PROMOCIO N MENOS A 1 AÑO	REC. POCO FRECUEN TE/EV NO REFLEJA LOGROS

Profile Number 15

Card ID	COMPENSA CION TOTAL	BALANCE VIDA- TRABAJO	CAPACIT ACION	OPORTUNI DADES DE CARRERA	DESEMPE NO Y RECONO CIMIENTO
15	25% POR DEBAJO DEL MERCADO	SE TRABAJAN HORAS EXTRAS (2-3) O MAS	HORAS ENTREN AMIENTO RECIBID O = 0	PROMOCIO N MAYOR 2 AÑOS	REC FRECUEN TE/ EVALUACI ON REFLEJA LOGROS

Profile Number 16

Card ID	COMPENSA CION TOTAL	BALANCE VIDA- TRABAJO	CAPACIT ACION	OPORTUNI DADES DE CARRERA	DESEMPE NO Y RECONO CIMIENTO
16	EN EL PROMEDIO DEL MERCADO	SE TRABAJAN HORAS EXTRAS (2-3) O MAS	HORAS ENTREN AMIENTO RECIBID O = 0	PROMOCIO N ENTRE 1 A 2 ANOS	REC FRECUEN TE/ EVALUACI ON REFLEJA LOGROS

MODELO 2

Profile Number 1

Card ID	COMPEN SACION	CLIMA LABORAL	RELACIONES CON EL SUPERVISOR	TRABAJO CREATIVO	TRATO- RESPETO
1	25% POR ENCIMA DEL MERCAD O	CLIMA POR ENCIMA DE LO NORMAL	DENTRO DE LO NORMAL	POCA POSIBILID AD DE CREAR INNOVAR	TRATO POCO RESPETUOS O

Profile Number 2

Card ID	COMPEN SACION	CLIMA LABORAL	RELACIONES CON EL SUPERVISOR	TRABAJO CREATIVO	TRATO- RESPETO
2	25% POR ENCIMA DEL MERCAD O	CLIMA NORMAL	POR DEBAJO DE LO NORMAL	NORMAL/ AMPLIA POSIBILID AD CREAR- INNOVAR	TRATO RESPETUOS O DENTRO DEL ESTANDAR

Profile Number 3

Card ID	COMPEN SACION	CLIMA LABORAL	RELACIONES CON EL SUPERVISOR	TRABAJO CREATIVO	TRATO- RESPETO
3	EN EL PROMEDI O DEL MERCAD O	CLIMA POR DEBAJO DE LO NORMAL	POR DEBAJO DE LO NORMAL	NORMAL/ AMPLIA POSIBILID AD CREAR- INNOVAR	TRATO POCO RESPETUOS O

Profile Number 4

Card ID	COMPEN SACION	CLIMA LABORAL	RELACIONES CON EL SUPERVISOR	TRABAJO CREATIVO	TRATO- RESPETO
4	25% DEBAJO DEL MERCAD O	CLIMA POR DEBAJO DE LO NORMAL	POR DEBAJO DE LO NORMAL	NORMAL/ AMPLIA POSIBILID AD CREAR- INNOVAR	TRATO POCO RESPETUOS O

Profile Number 5

Card ID	COMPEN SACION	CLIMA LABORAL	RELACIONES CON EL SUPERVISOR	TRABAJO CREATIVO	TRATO- RESPETO
5	25% DEBAJO DEL MERCAD O	CLIMA NORMAL	DENTRO DE LO NORMAL	NORMAL/ AMPLIA POSIBILID AD CREAR- INNOVAR	TRATO POCO RESPETUOS O

Profile Number 6

Card ID	COMPEN SACION	CLIMA LABORAL	RELACIONES CON EL SUPERVISOR	TRABAJO CREATIVO	TRATO- RESPETO
6	25% DEBAJO DEL MERCAD O	CLIMA POR DEBAJO DE LO NORMAL	DENTRO DE LO NORMAL	NORMAL/ AMPLIA POSIBILID AD CREAR- INNOVAR	TRATO RESPETUOS O DENTRO DEL ESTANDAR

Profile Number 7

Card ID	COMPEN SACION	CLIMA LABORAL	RELACIONES CON EL SUPERVISOR	TRABAJO CREATIVO	TRATO- RESPETO
7	25% DEBAJO DEL MERCAD O	CLIMA POR ENCIMA DE LO NORMAL	POR DEBAJO DE LO NORMAL	POCA POSIBILID AD DE CREAR INNOVAR	TRATO RESPETUOS O DENTRO DEL ESTANDAR

Profile Number 8

Card ID	COMPEN SACION	CLIMA LABORAL	RELACIONES CON EL SUPERVISOR	TRABAJO CREATIVO	TRATO- RESPETO
8	25% DEBAJO DEL MERCAD O	CLIMA NORMAL	MEJORES A LO NORMAL	POCA POSIBILID AD DE CREAR INNOVAR	TRATO POCO RESPETUOS O

Profile Number 9

Card ID	COMPEN SACION	CLIMA LABORAL	RELACIONES CON EL SUPERVISOR	TRABAJO CREATIVO	TRATO- RESPETO
9	25% POR ENCIMA DEL MERCAD O	CLIMA POR DEBAJO DE LO NORMAL	MEJORES A LO NORMAL	NORMAL/ AMPLIA POSIBILID AD CREAR- INNOVAR	TRATO RESPETUOS O DENTRO DEL ESTANDAR

Profile Number 10

Card ID	COMPEN SACION	CLIMA LABORAL	RELACIONES CON EL SUPERVISOR	TRABAJO CREATIVO	TRATO- RESPETO
10	25% POR ENCIMA DEL MERCAD O	CLIMA POR DEBAJO DE LO NORMAL	POR DEBAJO DE LO NORMAL	POCA POSIBILID AD DE CREAR INNOVAR	TRATO POCO RESPETUOS O

Profile Number 11

Card ID	COMPEN SACION	CLIMA LABORAL	RELACIONES CON EL SUPERVISOR	TRABAJO CREATIVO	TRATO- RESPETO
11	25% DEBAJO DEL MERCAD O	CLIMA POR ENCIMA DE LO NORMAL	POR DEBAJO DE LO NORMAL	NORMAL/ AMPLIA POSIBILID AD CREAR- INNOVAR	TRATO RESPETUOS O DENTRO DEL ESTANDAR

Profile Number 12

Card ID	COMPEN SACION	CLIMA LABORAL	RELACIONES CON EL SUPERVISOR	TRABAJO CREATIVO	TRATO- RESPETO
12	EN EL PROMEDI O DEL MERCAD O	CLIMA NORMAL	POR DEBAJO DE LO NORMAL	POCA POSIBILID AD DE CREAR INNOVAR	TRATO RESPETUOS O DENTRO DEL ESTANDAR

Profile Number 13

Card ID	COMPEN SACION	CLIMA LABORAL	RELACIONES CON EL SUPERVISOR	TRABAJO CREATIVO	TRATO- RESPETO
13	EN EL PROMEDI O DEL MERCAD O	CLIMA POR ENCIMA DE LO NORMAL	MEJORES A LO NORMAL	NORMAL/ AMPLIA POSIBILID AD CREAR- INNOVAR	TRATO POCO RESPETUOS O

Profile Number 14

Card ID	COMPEN SACION	CLIMA LABORAL	RELACIONES CON EL SUPERVISOR	TRABAJO CREATIVO	TRATO- RESPETO
14	25% DEBAJO DEL MERCAD O	CLIMA POR DEBAJO DE LO NORMAL	POR DEBAJO DE LO NORMAL	POCA POSIBILID AD DE CREAR INNOVAR	TRATO POCO RESPETUOS O

Profile Number 15

Card ID	COMPEN SACION	CLIMA LABORAL	RELACIONES CON EL SUPERVISOR	TRABAJO CREATIVO	TRATO- RESPETO
15	25% DEBAJO DEL MERCAD O	CLIMA POR DEBAJO DE LO NORMAL	MEJORES A LO NORMAL	POCA POSIBILID AD DE CREAR INNOVAR	TRATO RESPETUOS O DENTRO DEL ESTANDAR

Profile Number 16

Card ID	COMPEN SACION	CLIMA LABORAL	RELACIONES CON EL SUPERVISOR	TRABAJO CREATIVO	TRATO- RESPETO
16	EN EL PROMEDI O DEL MERCAD O	CLIMA POR DEBAJO DE LO NORMAL	DENTRO DE LO NORMAL	POCA POSIBILID AD DE CREAR INNOVAR	TRATO RESPETUOS O DENTRO DEL ESTANDAR

MODELO 3

Profile Number 1

Card ID	COMPEN SACION	ESTABILIDAD LABORAL	INSTALACI ONES DE TRABAJO	HERRAMI ENTAS DE TRABAJO	UBICACION OFICINA
1	25% POR ENCIMA DE MERCAD O	ESTABILIDAD MAYOR A 3 ANOS	ESPACIO FISICO POCO AGRADAB LE- ERGONO MICO	DISPONIB LES Y RAZONAB LEMNTE EFICIENT ES	OFICINA EDF. PALACIO

Profile Number 2

Card ID	COMPEN SACION	ESTABILIDAD LABORAL	INSTALACI ONES DE TRABAJO	HERRAMI ENTAS DE TRABAJO	UBICACION OFICINA
2	25% POR ENCIMA DE MERCAD O	ESTABIIDAD ENTRE 1-3 ANOS	ESPACIO N FISICO AGRADAB LE- ERGONO MICO	DEBAJO DEL ESTANDA R-FALLAS FRECUEN TES	OFICINA CENTRO COMERCIAL BARUTA

Profile Number 3

Card ID	COMPEN SACION	ESTABILIDAD LABORAL	INSTALACI ONES DE TRABAJO	HERRAMI ENTAS DE TRABAJO	UBICACION OFICINA
3	EN EL PROMEDI O DEL MERCAD O	ESTABIIDAD NO MAYOR A 1 AÑO	ESPACIO N FISICO AGRADAB LE- ERGONO MICO	DEBAJO DEL ESTANDA R-FALLAS FRECUEN TES	OFICINA EDF. PALACIO

Profile Number 4

Card ID	COMPEN SACION	ESTABILIDAD LABORAL	INSTALACI ONES DE TRABAJO	HERRAMI ENTAS DE TRABAJO	UBICACION OFICINA
4	25% POR DEBAJO DEL MERCAD O	ESTABIIDAD NO MAYOR A 1 AÑO	ESPACIO N FISICO AGRADAB LE- ERGONO MICO	DEBAJO DEL ESTANDA R-FALLAS FRECUEN TES	OFICINA EDF. PALACIO

Profile Number 5

Card ID	COMPEN SACION	ESTABILIDAD LABORAL	INSTALACI ONES DE TRABAJO	HERRAMI ENTAS DE TRABAJO	UBICACION OFICINA
5	25% POR DEBAJO DEL MERCAD O	ESTABIIDAD ENTRE 1-3 ANOS	ESPACIO N FISICO AGRADAB LE- ERGONO MICO	DISPONIB LES Y RAZONAB LEMNTE EFICIENT ES	OFICINA EDF. PALACIO

Profile Number 6

Card ID	COMPEN SACION	ESTABILIDAD LABORAL	INSTALACI ONES DE TRABAJO	HERRAMI ENTAS DE TRABAJO	UBICACION OFICINA
6	25% POR DEBAJO DEL MERCAD O	ESTABIIDAD NO MAYOR A 1 AÑO	ESPACIO N FISICO AGRADAB LE- ERGONO MICO	DISPONIB LES Y RAZONAB LEMNTE EFICIENT ES	OFICINA CENTRO COMERCIAL BARUTA

Profile Number 7

Card ID	COMPEN SACION	ESTABILIDAD LABORAL	INSTALACI ONES DE TRABAJO	HERRAMI ENTAS DE TRABAJO	UBICACION OFICINA
7	25% POR DEBAJO DEL MERCAD O	ESTABILIDAD MAYOR A 3 AÑOS	ESPACIO FISICO POCO AGRADAB LE- ERGONO MICO	DEBAJO DEL ESTANDA R-FALLAS FRECUEN TES	OFICINA CENTRO COMERCIAL BARUTA

Profile Number 8

Card ID	COMPEN SACION	ESTABILIDAD LABORAL	INSTALACI ONES DE TRABAJO	HERRAMI ENTAS DE TRABAJO	UBICACION OFICINA
8	25% POR DEBAJO DEL MERCAD O	ESTABIIDAD ENTRE 1-3 AÑOS	ESPACIO FISICO POCO AGRADAB LE- ERGONO MICO	ENCIMA DEL ESTANDA R	OFICINA EDF. PALACIO

Profile Number 9

Card ID	COMPEN SACION	ESTABILIDAD LABORAL	INSTALACI ONES DE TRABAJO	HERRAMI ENTAS DE TRABAJO	UBICACION OFICINA
9	25% POR ENCIMA DE MERCAD O	ESTABIIDAD NO MAYOR A 1 AÑO	ESPACIO N FISICO AGRADAB LE- ERGONO MICO	ENCIMA DEL ESTANDA R	OFICINA CENTRO COMERCIAL BARUTA

Profile Number 10

Card ID	COMPEN SACION	ESTABILIDAD LABORAL	INSTALACI ONES DE TRABAJO	HERRAMI ENTAS DE TRABAJO	UBICACION OFICINA
10	25% POR ENCIMA DE MERCAD O	ESTABIIDAD NO MAYOR A 1 AÑO	ESPACIO FISICO POCO AGRADAB LE- ERGONO MICO	DEBAJO DEL ESTANDA R-FALLAS FRECUEN TES	OFICINA EDF. PALACIO

Profile Number 11

Card ID	COMPEN SACION	ESTABILIDAD LABORAL	INSTALACI ONES DE TRABAJO	HERRAMI ENTAS DE TRABAJO	UBICACION OFICINA
11	25% POR DEBAJO DEL MERCAD O	ESTABILIDAD MAYOR A 3 AÑOS	ESPACIO N FISICO AGRADAB LE- ERGONO MICO	DEBAJO DEL ESTANDA R-FALLAS FRECUEN TES	OFICINA CENTRO COMERCIAL BARUTA

Profile Number 12

Card ID	COMPEN SACION	ESTABILIDAD LABORAL	INSTALACI ONES DE TRABAJO	HERRAMI ENTAS DE TRABAJO	UBICACION OFICINA
12	EN EL PROMEDI O DEL MERCAD O	ESTABIIDAD ENTRE 1-3 AÑOS	ESPACIO FISICO POCO AGRADAB LE- ERGONO MICO	DEBAJO DEL ESTANDA R-FALLAS FRECUEN TES	OFICINA CENTRO COMERCIAL BARUTA

Profile Number 13

Card ID	COMPEN SACION	ESTABILIDAD LABORAL	INSTALACI ONES DE TRABAJO	HERRAMI ENTAS DE TRABAJO	UBICACION OFICINA
13	EN EL PROMEDI O DEL MERCAD O	ESTABILIDAD MAYOR A 3 AÑOS	ESPACIO N FISICO AGRADAB LE- ERGONO MICO	ENCIMA DEL ESTANDA R	OFICINA EDF. PALACIO

Profile Number 14

Card ID	COMPEN SACION	ESTABILIDAD LABORAL	INSTALACI ONES DE TRABAJO	HERRAMI ENTAS DE TRABAJO	UBICACION OFICINA
14	25% POR DEBAJO DEL MERCAD O	ESTABIIDAD NO MAYOR A 1 AÑO	ESPACIO FISICO POCO AGRADAB LE- ERGONO MICO	DEBAJO DEL ESTANDA R-FALLAS FRECUEN TES	OFICINA EDF. PALACIO

Profile Number 15

Card ID	COMPEN SACION	ESTABILIDAD LABORAL	INSTALACI ONES DE TRABAJO	HERRAMI ENTAS DE TRABAJO	UBICACION OFICINA
15	25% POR DEBAJO DEL MERCAD O	ESTABIIDAD NO MAYOR A 1 AÑO	ESPACIO FISICO POCO AGRADAB LE- ERGONO MICO	ENCIMA DEL ESTANDA R	OFICINA CENTRO COMERCIAL BARUTA

Profile Number 16

Card ID	COMPEN SACION	ESTABILIDAD LABORAL	INSTALACI ONES DE TRABAJO	HERRAMI ENTAS DE TRABAJO	UBICACION OFICINA
16	EN EL PROMEDI O DEL MERCAD O	ESTABIIDAD NO MAYOR A 1 AÑO	ESPACIO FISICO POCO AGRADAB LE- ERGONO MICO	DISPONIB LES Y RAZONAB LEMNTE EFICIENT ES	OFICINA CENTRO COMERCIAL BARUTA