AA S 5230

UCAB Universidad Católica ANDRES BELLO

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

DIRECCIÓN DE POSTGRADO

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN

Elementos de la compensación total que caracterizan, de acuerdo a su grupo generacional, las preferencias laborales de los estudiantes de los programas de especialización y maestría en el área de ciencias administrativas y de gestión de la Dirección de postgrado de la UCAB, en la sede Montalbán

Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales mención Gerencia de Recursos Humanos.

Autor: Jessica Páez

V- 15.337.756

Tutor: Eurídice Esteves

Caracas, 15 de Enero de 2013

INDICE

RESUMEN.....xxi

INTRODUCCIÓN.....06

CAPITULO I: EL PROBLEMA..... 08

1.1. Planteamiento del Problema.....08

1.2. Objetivos.....11

1.3. Justificación e Importancia.....13

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....14

Esquema Preliminar.....14

2.1. Antecedentes de la investigación.....16

2.2. Bases teóricas.....20

2.2.1. Diversidad Generacional.....20

2.2.1.1. Generación Baby Boomer.....22

2.2.1.2. Generación X.....24

2.2.1.3. Generación Y.....26

2.2.2. Compensación.....28

2.2.2.1. Objetivos de la Compensación.....31

2.2.2.2. Políticas de la compensación.....32

2.2.2.3. Modelos de Compensación.....33

2.2.2.4. Elementos de la compensación total (World at Work).....37

a. Compensación.....37

b. Beneficios.....39

c. Balance Vida – Trabajo.....39

d. Desempeño y Reconocimiento.....40

e. Desarrollo y Oportunidades de Carrera.....41

2.2.2.5. Mejores prácticas en Compensación.....43

2.2.2.6. Tendencias en materia de compensación
en los últimos diez (10) años.....45
2.3. Contexto Organizacional.....48

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....54

3.1. Nivel o Tipo de Investigación.....54
3.2. Diseño de la Investigación.....54
3.3. Unidad de Análisis.....55
3.4. Población y Muestra.....56
3.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....59
3.6. Validez y Confiabilidad.....60
3.7. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos.....61
3.7.1. Operacionalización de las Variables.....61

CAPITULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....67

CAPITULO V: CONCLUSIONES.....214

RECOMENDACIONES.....221

BIBLIOGRAFÍA.....222

ANEXOS.....228

Anexo A: Instrumento de Recolección de datos 229

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Esquema o modelo general para el Proceso de Desarrollo de un sistema de sueldos y salarios.....34

Figura 2. Modelo para el desarrollo de un sistema de clasificación y remuneración.....35

Figura 3. Esquema de compensación de Milkovich y Newman.....35

Figura 4. Esquema de compensación de Dolan y Shuller.....36

Figura 5. Modelo de Recompensa total World at Work.....37

Figura 6. Enfoques de Reconocimiento Dinerario y No Dinerario.....30

Figura 7. Organigrama Dirección de Postgrado UCAB.....34

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población Considerada para el trabajo de Investigación.....56

Tabla 2. Muestra Ideal por programa de estudio.....58

Tabla 3. Muestra Ideal. Programa de Gerencia de RRHH y RRII.....58

Tabla 4. Muestra Ideal. Programa de Gerencia de Proyectos.....59

Tabla 5. Muestra Ideal. Programa de Gerencia de Servicios Asistenciales en salud.....59

Tabla 6. Operacionalización de variables de compensación total (Compensación y Beneficios)... 64

Tabla 7. Operacionalización de variables de compensación total (Balance Vida-Trabajo).....65

Tabla 8. Operacionalización de variables de compensación total (Desempeño y Oportunidades de carrera).....65

Tabla 9. Operacionalización de variables de Diversidad Generacional.....66

Tabla 10. Operacionalización de variables Sociodemográficas.....66

Tabla 11. Elementos de la compensación preferidos por la muestra general.....68

Tabla 12. Beneficios preferidos por la muestra general.....69

Tabla 13. Balance Vida-Trabajo preferido por la muestra general.....70

Tabla 14. Desempeño y Reconocimiento preferidos por la muestra general.....71

Tabla 15. Desarrollo y Oportunidades de Carrera preferidos por la muestra general.....72

Tabla 16. Distribución de la muestra por género.....74

Tabla 17. Elementos de la Compensación preferidos por Género.....75

Tabla18. Elementos de los Beneficios preferidos por Género.....76

Tabla19. Elementos del Balance Vida-Trabajo preferidos por Género.....78

Tabla 20. Elementos Desempeño y Reconocimiento preferidos por Género.....79

Tabla 21. Elementos del Desarrollo y Oportunidades de Carrera preferidos por Género.....80

Tabla 22. Distribución de la muestra por Estado Civil.....83

Tabla 23. Elementos de la Compensación preferidos por Estado Civil Soltero.....84

Tabla 24. Elementos de la Compensación preferidos por Estado Civil Casado.....85

Tabla 25. Elementos de la Compensación preferidos por Estado Civil Divorciado.....86

Tabla 26 Elementos de la Compensación preferidos por Estado Civil Viudo.....87

Tabla 27. Elementos de la Compensación preferidos por Estado Civil Concubinato.....88

Tabla 28. Elementos de los Beneficios preferidos por Estado

Civil Soltero.....89

Tabla 29. Elementos los Beneficios preferidos por Estado Civil

Casado.....90

Tabla 30. Elementos de los Beneficios preferidos por Estado

Civil Divorciado.....91

Tabla 31. Elementos de los Beneficios preferidos por Estado

Civil Viudo.....91

Tabla 32. Elementos de los Beneficios preferidos por Estado

Civil Concubinato.....92

Tabla 33. Elementos del Balance Vida - Trabajo preferidos

por Estado Civil Soltero.....93

Tabla 34. Elementos del Balance Vida-Trabajo preferidos

por Estado Civil Casado.....94

Tabla 35. Elementos del Balance Vida - Trabajo preferidos

por Estado Civil Divorciado.....95

Tabla 36. Elementos del Balance Vida-Trabajo preferidos

por Estado Civil Viudo.....96

Tabla 37. Elementos del Balance Vida - Trabajo preferidos

por Estado Civil Concubinato.....97

Tabla 38. Elementos del Desempeño y Reconocimiento

preferidos por Estado Civil Soltero.....98

Tabla 39. Elementos del Desempeño y Reconocimiento

preferidos por Estado Civil Casado.....98

Tabla 40. Elementos del Desempeño y Reconocimiento
preferidos por Estado Civil Divorciado.....99
Tabla 41. Elementos del Desempeño y Reconocimiento
preferidos por Estado Civil Viudo.....99
Tabla 42. Elementos del Desempeño y Reconocimiento
preferidos por Estado Civil Concubinato.....100
Tabla 43. Elementos de Desarrollo y Oportunidades de Carrera
preferidos por Estado Civil Soltero.....101
Tabla 44. Elementos del Desarrollo y Oportunidades de Carrera
preferidos por Estado Civil Casado.....102
Tabla 45. Elementos del Desarrollo y Oportunidades de Carrera
preferidos por Estado Civil Divorciado.....103
Tabla 46. Elementos del Desarrollo y Oportunidades de Carrera
preferidos por Estado Civil Viudo.....104
Tabla 47. Elementos del Desarrollo y Oportunidades de Carrera
preferidos por Estado Civil Concubinato.....105
Tabla 48. Distribución de la muestra de acuerdo a la tenencia de
hijos.....110
Tabla 49. Elementos de la Compensación preferidos por Tenencia
de Hijos.....110
Tabla 50. Elementos de los Beneficios preferidos por Tenencia
de Hijos.....111
Tabla 51. Elementos del Balance Vida - Trabajo preferidos

por Tenencia de Hijos.....112

Tabla 52. Elementos del Desempeño y Reconocimiento

preferidos por Tenencia de Hijos.....114

Tabla 53. Elementos del Desarrollo y Oportunidades de

Carrera preferidos por Tenencia de Hijos.....114

Tabla 54. Distribución de la muestra de acuerdo a la

situación laboral actual.....118

Tabla 55. Elementos de la Compensación preferidos

de acuerdo a la Situación Laboral Actual Empleado.....119

Tabla 56. Elementos de la Compensación preferidos

de acuerdo a la Situación Laboral Actual Desempleado.....120

Tabla 57. Elementos de la Compensación preferidos

de acuerdo a la Situación Laboral Actual Negocio Propio.....121

Tabla 58. Elementos de los Beneficios preferidos

de acuerdo a la Situación Laboral Actual Empleado.....122

Tabla 59. Elementos de los Beneficios preferidos de

acuerdo a la Situación Laboral Actual Desempleado.....122

Tabla 60. Elementos de los Beneficios preferidos

de acuerdo a la Situación Laboral Actual Negocio Propio.....123

Tabla 61. Elementos del Balance Vida - Trabajo preferidos

de acuerdo a la Situación Laboral Actual Empleado.....124

Tabla 62. Elementos del Balance Vida -Trabajo preferidos

de acuerdo a la Situación Laboral Actual Desempleado.....125

Tabla 63. Elementos del Balance Vida - Trabajo preferidos
de acuerdo a la Situación Laboral Actual Negocio Propio.....126
Tabla 64. Elementos del Desempeño y Reconocimiento preferidos
de acuerdo a la Situación Laboral Actual Empleado.....127
Tabla 65. Elementos del Desempeño y Reconocimiento
preferidos de acuerdo a la Situación Laboral Actual Desempleado.....128
Tabla 66. Elementos del Desempeño y Reconocimiento
preferidos de acuerdo a la Situación Laboral Actual Negocio Propio.....128
Tabla 67. Elementos del Desarrollo y Oportunidades de Carrera
preferidos de acuerdo a la Situación Laboral Actual Empleado.....129
Tabla 68. Elementos del Desarrollo y Oportunidades de Carrera
preferidos de acuerdo a la Situación Laboral Actual Desempleado.....130
Tabla 69. Elementos del Desarrollo y Oportunidades de Carrera
preferidos de acuerdo a la Situación Laboral Actual Negocio Propio.....131
Tabla 70. Distribución de la muestra de acuerdo al Programa de
Estudio.....135
Tabla 71. Elementos de la Compensación preferidos de acuerdo
a Gerencia de Proyectos.....135
Tabla 72. Elementos de los Beneficios preferidos de acuerdo a
Gerencia de Proyectos.....136
Tabla 73. Elementos del Balance Vida - Trabajo preferidos de
acuerdo a Gerencia de Proyecto.....137
Tabla 74. Elementos del Desempeño y Reconocimiento preferidos

de acuerdo a Gerencia de Proyectos.....138

Tabla 75. Elementos del Desarrollo y Oportunidades de Carrera

preferidos de acuerdo a Gerencia de Proyectos.....139

Tabla 76. Elementos de la Compensación preferidos de acuerdo

a Gerencia de RRHH y RRII.....141

Tabla 77. Elementos de los Beneficios preferidos de acuerdo a

Gerencia de RRHH y RRII.....142

Tabla 78. Elementos del Balance Vida-Trabajo preferidos de

acuerdo a Gerencia de RRHH y RRII.....143

Tabla 79. Elementos del Desempeño y Reconocimiento preferidos

de acuerdo a Gerencia de RRHH y RRII.....144

Tabla 80. Elementos del Desarrollo y Oportunidades de

Carrera preferidos de acuerdo a Gerencia de RRHH y RRII.....145

Tabla 81. Elementos de la Compensación preferidos de acuerdo

a Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud.....147

Tabla 82. Elementos de los Beneficios preferidos de acuerdo a

Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud.....148

Tabla 83. Elementos del Balance Vida-Trabajo preferidos de

acuerdo a Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud.....149

Tabla 84. Elementos del Desempeño y Reconocimiento preferidos

de acuerdo a Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud.....150

Tabla 85. Elementos del Desarrollo y Oportunidades de Carrera

preferidos de acuerdo a Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud.....151

Tabla 86. Distribución de la muestra de acuerdo a su Generación.....153

Tabla 87. Elementos de la Compensación preferidos de acuerdo

a la Generación Baby Boomer.....153

Tabla 88. Elementos de los Beneficios preferidos de acuerdo a

la Generación Baby Boomer.....154

Tabla 89. Elementos del Balance Vida - Trabajo preferidos de

acuerdo a la Generación Baby Boomer.....155

Tabla 90. Elementos del Desempeño y Reconocimiento preferidos

de acuerdo a la Generación Baby Boomer.....156

Tabla 91. Elementos del Desarrollo y Oportunidades de Carrera

preferidos de acuerdo a la Generación Baby Boomer.....157

Tabla 92. Elementos de la Compensación preferidos de acuerdo

a la Generación "X".....159

Tabla 93. Elementos de los Beneficios preferidos de acuerdo

a la Generación "X".....160

Tabla 94. Elementos del Balance Vida- Trabajo preferidos de

acuerdo a la Generación "X".....161

Tabla 95. Elementos del Desempeño y Reconocimiento

preferidos de acuerdo a la Generación "X".....162

Tabla 96. Elementos del Desarrollo y Oportunidades de

Carrera preferidos de acuerdo a la Generación "X".....163

Tabla 97. Elementos de la Compensación preferidos de acuerdo

a la Generación"Y".....165

Tabla 98. Elementos de los Beneficios preferidos de acuerdo a la Generación "Y"....166
Tabla 99. Elementos del Balance Vida - Trabajo preferidos de acuerdo a la Generación "Y"....167
Tabla 100. Elementos del Desempeño y Reconocimiento preferidos de acuerdo a la Generación "Y"....168
Tabla 101. Elementos del Desarrollo y Oportunidades de Carrera preferidos de acuerdo a la Generación "Y"....168
Tabla 102. Distribución de la muestra de acuerdo a las Generaciones por Programa de Estudio Gerencia de Proyectos....170
Tabla 103. Elementos de la Compensación preferidos por la Generación Baby Boomer de Gerencia de Proyectos....170
Tabla 104. Elementos de la Compensación preferidos por la Generación "X" de Gerencia de Proyectos....171
Tabla 105. Elementos de la Compensación preferidos por la Generación "Y" de Gerencia de Proyectos....172
Tabla 106. Elementos de los Beneficios preferidos por la Generación Baby Boomer de Gerencia de Proyectos....173
Tabla 107. Elementos de los Beneficios preferidos por la Generación "X" de Gerencia de Proyectos....174
Tabla 108. Elementos de los Beneficios preferidos por la Generación "Y" de Gerencia de Proyectos....175

Tabla 109. Elementos del Balance Vida- Trabajo preferidos
por la Generación Baby Boomer de Gerencia de Proyectos.....175
Tabla 110. Elementos del Balance Vida- Trabajo preferidos
por la Generación "X" de Gerencia de Proyectos.....176
Tabla 111. Elementos del Balance Vida- Trabajo preferidos
por la Generación "Y" de Gerencia de Proyectos.....177
Tabla 112. Elementos del Desempeño y Reconocimiento preferidos
por la Generación Baby Boomer de Gerencia de Proyectos.....178
Tabla 113. Elementos del Desempeño y Reconocimiento
preferidos por la Generación "X" de Gerencia de Proyectos.....178
Tabla 114. Elementos del Desempeño y Reconocimiento
preferidos por la Generación "Y" de Gerencia de Proyectos.....179
Tabla 115. Elementos del Desarrollo y Oportunidades de
Carrera preferidos por la Generación Baby Boomer de
Gerencia de Proyectos.....179
Tabla 116. Elementos del Desarrollo y Oportunidades de Carrera
preferidos por la Generación "X" de Gerencia de Proyectos.....180
Tabla 117. Elementos del Desarrollo y Oportunidades de Carrera
preferidos por la Generación "Y" de Gerencia de Proyectos.....181
Tabla 118. Distribución de la muestra de Gerencia de RRHH de
acuerdo a las generaciones.....184
Tabla 119. Elementos de la Compensación preferidos por la
Generación Baby Boomer de Gerencia de RRHH y RRII.....184

Tabla 120. Elementos de la Compensación preferidos por la
Generación "X" de Gerencia de RRHH y RRII.....185
Tabla 121. Elementos de la Compensación preferidos por la
Generación "Y" de Gerencia de RRHH y RRII.....186
Tabla 122. Elementos de los Beneficios preferidos por la
Generación Baby Boomer de Gerencia de RRHH y RRII.....187
Tabla 123. Elementos de los Beneficios preferidos por la
Generación "X" de Gerencia de RRHH y RRII.....187
Tabla 124. Elementos de los Beneficios preferidos por la
Generación "Y" de Gerencia de RRHH y RRII.....188
Tabla 125. Elementos del Balance Vida – Trabajo preferidos por
la Generación Baby Boomer de Gerencia de RRHH y RRII.....189
Tabla 126. Elementos del Balance Vida – Trabajo preferidos por
la Generación "X" de Gerencia de RRHH y RRII.....190
Tabla 127. Elementos del Balance Vida – Trabajo preferidos por
la Generación "Y" de Gerencia de RRHH y RRII.....191
Tabla 128. Elementos del Desempeño y Reconocimiento preferidos
por la Generación Baby Boomer de Gerencia de RRHH y RRII.....192
Tabla 129. Elementos del Desempeño y Reconocimiento preferidos
por la Generación "X" de Gerencia de RRHH y RRII.....192
Tabla 130. Elementos del Desempeño y Reconocimiento preferidos
por la Generación "Y" de Gerencia de RRHH y RRII.....193
Tabla 131. Elementos del Desarrollo y Oportunidades de Carrera

preferidos por la Generación Baby Boomer de Gerencia de RRHH y RRII.....194

Tabla 132. Elementos del Desarrollo y Oportunidades de Carrera preferidos por la Generación "X" de Gerencia de RRHH y RRII.....194

Tabla 133. Elementos del Desarrollo y Oportunidades de Carrera preferidos por la Generación "Y" de Gerencia de RRHH y RRII.....195

Tabla 134. Distribución de la muestra de Gerencia de Servicios Asistenciales en de acuerdo a las generaciones.....199

Tabla 135. Elementos de la Compensación preferidos por la Generación Baby Boomer de Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud.....199

Tabla 136. Elementos de la Compensación preferidos por la Generación "X" de Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud.....200

Tabla 137. Elementos de la Compensación preferidos por la Generación "Y" de Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud.....201

Tabla 138. Elementos de los Beneficios preferidos por la Generación Baby Boomer de Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud.....201

Tabla 139. Elementos de los Beneficios preferidos por la Generación "X" de Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud.....202

Tabla 140. Elementos de los Beneficios preferidos por la Generación "Y" de Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud.....203

Tabla 141. Elementos del Balance Vida-Trabajo preferidos por la

Generación Baby Boomer de Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud.....203

Tabla 142. Elementos del Balance Vida-Trabajo preferidos por la Generación "X" de Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud.....204

Tabla 143. Elementos del Balance Vida-Trabajo preferidos por la Generación "Y" de Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud.....205

Tabla 144. Elementos del Desempeño y Reconocimiento preferidos por la Generación Baby Boomer de Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud.....206

Tabla 145. Elementos del Desempeño y Reconocimiento preferidos por la Generación "X" de Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud.....206

Tabla 146. Elementos del Desempeño y Reconocimiento preferidos por la Generación "Y" de Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud.....207

Tabla 147. Elementos del Desarrollo y Oportunidades de Carrera preferidos por la Generación Baby Boomer de Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud.....208

Tabla 148. Elementos del Desarrollo y Oportunidades de Carrera preferidos por la Generación "X" de Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud.....209

Tabla 149. Elementos del Desarrollo y Oportunidades de Carrera preferidos por la Generación "Y" de Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud.....210

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Resumen preferencias de los elementos de la compensación total para la muestra total.....73

Gráfico 2. Resumen preferencias de los elementos de la compensación total por Género Femenino.....81

Gráfico 3. Resumen preferencias de los elementos de la compensación total por Género Masculino.....82

Gráfico 4. Resumen preferencias de los elementos de la compensación total por Estado Civil Soltero.....105

Gráfico 5. Resumen preferencias de los elementos de la compensación total por Estado Civil Casado.....106

Gráfico 6. Resumen preferencias de los elementos de la compensación total por Estado Civil Divorciado.....107

Gráfico 7. Resumen preferencias de los elementos de la compensación total por Estado Civil Viudo.....108

Gráfico 8. Resumen preferencias de los elementos de la compensación total por Estado Civil Concubinato. 109

Gráfico 9. Resumen preferencias de los elementos de la compensación total por Tenencia de Hijos (Si).....116

Gráfico 10. Resumen preferencias de los elementos de la compensación total por Tenencia de Hijos (No).....117

Gráfico 11. Resumen preferencias de los elementos de la

compensación total por Situación Laboral Actual (Empleado).....132

Gráfico 12. Resumen preferencias de los elementos de la

compensación total por Situación Laboral Actual (Desempleado).....133

Gráfico 13. Resumen preferencias de los elementos de la compensación

total por Situación Laboral Actual (Negocio Propio).....134

Gráfico 14. Resumen preferencias de los elementos de la compensación

total de acuerdo al Programa de Gerencia de Proyectos.....140

Gráfico 15. Resumen preferencias de los elementos de la compensación

total de acuerdo al Programa de RRHH y RRII.....146

Gráfico 16. Resumen preferencias de los elementos de la compensación

total de acuerdo al Programa de Gerencia de Servicios Asistenciales en

Salud.....152

Gráfico 17. Resumen preferencias de los elementos de la compensación

total de acuerdo a la Generación Baby Boomer.....158

Gráfico 18. Resumen preferencias de los elementos de la compensación

total de acuerdo a la Generación "X". 164

Gráfico 19. Resumen preferencias de los elementos de la

compensación total de acuerdo a la Generación "Y" 169

Gráfico 20. Resumen preferencias de los elementos de la compensación

total de la Generación Baby Boomer presente en Gerencia de

Proyectos.....181

Gráfico 21. Resumen preferencias de los elementos de la compensación

total de la Generación "X" presente en Gerencia de Proyectos.....182

Gráfico 22. Resumen preferencias de los elementos de la compensación total de la Generación "Y" presente en Gerencia de Proyectos.....183

Gráfico 23. Resumen preferencias de los elementos de la compensación total de la Generación "X" presente en Gerencia de RRHH y RRII.....196

Gráfico 24. Resumen preferencias de los elementos de la compensación total de la Generación "X" presente en Gerencia de RRHH y RRII.....197

Gráfico 25. Resumen preferencias de los elementos de la compensación total de la Generación "X" presente en Gerencia de RRHH y RRII.....198

Gráfico 26. Resumen preferencias de los elementos de la compensación total de la Generación Baby Boomer presentes en Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud.....211

Gráfico 27. Resumen preferencias de los elementos de la compensación total de la Generación "X" presentes en Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud.....212

Gráfico 28. Resumen preferencias de los elementos de la compensación total de la Generación "Y" presentes en Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud.....213

RESUMEN

Dada la convivencia en paralelo de distintos grupos generacionales, identificados con necesidades y expectativas diferentes, las empresas deben implementar estrategias de atracción y retención que permitan integrar dichos grupos generacionales de la manera más eficiente posible. En ese sentido, la presente investigación, utilizando el modelo de compensación total de World at Work, tuvo como finalidad identificar las preferencias de los elementos de la compensación total para los estudiantes de postgrado del área administrativa y de gestión de la UCAB, Montalbán, al considerar una oferta de trabajo; hecho que puede servir de guía para aquellas empresas que se encuentren redefiniendo o implementando sus estrategias de atracción, al tener una base sobre las preferencias de posibles candidatos.

La teoría utilizada para la ejecución de la investigación permitió a la autora entender e interpretar las distintas realidades a las que se encuentran inmersas cada generación, las cuales convergen en un mismo tiempo y espacio, al menos en el ámbito laboral. El tipo de investigación utilizada fue Descriptivo, con un diseño de tipo no experimental-transversal cuya ejecución se realizó a través de una encuesta cuyo instrumento fue enviado por correo electrónico a la muestra participante. Al obtener la participación de la muestra ideal, se logró identificar las preferencias asociadas a los elementos de la compensación de acuerdo contrastada con la variable generacional así como las variables sociodemográficas consideradas, tales como: género, estado civil, tenencia de hijos, situación laboral actual y programa de estudio. La presente investigación pretende contribuir a enfrentar las posibles dificultades que puedan surgir en las organizaciones dada la inevitable interacción entre distintos grupos generacionales, tomando como base los elementos de la compensación total, los cuales, implementados de manera estratégica, permitirán atraer, mantener y retener el talento humano en las organizaciones.

Palabras clave: Compensación total, diversidad generacional, preferencias laborales.

INTRODUCCIÓN

Resulta inevitable pasar por alto las diferencias o la diversidad en la cual estamos inmersos en todo el mundo. Estas diferencias pueden ir desde lo social, cultural hasta lo personal; y es que, con los grandes avances tecnológicos, las sociedades del mundo, cada día se encuentran mucho más cercanas, actualizándose casi por segundo, permitiendo intercambiar desde cultura hasta modos de organizarse y actuar.

Estos cambios generan de manera significativa una evolución y revolución de los patrones de estructura y organización de las empresas, sobre todo en miras de amoldar su funcionamiento y comportamiento en base al recurso humano que se incorpora a la organización; es por ello que las organizaciones deben adoptar patrones de incorporación y consideración de la diversidad existentes, sobre todo a la luz de las diferencias cronológicas o de edades, las cuales llevan la batuta en cuanto a diversidad organizacional se refiere.

Con lo anterior, si bien es cierto la coexistencia o convivencia de la diversidad desde diversos puntos de vista (cultura, raza, género, entre otras), en las organizaciones el elemento principal de diversidad, el cual juega un papel importante para definir la políticas a nivel de compensación y/o remuneración de las organizaciones (aunque en la práctica y realidad venezolana no ocurra de esa forma), es el asociado a la edad o brecha generacional.

Cada generación representa motivaciones, intereses y expectativas distintas sobre las cuales la planificación estratégica de Recursos Humanos tiene que estar alerta y monitorearlas con el fin de mantener, de manera positiva, la influencia sobre la gestión de las personas para atraerlas y retenerlas en las organizaciones.

Por lo antes expuesto, el presente proyecto pretende describir las preferencias laborales, en cuanto a los elementos de la compensación se refiere, de los estudiantes del programa de postgrado adscritos al área de Ciencias Administrativas y de Gestión de la Universidad Católica Andrés Bello (sede Montalbán), de acuerdo a su grupo generacional. El desarrollo de la investigación estará comprendido por los siguientes elementos:

CAPÍTULO I o EL PROBLEMA, hace referencia a los antecedentes o causas que dan pie al planteamiento del problema a presentar así como los objetivos que busca el autor para llevar a cabo con éxito el proyecto de investigación, acompañado con la debida justificación e importancia de la temática a abordar.

Luego, en el CAPÍTULO II, el cual se refiere al MARCO TEÓRICO, se sintetizan los antecedentes previos, en cuanto a documentación existente o referencias teóricas y documentales que sustentan la investigación. Incluye el contexto general organizacional en el cual se llevará a cabo la investigación.

Seguidamente, el CAPÍTULO III se refiere a la METODOLOGÍA utilizada para sustentar a nivel práctico la ejecución del proyecto, el cual incluye la determinación del tipo de investigación así como su diseño, la población y muestra considerada, la unidad de análisis, las técnicas para recolectar y analizar los datos y, cómo serán operacionalizadas las variables.

Una vez determinados y definidos los elementos de la metodología, se procederá a realizar el ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS, los cuales se reflejan en el CAPÍTULO IV, evidenciando las preferencias de la muestra consultada en relación a los elementos de la compensación total presentes en una oferta de trabajo.

Finalmente, en las CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES, la autora expone en resumen los resultados obtenidos así como sugerencias asociadas a cómo utilizar la información generada para ampliar la línea de investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema

Actualmente, bajo la premisa o realidad en la que estamos inmersos todos de alguna u otra forma, llamada "Globalización", la cual se refiere a un proceso dinámico que implica lo tecnológico, social y cultural a través de la comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unificando mercados, sociedades y cultura (Wikipedia, 2012), nos encontramos en constante cambio, el cual promueve la evolución o la creación de pensamientos y actitudes que a lo largo del tiempo han marcado diferencias generacionales, consideradas éstas no sólo como la diferencia de edad de los hijos respecto a sus padres, marcada por la cronología del tiempo, sino como una brecha que se ve influenciada en la sociedad del conocimiento, tecnología y sociedad, por mencionar algunas.

Las diferencias generacionales clasifican o agrupan patrones de comportamiento durante un período de tiempo determinado lo cual va más allá del simple relacionamiento entre personas de diferentes edades y con ciertas diferencias de pensamiento y/o actitudes; implica la búsqueda o satisfacción de determinados intereses de acuerdo a su visión de futuro.

Autores como Strauss & Howe (2000), Patterson (2007), Brandt (2008) y Kauffman (2008) coinciden en la afirmación de la existencia de una distribución que distingue las diferentes generaciones llamadas: Baby Boomers cuya cronología va desde el año 1946 al 1960 aproximadamente, Generación "X" distribuida entre los años 1961 y 1970, Generación "Y" ubicada entre los nacidos en 1971 hasta 1990 y, la Generación Millenium que va desde 1991 hasta el presente.

Por otra parte, de acuerdo a Wikipedia (2012), registros de grupos generacionales divididos en: Generación Perdida (1883-1899), Generación Interbellum (1900-1913), Generación Grandiosa (1914-1924), Generación Silenciosa (1925-1939), Baby Boomer (1940-1969), Generación "X" (1970-1981), Generación "Y" (1982-1994), Generación Z (1995-2005).

Adicionalmente, autores como Mathews & White (2004) y Robles (2004) abordan el tema generacional bajo su propia concepción afirmando la existencia de varias generaciones, con diferentes características, que afectan o impactan las decisiones que tomen.

Algunos autores han trasladado tal concepción hacia el ámbito laboral, y señalan que nos podemos encontrar hasta cuatro (04) generaciones coincidiendo en el mismo tiempo y espacio de trabajo, lo que representa una diversidad generacional nunca antes vista en el mundo del trabajo: el 85% de los profesionales se relaciona con al menos tres (03) generaciones distintas en su lugar de trabajo (Manpower, 2010). Estas generaciones se componen de individuos que poseen similares características, valores, creencias y se desenvolvieron en ambientes con gran diferencia respecto a su generación anterior y/o posterior.

Esta interacción simultánea las generaciones ha propiciado en los investigadores la necesidad de conocer aquellas características y/o necesidades que tienen en común; así como los rasgos o actitudes propias que les diferencian unas de otras. Para las organizaciones esta "identificación" de características propias de cada generación representa un gran desafío al momento de determinar aquellos atributos asociados a la remuneración así como de clima y entorno de trabajo, aspectos fundamentales para obtener eficiencia en términos de rendimiento, productividad y por ende logro de los objetivos del negocio. Tal es el caso de Delgado (2004); quien hace a referencia a"... La aparición de nuevas generaciones de profesionales que se incorporan al mercado laboral con unos principios y ambiciones muy diferentes a los

que las empresas estaban acostumbradas a dar respuestas, obligan a revisar todo lo que antes era válido".

Otros autores han dedicado su línea de investigación a las formas de disminuir las brechas entre una Generación "Y" otra a los efectos de mantener eficacia frente a la brecha desde la perspectiva de Recursos Humanos; tal es el caso de Govtivatana (2001), quien tuvo como resultado la clara diferencia entre los Baby Boomers y la Generación "X", en términos de actitud, estilo de vida, trabajos e intereses; recomendando específicamente al área de Recursos Humanos en las organizaciones la importancia de conocer las diferencias entre generaciones como beneficio para desarrollar unas políticas de remuneración acertadas así como un clima organizacional equilibrado.

Sustentando lo anterior, García (s/f) enfatiza "es un hecho que la inevitable mezcla de unas generaciones con otras, dentro de los espacios en las empresas, hacen que se observen cambios en las estructuras organizacionales de las unidades productivas en cuanto a relaciones sociales de trabajo".

De igual forma se encuentran autores que han desarrollado investigaciones enfocadas en la comparación entre las Generaciones X y Y, basadas en la valoración del trabajo desde la perspectiva de ambas generaciones con el fin (al igual que los autores anteriores) de proveer herramientas de retención y gerencia del capital humano en las organizaciones; tal es el caso de Lawson (2009) quien, en su estudio comparativo de las dos mencionadas generaciones, concluye ratificando la diversidad de características que las componen, inclusive a nivel de la valoración que tiene cada generación respecto a su trabajo.

Como argumento importante, asociado a Recursos Humanos, Morales (2008) enfatiza en que hay diferencias claras entre las generaciones, sin embargo tienen algo en común y es la búsqueda de seguridad en su puesto de trabajo; siendo los pertenecientes a la Generación "Y" los más optimistas.

En base a lo expuesto, para el área de recursos humanos, esto representa una oportunidad de constante mejora y actualización para atender o considerar las distintas necesidades del "mercado generacional" a fin de atraer, motivar y retener su talento humano, por lo que debe contar con un plan de compensación que le permita cubrir o satisfacer las necesidades propias de cada generación.

Ciertamente, en primera instancia resulta posiblemente algo genérico determinar los elementos de la compensación total que caracterizan las preferencias laborales de acuerdo a la generación a la cual pertenezca cierto grupo poblacional; sin embargo, se considera como aporte adicional y especifico abordarlo desde la perspectiva o intereses de aquellos que se encuentren cursando estudios de postgrado dado que podremos encontrar desde nuevos profesionales hasta profesionales con cierto nivel de experiencia, condiciones de vida diferentes y que puedan coincidir o no en sus preferencias, en un programa de postgrado igual o totalmente diferente.

De allí que se considere de interés la realización de un estudio que aborde los elementos de la compensación total dentro de un grupo generacional y en un nivel educativo específico. En ese sentido, surge la interrogante a presentar como tema de investigación: ***¿Cuáles son los elementos de la compensación total que caracterizan, de acuerdo a su grupo generacional, las preferencias laborales de los estudiantes de los programas de especialización y maestría en el área de ciencias administrativas y de gestión de la Dirección de postgrado de la UCAB, en la sede Montalbán?***

1.2. Objetivos (General y específicos)

1.2.1. Objetivo General:

Determinar los elementos de la compensación total que caracterizan las preferencias laborales de los estudiantes de los programas de especialización y

maestría del área de ciencias administrativas y de gestión de la Dirección de postgrado de la UCAB, con sede en Montalbán, de acuerdo a su grupo generacional.

1.2.2. Objetivos Específicos:

a. Describir los tipos de generación existentes entre los estudiantes de los programas de especialización y maestría del área de ciencias administrativas y de gestión de la Dirección de postgrado de la UCAB, con sede en Montalbán.

b. Describir los elementos de la compensación total que debe seguir toda política de Recursos Humanos, de acuerdo al modelo de World at Work.

c. Identificar los elementos de la compensación total que caracterizan las preferencias laborales para la Generación "Baby Boomers" de los estudiantes de los programas de especialización y maestría del área de ciencias administrativas y de gestión de la Dirección de postgrado de la UCAB, con sede en Montalbán.

d. Identificar los elementos de la compensación total que caracterizan las preferencias laborales para la Generación "X" de los estudiantes de los programas de especialización y maestría del área de ciencias administrativas y de gestión de la Dirección de postgrado de la UCAB, con sede en Montalbán.

e. Identificar los elementos de la compensación total que caracterizan las preferencias laborales para la Generación "Y" de los estudiantes de los programas de especialización y maestría del área de ciencias

administrativas y de gestión de la Dirección de postgrado de la UCAB, con sede en Montalbán.

1.3. Justificación e importancia

Esta investigación contribuye en la continuidad del proceso de investigación asociado al impacto organizacional a través de la convivencia entre distintas brechas generacionales así como en la determinación de los componentes claves de la compensación para atender cada grupo de acuerdo a su necesidad, lo cual implica ser un estudio novedoso y de relevancia para nuestros días, que le permitirá a las empresas o consultoras de mercado obtener información sobre las preferencias en compensación de quienes podrían ya no ser nuevos profesionales y que se esfuerzan en pro de alcanzar un escalón superior en el desarrollo académico, sobre todo en aquellas empresas que tienen como perfil de búsqueda personas con postgrado en el área de Ciencias Administrativas y de Gestión y, deseen mejorar su posicionamiento en el mercado laboral.

Adicionalmente, para los nuevos profesionales de Recursos Humanos resulta una herramienta de apoyo para conocer las tendencias actuales en materia de compensación vigente en las organizaciones, lo cual representa un valor agregado al aprendizaje teórico recibido a lo largo de la carrera universitaria.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Esquema Preliminar

2.1. Antecedentes de la investigación (investigaciones previas asociadas al tema de estudio).

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Diversidad Generacional

2.2.1.1. Generación Baby Boomer

2.2.1.2. Generación "X"

2.2.1.3. Generación "Y"

2.2.2. Compensación

2.2.2.1. Objetivos de la Compensación

2.2.2.2. Políticas de la compensación

2.2.2.3. Modelos de Compensación

a) Modelo de José Urquijo

b) Modelo de Josué Bonilla

c) Modelo de Milkovich & Newman

d) Modelo de Dolan y Schuller

e) Modelo de World at Work

f) Elementos de la compensación total (World at Work)

- Compensación
- Beneficios
- Balance Vida – Trabajo
- Desempeño y Reconocimiento

- Desarrollo y Oportunidades de Carrera

2.2.2.4. Mejores prácticas en compensación

2.2.2.5. Tendencias en compensación en los últimos diez (10) años.

2.3. Contexto Organizacional

2.3.1. Estructura Funcional

2.3.1.1. Estudios de Postgrado

2.1. Antecedentes

En Venezuela, son relativamente pocas las investigaciones vinculadas a los temas de diversidad generacional enfocada en el ámbito laboral, específicamente en las preferencias de los individuos en cuanto a la compensación que esperan recibir para mantener la motivación en su desempeño o bien al postularse para un puesto de trabajo, considerada ésta como un elemento fundamental de atracción y objeto de estudio de la presente investigación.

De la revisión realizada a la bibliografía disponible se encontraron diversos documentos; en el contexto país (Venezuela) sólo se cuenta con dos (02) trabajos de grados, los cuales serán mencionados más adelante. A nivel internacional, si se evidencia una clara investigación en el tema, o por lo menos en elementos que forman parte de la temática a analizar, con una antigüedad de cinco (05) años aproximadamente. Entre los países que destacan por sus líneas de investigación se encuentran Colombia, España y México. Aunque se trate de culturas distintas, vale destacar ciertos elementos de gran utilidad para el estudio que se desea realizar. A continuación comentarios generales de los documentos considerados como antecedentes de la investigación.

En el caso de Colombia, el tema es presentado por Seeliger y Conde Colombia, quienes se identifican como una firma líder en España, expandida en siete (07) países, en la búsqueda y desarrollo de talento directivo. En la presentación "Gestión Humana frente al conflicto de vida laboral y privada" (Murillo, 2010), hacen referencia al proceso evolutivo de la cultura, desde una perspectiva plana, identificado por una estructura rígida y permanente, hacia un ámbito de diversidad y apertura en los aspectos sociales (tomando la familia como eje fundamental de la sociedad y considerando la diversidad como parte de la realidad del mercado laboral), personales (considerando al individuo como un ser multidimensional propenso al estrés y conflicto entre el ámbito personal y laboral) y empresarial (abordando temas

como la competitividad producto de la incorporación de nuevos perfiles "globalizados", introduciendo la estrategia de remuneración), caracterizada esta última por el modelo de compensación o recompensa total.

La investigación introduce el término "salario emocional" definido como "retribución no monetaria para generar nuevos dominios de acción en los empleados, que generen efectos simbólicos entre la productividad y la calidad de vida"; dicho elemento está estrechamente relacionado con el denominado Balance Vida-Trabajo y que para los efectos de la investigación es el principal criterio de decisión de la llamada Generación "Y" (77%) versus la llamada Generación "X" (70%) al buscar oportunidades laborales (Murillo, 2010).

Otro elemento importante de este estudio, es la Conciliación como estrategia de negocio y la productividad como herramienta fundamental para el logro de la misma, visualizando una nueva perspectiva socio-laboral caracterizada por la alineación de la estrategia del negocio con la conciliación, flexibilidad laboral y desarrollo profesional, políticas de compensación que permitan atraer, mantener y retener al talento con el menor costo posible, enfocados en el manejo de la cultura organizacional, e indicadores que permitan la mejora continua en los procesos y resultados del negocio. Para el logro de esta nueva cultura socio-laboral, se plantean la convivencia de las perspectivas generacionales a través del modelo de gestión de personas, aplicando conceptos tales como liderazgo y compromiso y; con el salario emocional como diferenciador en las acciones que apuntan hacia la competitividad, traducida en "calidad en el empleo, igualdad de oportunidades, flexibilidad temporal y espacial, servicios de apoyo a la familia y desarrollo profesional" (Murillo, 2010).

Respecto a la documentación proveniente de estudios realizados en Europa, no se conjugan directamente las diferencias generacionales con la compensación total per se, sino que se enfoca en la inserción del Grupo Generacional denominado "Y" en el mercado laboral. Dicho estudio, realizado en el año 2007 por el Instituto de Empresa (España), patrocinado por Adecco y titulado "Generación "Y" y mercado

laboral: modelos de gestión de Recursos Humanos para los jóvenes profesionales", inicia ofreciendo un contexto de la gestión intergeneracional con énfasis en el caso europeo sin especificar los factores condicionantes de la percepción del entorno de trabajo, así como un análisis comparativo de la convivencia intergeneracional en el trabajo, traspolado a un ámbito de evolución influenciado por la regulación laboral en las dinámicas sociales de los jóvenes, promovida por la legislación de protección al empleo, su costo y productividad.

Dentro de la evolución intergeneracional, se aborda de manera puntual las preferencias profesionales a través de las generaciones, concluyendo con una serie de recomendaciones para la gestión de la generación "Y" en las organizaciones así como recomendaciones para una política nacional de empleo.

Para el caso país México, se cuenta con tres (03) documentos asociados a las diferencias generacionales y el entorno laboral. El primero es presentado por la empresa consultora Mercer en el año 2010 bajo la modalidad de Webcast, titulado "Diferencias Generacionales, nuevas estructuras organizacionales", enfocada en los principios estratégicos necesarios para la convivencia de las intergeneraciones en el ámbito laboral a través de la comunicación de una propuesta que resulte de valor para el empleado, mediante el desarrollo de "la marca de la compensación total y la experiencia del empleado" entendiendo como marca "la promesa que proporciona a sus clientes (internos o externos) una serie de atributos, beneficios y servicios de manera consistente" (Gómez, 2010), lo cual a su vez actúa como impulsor del clima y compromiso organizacional.

Un segundo estudio "Reescribiendo las reglas: la interacción Generacional en el trabajo" fue elaborado la organización Manpower en el año 2010, el cual no sólo aborda el tema de la interacción generacional en México, también incluye Centroamérica y República Dominicana. Este estudio resalta la coincidencia de cuatro (04) generaciones en tiempo y espacio en las organizaciones, describiendo su

dimensión, fuentes históricas que las dividen destacando las diferencias existentes entre cada una de ellas en cuanto a objetivos y perspectivas (valores, expectativas sobre la vida y el trabajo); resaltando las oportunidades y riesgos de la diversidad generacional; así como las prácticas de Recursos Humanos asociadas a este tópico, resaltando los motivadores y la oferta salarial, que para efectos de la presente investigación es una variable fundamental.

Como tercer (3er) documento que aborda la temática en México, se encuentran los resultados del estudio "Diferencias Generacionales, Comprometiendo a todas las generaciones en el entorno laboral", realizado en mayo de 2011 por la empresa consultora Deloitte. Este documento, al igual que los anteriores, hace mención a las diferencias generacionales en el trabajo detallando la distribución generacional en México para el año 2010, analizando cada grupo generacional de acuerdo a cinco (05) factores claves: Balance Vida-Trabajo, Motivación, Toma de decisiones, Planeación de Carrera y apertura al Reto, integrando estos elementos a la compensación total. Al igual que la investigación de Seeliger y Conde Colombia, introducen el término "Talento" definiéndole como "colaboradores que contribuyen significativamente a incrementar el valor de la organización y muestran mayor potencial que el promedio, para el desempeño de funciones gerenciales y futuro crecimiento" (Deloitte, 2011). Dicho término busca comprometer a todas las generaciones en el entorno de trabajo, traducido como una propuesta de valor para los empleados, los cuales se adaptan a las características propias de cada generación buscando el engranaje entre cada una de ellas.

Retomando el caso de Venezuela, a los efectos de la presente investigación se cuenta con dos (02) documentos, ambos pertenecientes a tesis de grado para la obtención de la Licenciatura en Relaciones Industriales para el año 2009. El primer documento se titula "Objetivos Organizacionales Vs. Sistemas de Compensación Empresas Consultoras de Ingeniería IPC en Venezuela", el cual está enfocado en el comportamiento de los modelos de compensación conforme a los objetivos

organizacionales establecidos, en empresas de ingeniería IPC en la zona metropolitana de Caracas (Mejías y Osorio, 2009). Esta investigación no tiene relación directa con el tema a tratar ya que, se enfoca en temas como la planificación estratégica, teoría de fijación de objetivos y la administración por objetivos; sin embargo al comparar su comportamiento con los modelos de compensación entran en juego las variables involucradas en los modelos de compensación, las cuales son pieza fundamental para sustentar el marco teórico de la investigación.

La segunda (2da) tesis de grado, cuyo objetivo tiene relación directa con la presente investigación, se titula "Preferencias Relativas, Compensación Total y Diversidad Generacional en la zona metropolitana de Caracas", el cual aborda los temas asociados a las preferencias en el sector retail de la zona metropolitana de Caracas respecto a la compensación total y conforme a la diversidad generacional que convive en dicha industria (Cabrera y Davis, 2009). A diferencia de esta tesis, la cual induce directamente al hecho de que la muestra es para trabajadores, es decir, personas empleadas, el trabajo de investigación a realizar contempla a aquellas personas que se encuentran estudiando un postgrado, quienes no necesariamente se encuentran empleadas en el momento de la recolección de la información.

2.2 . Bases Teóricas

2.2.1. Diversidad Generacional

Antes de comentar o reflexionar sobre la diversidad generacional, es importante destacar ciertos aspectos generales de la diversidad en sí misma. En la página web *definición.de* (2012), encontramos a la diversidad como "una noción que hace referencia a la diferencia, la variedad, la abundancia de cosas distintas o la desemejanza". Por su parte, la web *Definición ABC* (2012) hace referencia a aquello que "nos permite indicar, marcar, o hablar de la variedad y diferencia que pueden

presentar algunas cosas entre sí…". En ambas definiciones destacan las palabras diferencia y variedad, por lo que se puede resumir en las características propias de los seres vivos y objetos que los diferencian entre sí.

La diversidad puede ser vista desde diversos puntos de vista o campos de estudio: biológica, funcional, sexual, cultural, ecológica, lingüística. A los efectos propios de la presente investigación, se considerará la diversidad humana, la cual de acuerdo a Hellriegel y Slocum (2004), se divide en las dos categorías siguientes:

Primaria: compuesta principalmente por los atributos de edad, raza, etnia, género, capacidades y cualidades físicas y, preferencias sexuales y afectivas.

Secundaria: se compone de los estudios, experiencia laboral, ingresos, estado civil, creencias religiosas, ubicación geográfica, estado familiar, estilo conductual, entre otras.

Particularmente, para el caso de estudio, se considerará la Diversidad Generacional (también llamada diferencia generacional, duración generacional o intervalo generacional), la cual se entiende como el promedio de la diferencia de edad de todos los hijos con respecto al padre o a la madre en años (Wikipedia, 2012).

La diversidad generacional, involucra aspectos tanto de las categorías primarias como secundarias; siendo dependiente (en la mayoría de los casos) la secundaria sobre la primaria es decir, toma como pilar fundamental el atributo de la edad por lo que se podría decir o presumir que dependiendo de la edad serán las conductas o preferencias de ciertos aspectos de la categoría secundaría, tales como estudios o ingresos. Sin embargo, no es una condición estrictamente necesaria dado que por ejemplo, no necesariamente una persona de 47 años debe estar casada o una persona de 21 años debe estar soltera, para establecer un marco o referencia generacional.

Las Generaciones pueden clasificarse en: Generación Perdida cuya cronología va desde 1883 hasta 1899, Generación Interbellum entre 1900 y 1913, Generación Grandiosa que transcurrió entre 1914 y 1924, Generación Silenciosa entre 1925 y 1939, Generación Baby Boomer, entre 1940 y 1969, Generación "X" a la cual pertenecen los nacidos entre 1970 y 1980, Generación "Y" compuesta por los nacidos entre 1982 y 1994 y, Generación Z integrada por los nacidos entre 1995 y 2004. Todas las generaciones se identifican por los momentos históricos propios.

A los efectos del presente trabajo, se considerarán las Generaciones Baby Boomer, X y Y dado que las mismas se encuentran actualmente inmersas en el mercado laboral, compitiendo y conviviendo en las organizaciones.

2.2.1.1. Generación Baby Boomer (1940-1969)

Se le atribuye a las personas que nacieron durante el "baby boom" (explosión de natalidad) ocurrida posterior a la segunda guerra mundial. De acuerdo a Simón y Allard (2007), esta generación está marcada por la llegada de la televisión, provocando la configuración de los patrones sociales de comportamiento, permitiendo la accesibilidad a noticias y eventos que transcurrían en todas partes del mundo, reduciendo distancias y los tiempos; definiéndolos como una generación más cultivada, idealista y optimista en comparación a sus predecesores (Generación Silenciosa), cobrando interés en el planteamiento de una crisis para el sistema actual de pensiones. Se considera relevante esta generación para el estudio dado que, quienes pertenecen a esta generación, actualmente ocupan los puestos de mayor responsabilidad en las empresas y son identificados como la mayor proporción de adictos al trabajo de la historia (Workaholics). De acuerdo a Murillo (2010), esta generación se caracteriza por:

- Estar Casados cuya prioridad es la salud y con nivel educativo profesional

- Orientación al servicio y dispuestos a exceder expectativas
- Sensibles a la retroalimentación
- Estables laboralmente
- Preferencia por el pago fijo
- Beneficios tradicionales orientados al consumo
- Consideran importante el reconocimiento personal y la evolución en su carrera en una misma organización
- Les gusta los retos, entrenamiento en temas diversos, grupos sociales internos
- Prefieren el salario emocional (calidad en el empleo y servicios de apoyo a la familia).

Kane (s.f) describe a las personas pertenecientes a esta generación como bien establecidos ocupando puestos de autoridad, como personas leales, centrados en su trabajo y aportan una perspectiva diferente al trabajo. En cuanto al tema de remuneración, tienen el esquema de "mientras más horas de dedicación y compromiso tengas con el trabajo, mayor es tu salario, asignando un gran valor al tiempo de trabajo sin considerar la flexibilidad en el trabajo ni el balance vida-trabajo. Se motivan por la responsabilidad, beneficios y desafíos. Señala como sus principales características: concentración en el trabajo, independiente, orientado a las metas.

Por su parte, Lockwood (2005) destaca que esta generación se caracteriza en el lugar de trabajo por aceptar las figuras de autoridad en el trabajo, impulsados por los resultados, planean quedarse en la organización a largo plazo. En cuanto al estilo de líder que prefieren, destacan a aquellos que muestran aprecio por su energía y arduo trabajo, que se acerquen a ellos con respeto por sus logros, que los involucren en la participación del rumbo de la organización.

Damonte (2008) coincide con los anteriores autores haciendo referencia a la dedicación de los pertenecientes a la Generación Baby Boomers al trabajo, a tal punto de ser obsesivo y abusivo, impulsados por el individualismo y deseos de éxito, llevándolos hacia un nivel social reconocido.

Finalmente Erickson (2012) reflexiona sobre los Baby Boomers alegando que por la situación en la que crecieron, aprendieron a pelear por sus trabajos, es por ello que trabajan duro y son competitivos.

2.2.1.2. Generación "X" (1970-1981)

También pueden ser nombrados Generación de la Apatía. El nombre no fue otorgado para definir una generación cronológica, sino para definir el tipo de conducta de los jóvenes en ese entonces. Simón y Allard (2007), se refieren a esta generación como la de mayor preparación académica y experiencia internacional en la historia, no siguen las pautas de sus padres, retrasando el matrimonio y los hijos. Apoyan políticas de flexibilidad y conciliación, tomando como premisa "Si hago mi trabajo, ¿qué importa cuándo o dónde?". Rompen los formalismos, son más flexibles y adaptables en los entornos de trabajo, asumiendo cambios constantes, sobre todo a nivel tecnológico, con naturalidad. De acuerdo a Murillo (2010), aquellos que pertenecen a esta generación se identifican por:

- Estar casados. Sin embargo, se evidencias altas tasas de divorcios. Tienen prioridad en la educación con un nivel educativo de Especialista.
- Son adaptables e independientes
- Creativos e impacientes
- No se guían por la autoridad
- Prefieren una compensación mezclada (fija y variable)

- Beneficios de alto impacto familiar y consolidación de patrimonio con foco de ahorro e inversión
- Prefieren un lugar de trabajo informal
- Con tecnología de punta
- Salario emocional orientado a servicios de apoyo a la familia, flexibilidad.

Erickson (2012) destaca de esta generación que crecieron en tiempos de cambios, experimentando dificultades económicas por lo que les gusta controlar su destino y demuestran cierto escepticismo hacia las organizaciones.

De acuerdo a Kane (s.f.), esta generación poseen mejor educación que los Baby Boomers; se identifican como individualistas (independientes, ingeniosos y autosuficientes), valoran la libertad y responsabilidad en el ámbito laboral, son adeptos a la tecnología, flexibles (menos comprometidos con la empresa y dispuestos a cambiar de trabajo para salir adelante adaptándose al cambio y tolerantes a diferentes estilos de vida y valoran el balance vida-trabajo (trabajan para vivir y no viven para trabajar). Son de espíritu emprendedor, abiertos a la diversidad, desafío y aporte creativo. Lockwood (2005) coincide con esta definición alegando que los pertenecientes a esta generación son dotados de conocimientos tecnológicos, les agrada la informalidad, aprende rápido, procuran mantener equilibro entre el balance vida-trabajo y aceptan la diversidad.

En cuanto a esta generación, Damonte (2008) afirma la ruptura de esta generación con los formalismos dando paso a un ambiente más informal y flexible; destacando las características propias que los motivan tales como: tareas múltiples, la tecnología y reconocimiento igualitario, entre otras… "trabajan para vivir y no al revés".

De acuerdo a Lockwood (2005) los líderes ideales para los pertenecientes a la Generación "X" son aquellos que respetan las experiencias que han formado sus creencias y formas de pensar, dicen la verdad, identifican los límites, honran el sentido del equilibrio entre el trabajo y la vida personal, ofrecen programas de orientación, ofrecen oportunidades de aprendizaje.

2.2.1.3. Generación "Y" (1982-1994).

También se conoce como Generación Millennials, por vivir su desarrollo más intenso con la llegada del tercer milenio, nuevas tecnologías. Se conocen por ser más individualistas reivindicando su autonomía en opiniones y actitudes, poniendo su vida personal sobre lo laboral / social. Para Simón y Allard (2007), en esta generación destaca su vivencia de las tecnologías y capacidad de interacción con ellas. Siempre han convivido con las nuevas tecnologías de la información y no entienden cómo transcurrió la vida sin ellas. Su manifiesto de autonomía es tal, manifestando personas emprendedoras con planes de constituir sus propias empresas en lugar de ser asalariados.

Tienen en común con la Generación "X", el hecho de la dependencia prolongada a sus padres así como la tenencia de hijos. Su entorno de información y comunicación es informal, espontáneo y definen la calidad en función de la rapidez y la precisión en lugar de la amabilidad. No siguen pautas de lealtad en organizaciones o marcas sino que se enfocan en el contacto permanente con sus supervisores (feedback). Murillo (2010) destaca las siguientes características de esta generación:

- Fuerza laboral diversa con prioridad en el crecimiento y con nivel educativo profesional.
- Actúan en colectivo, caracterizados por la tenacidad, espíritu heroico.
- Optimismo, multitasking, tecnológico.

- Necesidad de orientación, inexperto.
- Plan de incentivos personal y participativo
- Beneficios orientados al salario emocional e inversión
- Foco Balance Vida-Trabajo
- Posibilidad de elegir su horario y lugar de trabajo.
- Retroalimentación de desempeño inmediato.
- Dinamismo en su plan de carrera (diferentes posiciones en diferentes áreas)
- Tiempo comunitario
- Salario emocional centrado en el desarrollo profesional y la flexibilidad.

Conforme a Kane (s.f), esta generación es la de más rápido crecimiento de la fuerza laboral. Entre los rasgos comunes que les identifican destacan: conocedores de la tecnología (crecieron con ella y prefieren comunicarse por email o mensajes de texto en lugar de contacto cara a cara), centrados en la familia (dispuestos a negociar un pago significativo por horarios flexibles y balance vida-trabajo), orientados al logro (sin miedo a cuestionar la autoridad, comprometidos con un empleo con una curva de aprendizaje sólida), orientado al equipo y anhelan atención (información y orientación).

En cuanto al tipo de líder deseado por esta generación, Lockwood (2005) destaca que deben ser aquellos que se tomen el tiempo para orientarles respecto a la cultura de la organización, brindan un liderazgo sólido, son claros sobre las expectativas y objetivos a largo plazo, ofrecen programas de orientación.

El pensamiento de Damonte (2008) no dista de los demás autores; por cuanto considera que esta generación es más individualista que las anteriores y reivindican la autonomía en sus opiniones, anteponiendo sus intereses personales a los temas laborales.

Adicionalmente Damonte (2008) ofrece una serie de recomendaciones para la convivencia entre generaciones, las cuales permitirán el enriquecimiento mutuo, destacando entre ellas: los líderes deben tomarse el tiempo necesario para entender cada grupo en sí, buscar reconciliar diferencias y brindar flexibilidad, entre otras.

Para Erikson (2012) esta generación creció con dos grandes factores que afectaron su desarrollo la tecnología y el terrorismo; por lo que viven con la sensación de que algo malo puede pasar y por ello viven el aquí y el ahora.

Finalmente, y como elemento de engranaje para la convivencia de las tres (03) generaciones en las organizaciones es muy importante el abordaje del tema comunicacional; por ello Lockwood (2005) aconseja a los líderes delegar trabajo de manera que involucre las fortalezas propia de cada generación, aprovechando las habilidades o fortalezas propias de cada uno, celebrar reuniones esporádicas y más breves con los empleados que pertenezcan a las generaciones "X" y "Y".

2.2.2. Compensación

Chiavenato (2000), define la compensación como un elemento esencial tanto en la posición competitiva de la empresa, como en las relaciones de la organización con sus propios empleados. Así mismo señala que la compensación puede ser financiera directa, la cual está asociada al pago que recibe el empleado traducido en salario, bonos, premios y comisiones, o indirecta, representada por el salario indirecto, producto de las cláusulas del contrato colectivo de trabajo así como los planes de beneficios y servicios sociales que ofrece la organización.

Por su parte, Morales y Velandia (1999), incluyen la palabra empresarial a su definición de compensación, considerando que en el medio laboral el significado salario enmarca elementos monetarios y/o en especie recibido por el trabajador como

retribución directa de su labor, sin incluir los beneficios o planes de servicios, que también influyen en el desempeño del trabajador en su calidad de vida.

Para Simón (2007), la retribución del personal se realiza en función del valor del puesto así como de las contribuciones propias del ocupante y su rendimiento, así como también pueden percibir otras compensaciones ofrecidas en las organizaciones por el simple hecho de ingresar o permanecer en ellas.

El impacto que puede tener un sistema de compensación tanto para atraer como retener personas debe estar asociado a, según plantea Simón (2007), encontrar la forma más justa de retribución, encontrar la forma de retribución más efectiva para la organización y determinar cómo pueden evaluarse los puestos de trabajo de manera imparcial; de aquí surge el marco que da sustento al proceso macro de compensación, el cual abarca el sistema propio de las compensaciones (llamadas directas o indirectas) así como la administración propia de los salarios.

Por su parte García (2009), ensambla la compensación con el bienestar y salud de las personas, definiéndolo como un macroproceso que permite incentivar, motivar y satisfacer las necesidades de los empleados con el fin de "equilibrar" a las personas con la capacidad de la organización a través de los procesos propios de compensación y estructura salarial, incentivos y beneficios, higiene y seguridad industrial y calidad de vida laboral.

Puntualizando sobre el aspecto propio de la compensación, la define como "la manera de retribuir los servicios y desempeño de las personas a través de la política salarial" (García,2009), la cual se compone de un aspecto financiero (directo o indirecto), identificado un proceso de remuneración que reciben los trabajadores por su desempeño laboral y, un aspecto no financiero constituido por aquellos reconocimientos no monetarios que ayudan a la permanencia de los trabajadores en las organizaciones (oportunidades de trabajo, reconocimiento, seguridad en el

empleo, calidad de vida en el trabajo, promociones, libertad y autonomía en el trabajo, entre otros).

Juárez (2000) hace referencia al término de compensación utilizado para "designar todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo como empleados de una empresa" el cual está constituido principalmente por el sueldo, incentivos y prestaciones – en efectivo o especie-; seguido por la satisfacción de los empleados, con la ejecución y condiciones del trabajo.

Contribuyendo con la clasificación de la compensación bajo el esquema financiera y no financiera, Mondy y Noe (1997) hacen referencia a la compensación no financiera como aquellas satisfacciones que recibe un empleado conforme al puesto que desempeña (desafíos, oportunidad de reconocimiento) o del ambiente psicológico y físico del lugar de trabajo (políticas sólidas, supervisión competente, entre otras) y, como compensación financiera aquellas recompensas entregadas en dinero (salario, bonificaciones, comisiones) la cual puede ser directa (dinero percibido por la realización del trabajo para el que fue contratado) o indirecta (representa la atención a una necesidad económica cubierta, sin desembolso de dinero – planes de seguro, asignación de celular-).De igual forma, Milkovich & Newman (1990), destacan como compensación total "todas las formas de retribución financiera, servicios tangibles y beneficios que el empleado recibe como parte de una relación de empleo".

Considerando las definiciones antes mencionadas, la compensación se refiere a la retribución y/o pago (en moneda o especie) por la prestación de un servicio o, más comúnmente llamada "la realización de un trabajo". Es un acto de "dando y dando" donde una de las partes ejecuta una labor que beneficia a la otra y, ésta le retribuye en forma monetaria o en especie.

En síntesis, la compensación incluye o abarca el conjunto de incentivos que un organización establece para recompensar a sus empleados, es la razón principal por la que las personas optan por un trabajo y es, quien "define el nivel de importancia de una persona para la organización" (Chiavenato, 2000).

2.2.2.1.Objetivos de la compensación

Para Morales y Velandia (1999), una estructura salarial que refleje las políticas básicas (equidad interna y competitividad externa), permitirá:

- Premiar el desempeño
- Competitividad en el mercado
- Equidad Salarial
- Motivar el desempeño
- Mantener niveles de presupuesto aceptables
- Atraer empleados
- Cumplir la normativa
- Mejorar la eficiencia de la organización.

Chiavenato (2000) coincide con los planteamientos de Morales y Velandia (1999) respecto a la necesidad de establecer previamente y mantener una estructura de salarios equilibrada (interna y externamente) previo a la formulación de los objetivos que debe alcanzar un sistema de compensación, destacando entre ellos:

- Remunerar cada empleado de acuerdo al rango que ocupa
- Recompensarlo de acuerdo a su desempeño
- Atraer y Retener a los candidatos con mejor perfil para los cargos.

- Permitir la movilidad del personal a través del uso adecuado de las oportunidades de desarrollo y planes de carrera.

2.2.2.2.Políticas de la compensación

En primer lugar es importante definir qué es una política, la cual se considera como la base o directriz que rige el cumplimiento de un determinado proceso, comportamiento o sistema. Para Morales y Velandia (1999), las políticas de la compensación deben estar en sintonía con la equidad interna (comparaciones entre los puestos de trabajo dentro de la propia organización) y competitividad externa (posición de la empresa respecto a sus competidores), por ello destacan que las políticas deben estar encaminadas a:

- Definir niveles de remuneración dentro de la empresa.
- Planear, coordinar, organizar, controlar, comunicar y evaluar los programas de compensaciones, lo cual genera un efecto de ganancia entre los empleados y los motiva para un mayor desempeño en sus funciones.
- Lograr interacción dinámica entre la compensación y los indicadores de rendimiento individual o grupal.
- Establecer las compensaciones necesarias para un posicionamiento sólido financiero.

En cuanto a las Políticas Salariales, Chiavenato (2000), destaca que toda norma existente o que se desee modificar debe estar asociada o establecerse en función a las directrices propias de la política así como las acciones que deban tomarse en casos particulares que se presenten en la dinámica organizacional respecto al tema de compensación, haciendo énfasis en su naturaleza dinámica y cambiante, evolutiva.

2.2.2.3. Modelos de Compensación

Urquijo y Bonilla (2008) señalan que los modelos de compensación se presentan como ejemplo de reconocimiento y afianzamiento de la compensación y beneficios en el mundo organizacional actual, los cuales sirven de referencia o guía para los profesionales del área. Así mismo, exaltan la labor de instituciones como la World at Work, antes American Compensation Association –ACA-, en el establecimiento de un conjunto de conocimientos estándar a nivel internacional.

A continuación una breve descripción de los modelos de compensación tomados como referencia para el presente estudio:

a. Modelo de José Urquijo

Basado en la premisa de equidad, Urquijo y Bonilla (2008) presenta un modelo general enfocado en la distinción entre el puesto de trabajo y su ocupante (valoración del puesto) considerando su rol y competencias así como la evaluación propia del ocupante (determinada por su desempeño y competencias demostradas) dando como resultado en primera instancia, a través de un análisis metodológico, la escala o tabulador salarial y, seguidamente, se procede a calcular los valores base para el establecimientos de los beneficios adicionales.

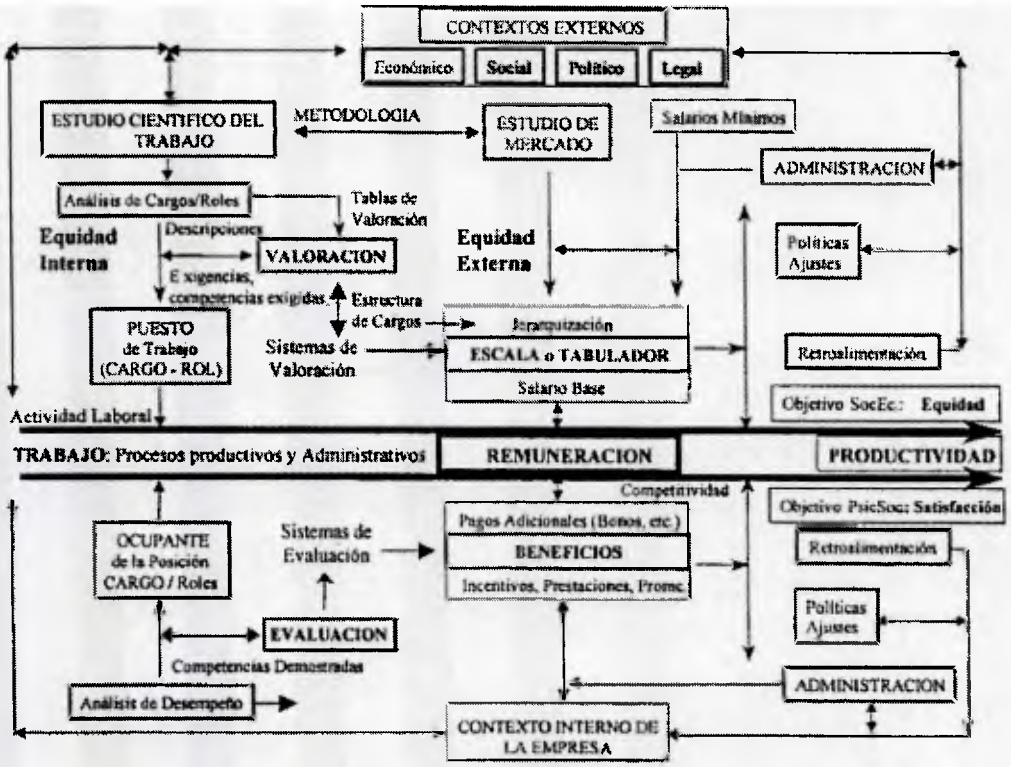

Figura 1: Esquema o Modelo General para el Proceso de Desarrollo de un sistema de sueldos y salarios. (Urquijo y Bonilla, 2008)

b. Modelo de Josué Bonilla

Al igual que el modelo anterior, propone un sistema enfocado en la construcción de la remuneración basada en el sistema de valoración de cargos; iniciando con la fase de análisis de cargos y roles la cual resulta en la clasificación de los cargos, los cuales deben responder a los procesos y, finalmente a través de una muestra representativa de cargos clave se construye o genera la valoración, siempre manteniendo la equidad interna y comparación con el mercado. De la valoración surge la construcción de la referencia salarial para la gestión de los sueldos así como el diseño del medio para el desarrollo de carrera así como el resto de beneficios (Urquijo y Bonilla, 2008).

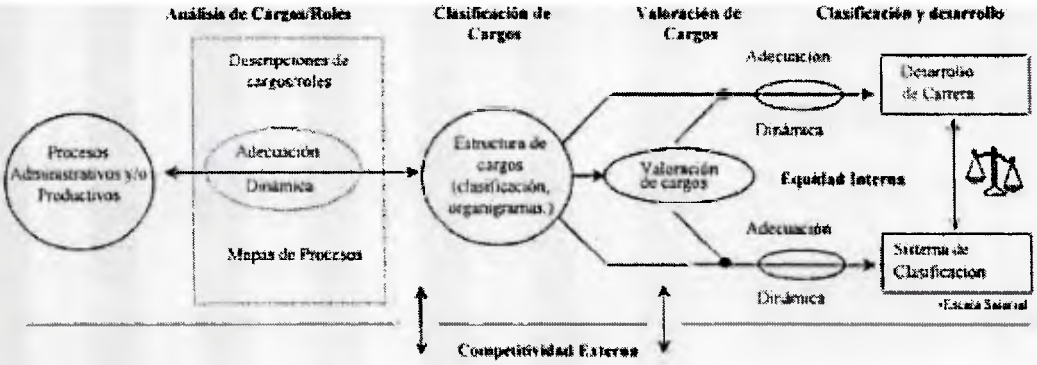

Figura 2: Modelo para el desarrollo de un Sistema de Clasificación y Remuneración. (Urquijo y Bonilla, 2008)

c. Modelo de Milkovich & Newman

En este modelo la compensación total incluye retribuciones directas (en efectivo) las cuales incluyen salario base así como incentivos por desempeño; o indirectas, las cuales se refieren a los programas de beneficios que ofrece una organización (salario por tiempo no trabajado, programas de protección, entre otros). A continuación el esquema se compensación total presentado por los autores:

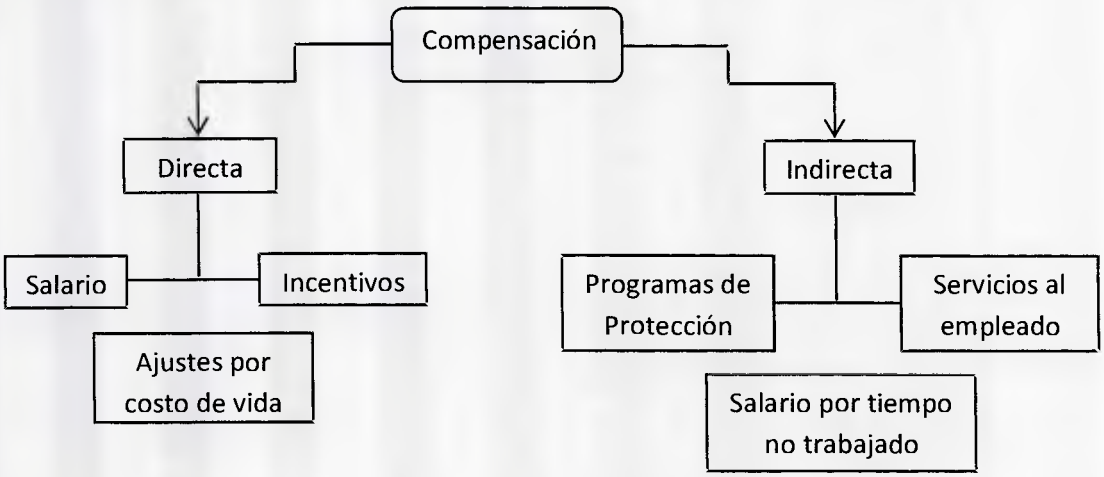

Figura 3: Esquema de Compensación de Milkovich y Newman (Milkovich y Newman, 1990)

d. Modelo de Dolan y Schuller

Estos autores proponen un esquema similar al de Milkovich y Newman haciendo referencia a la compensación total asociada a los siguientes elementos:

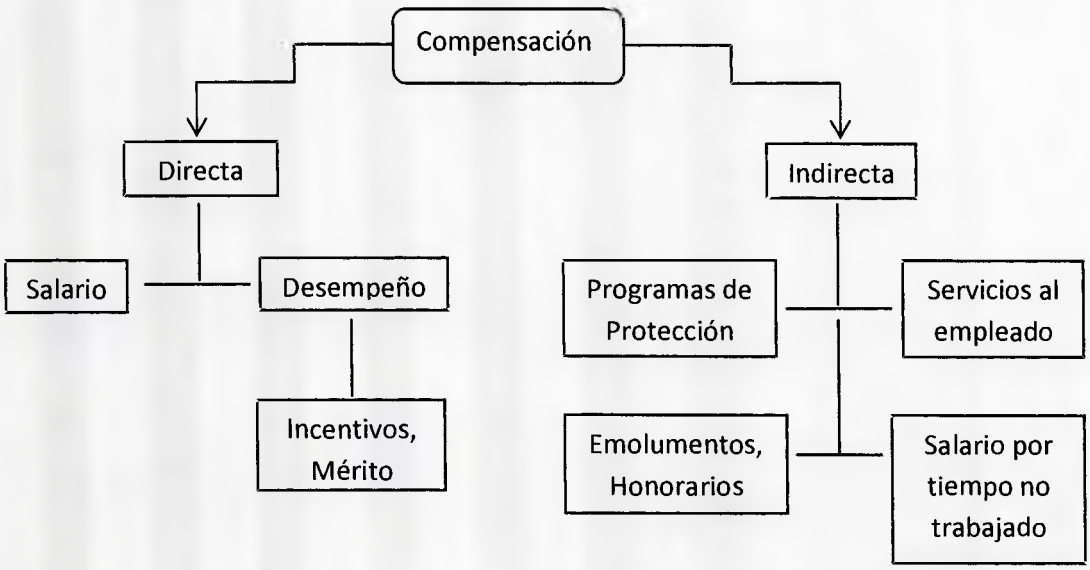

Figura 4: Esquema de Compensación de Dolan y Schuller (Dolan y Shuller, 1990)

e. Modelo de World at Work

World at Work presenta el Modelo de Compensación Total como una herramienta para el diseño, implantación y evaluación de los paquetes retributivos de la organización a través del conocimiento de su cultura, la estrategia del negocio y la estrategia propia de Recursos Humanos. Mediante la siguiente gráfica se resume el modelo de recompensa total:

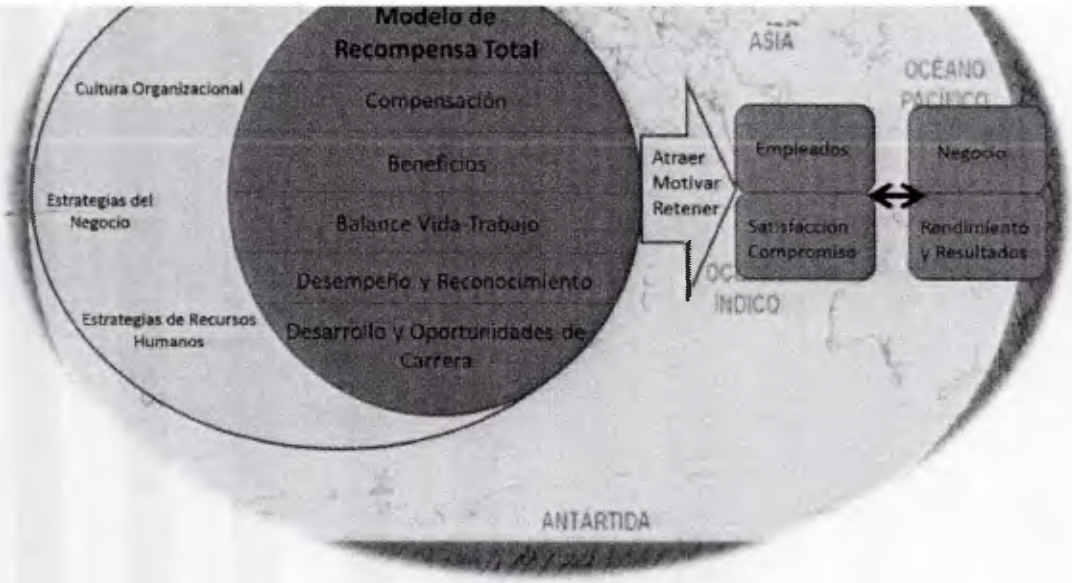

Figura 5. Modelo de Recompensa Total. Fuente: World at Work (S/F)

El modelo de compensación total busca atraer (habilidad para conquistar algo para lograr el éxito), motivar (habilidad para lograr ciertos comportamientos para la obtención de altos niveles de desempeño) y retener (mantener aquello que contribuye al éxito) utilizando una combinación apropiada de sus elementos lo cual a su vez se traducirá en satisfacción y compromiso de los empleados con la organización.

Elementos de la Compensación Total (World at Work)

a) Compensación

Definida por World at Work (s.f) como el pago entregado a un empleador a un empleado por los servicios prestados. Es el primer aspecto de la oferta de trabajo y comprende una recompensa (monetaria) aceptable a cambio del tiempo, esfuerzo y habilidad del empleado. Está compuesta por:

Salario Fijo o base (compensación que no varía en función del desempeño o resultados obtenidos), el cual se determina en función de la filosofía/estructura salarial, cuyo fin es compensar por el desempeño de las responsabilidades específicas de cada puesto. Normalmente los ajustes del salarios base se dan por **Mérito** (desempeño individual), **habilidades o conocimientos** (por aumento de conocimientos, habilidades o aptitud en lugar de las responsabilidades del puesto), **competencias** (más amplio que el anterior, con énfasis en las características claves para el éxito –rasgos de personalidad y comportamiento-), **escalonados en el tiempo** (basados en la antigüedad y normalmente utilizados en la administración pública), **sumas puntuales** (en lugar de la revisión anual de salarios con el fin de controlar el incremento de costos fijos –empleados que están cercanos al máximo de su nivel en la estructura salarial-), **generales o lineales** (normalmente dados por estar debajo del mercado –competitividad externa-), **por costo de vida** (para aminorar los efectos de la inflación).

Retribución Variable (sujeta discrecionalidad, en función del desempeño o resultados obtenidos). Puede ser por: **Comisiones** (pagos en efectivo basados en desempeño en ventas, destinado a los comerciales), **Bonos** (discrecionales, sin objetivos previos establecidos, pueden ser anual (al cierre del año por reconocimiento de contribución a la organización) o puntual (por contribución extra o significativa en un logro puntual), **Planes de incentivos** (en función de planes que predeterminan un esquema de recompensa, pagable en período concreto o en un momento concreto), **Planes de Participación en Beneficios** (para lograr la participación e identificación con el éxito de la organización, pueden ser en efectivo, acciones de la empresa, mixtos), **Planes de Participación en el Desempeño** (reflejan combinación de medidas cuantitativas y cualitativas) y **Participación en el Capital** (incentivos a largo plazo utilizando acciones o su equivalente para pagarlas –opciones y/o concesiones sobre las acciones, entre otras).

b) Beneficios

Definido por World at Work (s.f.) como un complemento de la compensación, proporcionando seguridad en cuanto a la salud y bienestar, jubilación y tiempo libre o no trabajado. Se clasifican en Programas de Protección de los ingresos (protegen el nivel de vida del empleado y su familia – seguridad social, asistencia médica y dental, planes de jubilación) y Programas por Tiempo no trabajado (protegen el flujo de ingresos durante ciertos periodos en los que el empleado no está trabajando, pueden ser en el trabajo –periodos de descanso, formación y educación, tiempo de viajes, reuniones de departamento -, o fuera del trabajo -vacaciones, días festivos, enfermedad, duelo, entre otros-).

c) Balance Vida-Trabajo

World at Work (s.f.) señala que el Balance Vida-Trabajo toma en cuenta necesidades únicas o intrínsecas de cada trabajador, apoyan los esfuerzos para el logro del éxito laboral así como en casa, es decir al vínculo entre el trabajo y la vida personal.

De acuerdo a World at Work (s.f.), el Balance Vida-Trabajo se divide en las siguientes categorías:

Cuidado de las personas dependientes (puede incluir cuidado de menores y de mayores), *Apoyo a la salud y bienestar*(ausencia por enfermedades y dolencias, concientización hacia el mantenimiento de vida saludable, equilibrio en todos los aspectos de vida –emocional, espiritual, intelectual, social-, resiliencia, reducción del estrés, servicios de conveniencia en el lugar de trabajo), *Crear flexibilidad en el puesto de trabajo* (permiten mayor control sobre cuándo, dónde y cómo se hace el trabajo, horarios de trabajo flexible, jornadas reducidas, rediseño del trabajo flexibilidad de carrera), *Programas de Apoyo financiero* (voluntarios –seguro de asistencia a largo plazo, asistencia para la educación, adopción-, recursos y

referencias –descuentos para empleados, programas de referencia de asistencia legal, asesoramiento en la concesión de créditos), *Uso creativo de tiempo libre retribuido y no retribuido*(tiempo para pasar con la familia, amigos y uno mismo, incluye permisos, flexibilidad por emergencia, voluntariado, servicios militar), *Programas de participación en la comunidad* (fondos compartidos – bancos de usencias, ayudas por desastres) e *Iniciativas de cambio cultural* (requiere compromiso estratégico a largo plazo y sostenido por la organización, es el núcleo de la efectividad de la conciliación o Balance Vida-Trabajo, incluye diversidad, promoción de las mujeres, mentoring).

d) Desempeño y Reconocimiento

World at Work (s.f.) define este elemento, específicamente en cuanto al desempeño, como más controvertido, ya que implica la medición y evaluación del desempeño de un empleado; lo que quiere decir que se requiere que los empleados sean considerados y valorados en base a sus contribuciones en el logro de los objetivos organizacionales y esa "consideración" está atada al otorgamiento de una recompensa traducida en otorgar algo de valor para reconocer el aporte o resultados positivos del trabajo.

Para el logro de una gestión del desempeño efectiva es necesario considerar:

- Definir las metas que se esperan lograr
- Proporcionar coaching y feedback continuo
- Diálogo de desempeño
- Determinar el reconocimiento o consecuencias del desempeño
- Discusión anual de desarrollo y oportunidades de carrera.

En cuanto a los programas de reconocimiento, World at Work (s.f.) hace referencia a la importancia que implica el reconocimiento en la experiencia laboral total, considerando que las organizaciones buscan retener a sus mejores empleados;

en lenguaje común se traduce como una agradecimiento al empleado por las acciones, esfuerzos, comportamientos del empleado.

Los programas de reconocimiento tienen como finalidad: reforzar los comportamientos valorados, fomentar la mejora continua, formalizar el proceso (el programa per se), proporcionar feedback positivo e inmediato y fomentar la comunicación sobre el comportamiento valorado. De igual forma pueden dividirse en dos enfoques: dinerario y no dinerario. A continuación ejemplos de los enfoques de reconocimiento dinerario y no dinerario, tomados de Barton (2002):

Enfoque Dinerario	Ventajas	Enfoque No Dinerario	Ventajas
Bonos en efectivo	Pueden vincularse a logros específicos	**Premio de Antigüedad**	Tiene valor de trofeo y de reconocimiento a largo plazo
Tiempo libre pagado	Fácil de administrar y es percibido por el empleado como una paga extra	**Empleado del Mes**	Proporciona reconocimiento público
Propiedad de acciones	Puede ligarse a otros programas de recompensa total	**Certificado de Reconocimiento**	Proporciona valor personal al empleado
Viajes pagados	Desarrolla un entorno agradable y divertido	**Horario de Trabajo Flexible**	El empleado puede configurar su horario de trabajo en función de sus necesidades
Vales de regalo	Costo bajo y fácil de administrar	**Teletrabajo**	Permite al empleado trabajar desde casa
Bonos de reclutamiento	El empleado ayuda a reclutar nuevos empleados	**Merchandising de la compañía**	Alineamiento con la compañía
Cantidades para formación	Dependiendo del plan, puede también otorgar becas a la familia del empleado	**Parking reservado**	Reconocimiento público

Figura Nro. 6. Enfoques de reconocimiento dinerario y no dinerario. Bartón (2002), con permiso de World at Work

e) Desarrollo y Oportunidades de Carrera

Respecto a este elemento, World at Work (s.f.) señala la importancia del desarrollo de los empleados, el cual proporciona productos innovadores, ideas creativas y crecimiento profesional. El desarrollo comprende experiencias de aprendizaje que permiten fortalecer las habilidades y competencias de los empleados, su principal resultado más allá de la experiencia propia del aprendizaje, es el compromiso que genera en los empleados así como un desempeño eficaz en sus actividades.

En relación a las oportunidades de carrera, hacen referencia a que estas corresponden a un plan para que el empleado continúe sus propias metas, permitiéndole en algunos casos el logro de ascensos a posiciones de mayor nivel o jerarquía, es decir pueden ser para reforzar el puesto ocupado actualmente o para llevar a cabo planes de carrera. En todo caso, las oportunidades de aprendizaje deben estar claramente definidas, ser capaces de engranar entre tiempo y recursos disponibles, ser de interés para el empleado y compatible con sus responsabilidades del día a día.

De acuerdo a World at Work (s.f.), existen tres (03) *tipos de desarrollo y oportunidades de carrera*: **de aprendizaje** (apoyo a clases particulares, universidades corporativas, asistencia a seminarios, educación virtual, aprendizaje en el puesto – asignaciones rotativas-), **de coaching/mentoring** (formación en liderazgo y dirección, acceso a redes de expertos, formar o dar mentoring) **y de promoción** (mayor visibilidad fuera del departamento, aprender un idioma extranjero, asignaciones internacionales, ascensos/promociones, planes de sucesión, etc.)

La importancia de tener una efectiva compensación radica en la combinación de cada uno de los elementos que la compone con el fin de apoyar la estrategia del

negocio y la estrategia propia de Recursos Humanos; la clave está en implementar el "mix" adecuado que permita atraer, motivar y retener a sus empleados.

2.2.2.4. Mejores Prácticas en Compensación

Autores como Barrilero (2004) hacen referencia que, dependiendo del sistema de compensación implantado en la organización será el comportamiento de los empleados. En ese sentido, hace un llamado de atención a aquellas empresas que consideran que únicamente pagar por encima de mercado es la solución a los problemas de compensación y lograr el involucramiento de los colaboradores en el negocio de la empresa dado que sus resultados son escasos y reflexiona sobre los otros elementos dela compensación que no son estrictamente financieros. Puntualiza sobre la necesidad de ser más competitivos en la compensación para contar con el talento adecuado para el logro de los objetivos del negocio así como la necesidad de lograr el máximo compromiso de los trabajadores para alcanzar la productividad deseada, por lo que propone afrontar el sistema actual de compensación a través de un análisis mismo de la compensación total que permita vislumbrar dónde y cómo se debe invertir el dinero y esfuerzo para alcanzar los objetivos planteados.

De igual forma nos encontramos a Muñoz (2012) quien enfatiza sobre el auge de la Retribución Emocional o Salario Emocional, el cual engloba las políticas salariales así como de reconocimiento, balance vida-trabajo, el desarrollo profesional del empleado, entre otros. Muñoz (2012) hace referencia a un estudio realizado por una empresa consultora española llamada Compensa en la que destaca que la retribución financiera no es la causa por la que un trabajador renuncia a su empresa, resaltando el impacto sobre esta decisión la relación con el supervisor inmediato, los estilos de dirección, cambios en los objetivos profesionales del trabajador, entre otros.

Al mismo tiempo, hace una comparación o reflexiona sobre la dificultad que a veces puede presentarse con los componentes exactos para lograr la Retribución emocional, resaltando que en empresas con baja rotación las oportunidades de crecimiento son limitadas; lo cual da paso a la Retribución Flexible, que permite al trabajador elegir elementos que componen su paquete de compensación con el fín de que éste pueda estar adaptado s sus preferencias individuales.

De acuerdo a García (2008) los Sistemas de Compensación Total facilitan la consecución de los objetivos organizacionales a través del rendimiento, identificación con la cultura corporativa e implicación de los trabajadores en el proyecto global de la organización, desde una visión global flexible e individualizada que al mismo tiempo actúa como herramienta de mercadeo. Su implementación involucra a todos los factores y/o subprocesos propios de Recursos Humanos a través de un proceso coordinado a través de las siguientes etapas:

1. Análisis de la situación actual (identificar áreas clave. Considera objetivos del plan estratégico, organigrama y funciones principales por puesto, perfil de los empleados, objetivos y características propias de la política de compensación vigente).
2. Identificación de las claves de éxito (determinar factores a considerar en el desarrollo del modelo es decir, carencias y oportunidades de mejora del modelo vigente).
3. Alineamiento con los objetivos estratégicos (revisión y diseño de los mecanismos de establecimiento de objetivos vinculados a la compensación variable)
4. Definición (basada en la adaptación y necesidades individuales de cada profesional, tomando como punto de inicio la equidad externa y responsabilidades propias del puesto).

5. Comunicación (dar a conocer el modelo a través de dos acciones concretas: transmitir a la organización de manera precisa el nuevo sistema y, comunicar la composición del paquete retributivo, explicando claramente los conceptos incluidos y de manera personalizada).

La comunicación es uno de los factores críticos o decisivos en la implementación de un sistema de compensación total dado que, en la medida que se transmita a la organización de qué trata el nuevo esquema, sus objetivos, beneficios y ventajas respecto al esquema anterior; así como se le explique de manera personalizada a cada uno de los trabajadores, quienes definitivamente serán los beneficiados o perjudicados con el nuevo sistema, los resultados serán positivos. Si la organización, o en este caso Recursos Humanos, no transmite y/o comunica con el nivel de detalle requerido, la respuesta más cercana será de rechazo al nuevo sistema de retribución por desconocimiento, generando desmotivación o intriga entre los trabajadores. En el proceso de comunicación de igual forma deberán participar los líderes quienes ejercen poder o influencia sobre sus colaboradores; así como se debe enfatizar en el motivo por el que se decidió implementar un nuevo componente (por ejemplo un plan de pensión).

2.2.2.5. Tendencias en materia de Compensación durante los últimos diez (10) años:

De acuerdo a Pardo (2011), la actitud de las empresas no está intrínsecamente ligada u originada a partir de la crisis económica mundial; desde hace un tiempo atrás las organizaciones han desarrollado o experimentado matices de desarrollo de programas integrales de compensación, pero ciertamente la coyuntura ha empujado a

otras empresas cuya visión no estaba centrada en una forma integral a investigar sobre el tema. Sin embargo, la autora deja claro que sin duda, los paquetes de compensación van a continuar siendo evaluados de forma integral pero que la importancia radicará en el protagonismo de los componentes no salariales de la compensación, a diferencia de lo que ocurría anteriormente. Esto se puede ver reflejado en la capacidad de "debate" que presenta un candidato al recibir una oferta salarial en el cual negocia aspectos asociados a la calidad de vida más allá del beneficio económico.

Fernández (2003) destaca nueve (09) tendencias que reflejan la realidad en cuanto a prácticas en compensación en Chile, las cuales resultan valiosas como factor de comparación y evaluación para aquellas empresas que estén en búsqueda de gestionar eficientemente la compensación; así como también le permite a aquellas que ya han implementado una o varias de estas tendencias validar cuáles, en caso que aplique, deban ser corregidas con el fin de maximizar y la gestión estratégica de la compensación. Estas tendencias se resumen en:

Evolución desde una administración tradicional a una gestión de riesgo compartido, en la que la incertidumbre que viven las organizaciones también son vividas por los trabajadores. Al encontrarnos una empresa que asegura el trabajo independientemente de sus resultados, presenciamos un escenario en el que la compensación está netamente ligada al éxito de la compañía. Es entonces cuando vemos en evidencia el riesgo compartido ya que se trata de compartir las ganancias bajo un límite de rentabilidad de la empresa así como compartir las pérdidas, representando un límite de renta fija para los empleados. Este riesgo compartido implica debatir y construir acuerdos cuyos procedimientos de cálculo y ejecución sean fáciles de entender por los trabajadores así como de fácil administración para la empresa.

Mayor manejo profesional del tema, asociada a la importancia de la compensación como estrategia para organizar el trabajo con las metas del negocio. La

evolución va desde el pago tradicional (legislación laboral, mercado) hacia una gestión profesional, pasando de ser instrumental a estratégica.

Aplicación de sistemas probados de evaluación de cargos, como base de la equidad interna, dado que una remuneración óptima está ligada a la "correlación entre la importancia relativa de cada cargo en relación a los resultados organizacionales" (Fernández, 2003)

Mejoramiento de las encuestas de remuneración de mercado, como eje de competitividad externa, atado al nivel de confiabilidad y exactitud de la información de mercado para determinar el posicionamiento y la competitividad en las organizaciones respecto a sus competidores.

Uso creciente de metodologías estadísticas para el diseño de estructuras de cargos y cálculo de estructuras de remuneraciones óptimas, la utilización de distintos software tales como el SPSS de IBM, el cual permite generar datos estadísticos descriptivos, entre otros, permite optimizar el tiempo en el cálculo y análisis de las distintas estrategias de compensación que se deseen revisar o implementar.

Progresiva introducción de sistemas de renta variable, entendida la renta variable como un elemento motivador del desempeño, estrategia de control de costos, gancho para el compromiso de los trabajadores con el resultado del negocio, entre otros.

Diferentes políticas de posicionamiento de remuneraciones según nivel jerárquico, considerando aquellos casos en los que las empresas pagan en percentil 75 o inclusive 100 del mercado para aquellas posiciones con nivel ejecutivo; mientras que en los casos de profesionales y administrativos, paga el promedio del mercado.

Crecientes estrategias de retención de ejecutivos y personas clave, jugando un rol importante el clima laboral, la conciliación o balance vida-trabajo y la imagen de la empresa.

Negociaciones colectivas decrecientes y reducción de remuneraciones y beneficios históricamente garantizados.

2.3. Contexto Organizacional

La investigación se desarrollará en el área de Ciencias Administrativas y de Gestión de la Dirección de Postgrado de Universidad Católica Andrés Bello (UCAB)

La UCAB (2012) es una institución universitaria, sin fines de lucro, de educación superior de la Compañía de Jesús, fundada por decreto del Episcopado Venezolano en 1951 y realizada en caracas en 1953 por la Compañía de Jesús. Su sede se encuentra en Caracas y ofrece núcleos en las ciudades de Coro Guayana y Los Teques así como una extensión de su sede en la zona de la Castellana, en la cual se encuentra el Centro Internacional de Actualización Profesional (CIAP). Ofrecen carreras de nivel de pregrado, postgrado así como un Centro de Estudios en Línea.

Objetivos

La UCAB (2012) proclama como suyos los fines y objetivos siguientes:

1. La Universidad es fundamentalmente una comunidad de intereses espirituales que reúne a autoridades, profesores y estudiantes en la tarea de buscar la verdad y afianzar los valores trascendentales del hombre.
2. La Universidad es una Institución al servicio de la Nación y le corresponde colaborar en la orientación de la vida del país mediante su contribución doctrinaria en el esclarecimiento de los problemas nacionales.
3. La Universidad debe realizar una función rectora en la educación, la cultura y la ciencia. Para cumplir esta misión, sus actividades se dirigirán a crear, asimilar y

difundir el saber mediante la investigación y la enseñanza; a completar la formación integral iniciada en los ciclos educacionales anteriores, y a formar los equipos profesionales y técnicos que necesita la Nación para su desarrollo y progreso.

4. La enseñanza universitaria se inspirará en un definido espíritu de democracia, de justicia social y de solidaridad humana, y estará abierta a todas las corrientes del pensamiento universal, las cuales se expondrán y analizarán de manera rigurosamente científica.

Misión

La UCAB (2012) considera como misión específica:

1. Contribuir a la formación integral de la juventud universitaria, en su aspecto personal y comunitario, dentro de la concepción cristiana de la vida.
2. Esforzarse por acelerar el proceso de desarrollo nacional, creando conciencia de su problemática y promoviendo la voluntad de desarrollo. Por lo mismo, concederá especial importancia a la promoción de los recursos humanos y particularmente de la juventud, a fin de lograr la promoción de todo el hombre y de todos los hombres.
3. Trabajar por la integración de América Latina y por salvaguardar y enriquecer su común patrimonio histórico-cultural; por la mutua comprensión y acercamiento de los pueblos de nuestro Continente; por la implantación de la justicia social; por la superación de los prejuicios y contrastes que dividen y separan a las naciones, y por el establecimiento de la paz, fundada en hondo humanismo ecuménico.
4. Irradiar su acción, especialmente a los sectores más marginados de la comunidad nacional.
5. Promover el diálogo de las Ciencias entre sí y de éstas con la Filosofía y la Teología, a fin de lograr un saber superior, universal y comprensivo, que llene de sentido el quehacer universitario.

2.3.2. Estructura Funcional

Dentro del alcance funcional básico de la UCAB se puede destacar su vinculación al Episcopado Venezolano a través del Arzobispo de Caracas en carácter de canciller y bajo propiedad y conducción de la Compañía de Jesús de Venezuela.

La alta conducción es ejercida por el Consejo Fundacional, quien delega la dirección y administración en el Consejo Universitario, Rector, Vicerrectores y Secretario. En cuanto a la oferta académica y de investigación, se compone de las Facultades y Escuelas de Pregrado y equivalentes en estudios de Postgrado así como los institutos y centros de investigación. La oferta académica ofrecida para estudios de pregrado está dividida en las siguientes facultades:

1. **Facultad de Humanidades y Educación**(Escuela de Comunicación Social, Escuela de Educación –Biología y Química, Ciencias Pedagógicas, Ciencias Sociales, Educación Integral y Preescolar, Física y Matemáticas y Filosofía-, Escuela de Letras, Escuela de Filosofía y Escuela de Psicología).
2. **Facultad de Ciencias Económicas y Sociales** (Escuela de Administración y Contaduría, Escuela de Ciencias Sociales – Relaciones Industriales, Sociología y Trabajo Social- y Escuela de Economía)
3. **Facultad de Derecho**
4. **Facultad de Ingeniería** (Escuela de Ingeniería Civil, Escuela de Ingeniería Industrial, Escuela de Ingeniería Informática y Escuela de Ingeniería de Telecomunicaciones).
5. **Facultad de Teología**

En cuanto al apoyo institucional, se encuentra organizada bajo el esquema de unidades funcionales de los Sistemas Administrativos, Control Académico, Tecnología de la Información y Servicios Institucionales.

Adicionalmente incluye en su alcance funcional la Responsabilidad Social (a través de las unidades funcionales de los sistemas de Extensión y Responsabilidad Social), Desarrollo (a través del Consejo de Fomento, Consejo del Desarrollo Científico y Humanístico, Planteamiento y Proyectos) y Protección (Conservación y Fomento de la obra educacional de la UCAB: Fundación Andrés Bello).

2.3.2.1. Estudios de Postgrado

La Dirección General de Postgrado tiene como objetivos formar docentes e investigadores de alto nivel, propiciar la formación profesional especializada e interdisciplinaria y promover oportunidades para la ampliación de conocimientos y formación avanzada en los campos de las profesiones universitarias, y en general en las ciencias, en las tecnologías, las letras y las artes. Actualmente se ofrecen programas de estudios conducentes a un título académico (programas de especialización, maestría y doctorado), los cuales se desarrollan por períodos semestrales (16 semanas de clase) o trimestrales (12 semanas de clase) y; programas de estudios conducentes a certificados (actividades de formación post-doctoral, programa de estudios avanzados y cursos de nivelación y ampliación para graduados).

La oferta académica que ofrece la universidad, en cuanto a estudios de Postgrado, se divide en seis (06) áreas, las cuales incluyen el núcleo ubicado en Guayana, a saber: Humanidades y Educación, Ciencias Económicas, Ciencias Administrativas y de Gestión, Derecho, Ingeniería y Teología.

El presente trabajo fue realizado en el área de Ciencias Administrativas y de Gestión dado que el programa de Gerencia de RRHH y RRII se encuentra adscrito a la misma.

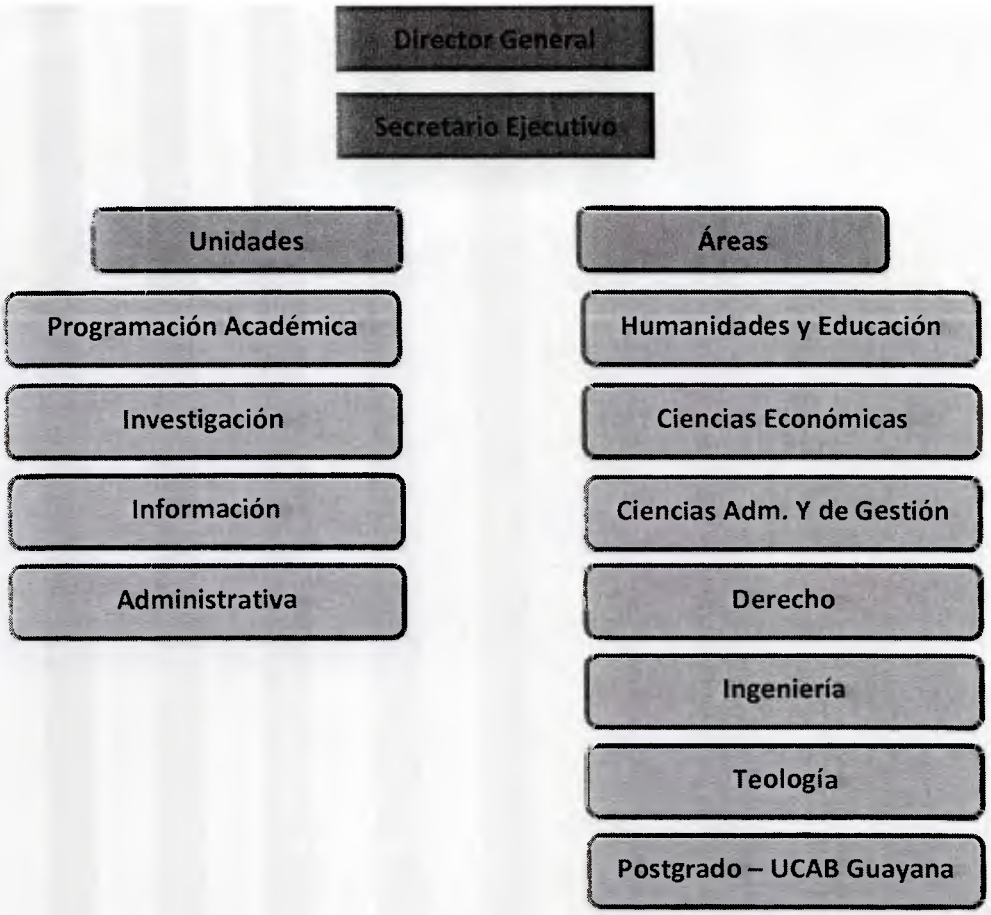

Figura 7. Organigrama Dirección de Postgrado UCAB(2012). www.ucab.edu.ve

Área de Ciencias Administrativas y de Gestión

Ofrece programas conducentes a un título académico así como programas de estudios conducentes a certificados. En los programas conducentes a un título académico se encuentran: Gerencia Educativa, Gerencia de Programas Sociales, Gerencia de Proyectos, Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales y, Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud. En los programas conducentes a certificados se encuentra el Programa de Estudios Técnicos Avanzados en Seguros así como los Programas de Estudios Avanzados en: Análisis Demográfico para el Desarrollo, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Dirección Económico-

Financiera de Empresas, Gerencia de Proyectos, Gerencia de Servicios de Salud, Gerencia de Riesgos y Seguros, Gerencia Financiera, Gestión Social, Gestión de Marketing y, Gobernabilidad y Gerencia Política. Los programas de Estudios Avanzados se dictan en el CIAP.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Nivel o tipo de Investigación

De acuerdo a los objetivos planteados así como los resultados deseados, se considera que el tipo de estudio al cual se adapta esta investigación es ***Descriptivo***. Tal y como señalan Hernández, Fernández y Baptista (2003), este tipo de investigación describe la situación presentada (las preferencias de los estudiantes de especialización y maestría adscritos al área de Ciencias Administrativas y de Gestión) y mide los distintos conceptos o variables con los que tiene relación. Dichas variables estuvieron presentes de manera clara y accesible para la investigación. Esta investigación representa de manera detallada las características del objeto que se desea analizar en la investigación; por ello debe estar claramente definido qué se va a medir o sobre qué objeto de realizará la recolección de los datos (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).En vista que, la presente investigación, busca una mejor comprensión de la preferencia de los elementos de la compensación total de acuerdo al grupo generacional, se considera una investigación de carácter básico es decir, no tiene como finalidad resolver un determinado problema, ni pretende desarrollarse bajo un esquema sociológico macro; sólo se limita a contemplar un grupo pequeño (estudiantes de determinados programas de postgrado de la UCAB).

3.2.Diseño de la Investigación

En cuanto al diseño, entendiéndose como "la estrategia adoptada por el investigador para responder al problema planteado" (Casal, 2006), se considera de tipo ***No Experimental – Transversal o Transeccional***. Una investigación No Experimental estudia los fenómenos o variables en su ambiente o entorno y luego son

analizados; tal y como señalan Hernández, Fernández y Baptista (2003), se refiere a una "investigación sistemática y empírica en la que las variables independientes no se manipulan porque ya han sucedido". El autor busca describir la relación de las variables de la compensación total de acuerdo al grupo generacional, pero no las modifica o altera, las estudia tal y como han ocurrido; destacando así una investigación de campo ya que, los datos fueron tomados directamente de la realidad, sin alterar o manipular las variables.

En cuanto al diseño transeccional o transversal, corresponde a la recolección de los datos en un tiempo determinado, es decir se basa en "describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado" (Hernández, Fernández y Baptista, 2003). Para el presente trabajo, el autor considera un lapso de tiempo específico, es decir aquellos estudiantes activos en los programas de especialización y maestría adscritos al área de Ciencias Administrativas y de Gestión en la sede Montalbán, para el mes de Junio del año 2012.

3.3. Unidad de Análisis

La presente investigación toma como unidad de análisis, tal y como se ha mencionado anteriormente, a los estudiantes activos (inscritos)en el mes de junio de 2012 en los programas de especialización y maestría adscritos al área de Ciencias Administrativas y de Gestión en la sede de Montalbán, los cuales son:

- Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales
- Gerencia de Proyectos
- Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud

3.4. Población y Muestra

3.4.1. Población

Este aspecto representa gran importancia ya que, en él se definen las características propias de los elementos o individuos sobre los cuales se generaron los resultados de la presente investigación. Por consiguiente, es necesario destacar que la Población se refiere a aquello que posee características comunes observables en un lugar y momento determinado destacando su homogeneidad, tiempo, espacio y cantidad (Wigodski, 2010). En ese sentido, se define como población el grupo total de estudiantes activos para los siguientes programas de especialización y maestría, impartidos en la sede Montalbán, adscritos al área de Ciencias Administrativas y de Gestión para el mes de junio de 2012:

Programa	Generación Baby Boomer	Generación X	Generación Y	Población
Gerencia de RRHH y RRII	2	22	26	50
Gerencia de Proyectos	6	64	140	210
Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud	4	13	17	34
Población Total	**12**	**99**	**183**	**294**

Tabla1. Población considerada para el trabajo de investigación

3.4.2. Muestra

El tipo de muestreo considerado para la investigación es **probabilística estratificada** es decir, en primera instancia *probabilística* porque "todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser escogidos" (Hernández, Fernández y Baptista, 2003); todos los estudiantes de los programas de especialización y maestría pertenecientes al área de Ciencias Administrativas y de Gestión (Gerencia de RRHH y RRII, Gerencia de Proyectos y Gerencia de Servicios

Asistenciales en Salud) ubicados en Montalbán, tuvieron la misma posibilidad de ser seleccionados para participar en la investigación a través del llenado del instrumento correspondiente, posterior a la definición de la población, objetivos y alcances previstos. También es *estratificada* ya que implica "dividir la población en subconjuntos o estratos cuyos elementos poseen características comunes" (Arias, 1999). El criterio de selección del muestreo estratificado está asociado al tipo de programa así como a la pertenencia o ubicación en las generaciones específicamente, variable central de la investigación.

Para lograr obtener la muestra ideal para cada uno de los estratos, se hizo necesario calcular previamente la muestra ideal general, la cual(considerando que la población es limitada o finita) se calcula a través de la fórmula de poblaciones finitas, tomada de Fernández (2010):

$$n = \frac{z^2 * N * p * q}{(e^2 * (N-1)) + (z^2 * p * q)}$$

n =tamaño de la muestra p= probabilidad de éxito (0.5)

z= nivel de confianza (95% - 1,96-)q= probabilidad de fracaso (0.5)

N= tamaño de la población (294) e= nivel de error o precisión (5% - 0,05-)

Al sustituir los datos en la formula se tiene que:

$$n = \frac{(1{,}96)^2 * (294) * (0{,}5) * (0{,}5)}{((0{,}05)^2 * (294-1)) + (1{,}96^2 * 0{,}5 * 0{,}5)}$$

$$n = \frac{282{,}24}{0{,}7325 + 0{,}96} = 166{,}76 = \mathbf{167}$$

Ciento sesenta y siete (167) estudiantes conforman la muestra total ideal para la población considerada. Seguidamente, a fin de estratificar la muestra, se aplicó la fórmula de fracción del estrato a través de la relación entre la población y la muestra, la cual luego es multiplicada por el total de la subpoblación con el fin de obtener la muestra ideal para cada estrato (Hernández, Fernández y Baptista, 2003):

$$fh = n / N \qquad fh = 167 / 294 = \mathbf{0{,}5680}$$

N= Población n= muestra ideal

Esto quiere decir que la fracción del estrato es 0,5680, la cual es multiplicada por cada subpoblación, de acuerdo a los criterios de estratificación seleccionados para obtener la muestra ideal. Las subpoblaciones consideradas son por programa de estudio y por generaciones, a continuación los resultados:

Muestra ideal por programa de estudio

Programa	Nro de estudiantes	fh	Muestra ideal
Gerencia de RRHH y RRII	50	0,568	28
Gerencia de Proyectos	210	0,568	119
Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud	34	0,568	19
Total	**294**		**167**

Tabla 2. Muestra ideal por programa de estudio.

Muestra ideal estratificada por generación

Gerencia de RRHH y RRII

Generación	Población	f/h	Muestra ideal
Baby Boomer	2	0,568	1
Generacion X	22	0,568	12
Generación Y	26	0,568	15
Total	**50**		**28**

Tabla 3. Muestra ideal para el Programa de Gerencia de RRHH y RRII

Gerencia de Proyectos

Generación	Población	f/h	Muestra ideal
Baby Boomer	6	0,568	3
Generacion X	64	0,568	36
Generacion Y	140	0,568	80
Total	**210**		**119**

Tabla 4. Muestra ideal para el Programa de Gerencia de Proyectos

Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud

Generación	Población	f/h	Muestra ideal
Baby Boomer	4	0,568	2
Generacion X	13	0,568	7
Generacion Y	17	0,568	10
Total	**34**		**19**

Tabla 5. Muestra ideal para el Programa de Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud

3.5.Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

De acuerdo a Arias (1999), la técnica se refiere al "procedimiento o forma particular de obtener datos o información". Dado que la fuente (registros) para la recolección de los datos es primaria es decir, los datos son tomados directamente de la realidad y la investigación es de campo, se utiliza como técnica la ***Encuesta***, con la cual "se pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos o en relación con un tema en particular" (Arias, 1999). El instrumento utilizado, entendido como el medio material utilizado para la recolección de los datos, para aplicar la técnica de la encuesta fue el ***cuestionario***, el cual se refiere a un documento escrito el cual incluye preguntas de tipo cerradas (ofrecen preguntas de selección simple o múltiples previamente establecidas) o abiertas (no establece opciones de selección, el encuestado tiene la libertad de responder lo que desee), las cuales fueron completadas por aquellos individuos que formaron parte de

la muestra. En el caso de la presente investigación, se aplicaron preguntas cerradas empleando preguntas de selección simple y escala de estimación, para delimitar el tipo de respuesta así como las preferencias relativas de la muestra consultada.

La aplicación del instrumento se realizó a través de internet utilizando la página web www.surveymonkey.com, a través de la cual se realizó la carga de las preguntas y se hizo llegar por correo electrónico el cuestionario a toda la población de los programas de postgrado asociados al presente estudio.

3.6. Validez y Confiabilidad

Previo a la aplicación del instrumento, se realizó una prueba piloto aplicando el referido instrumento a un grupo de cinco (05) personas no asociadas a la población, por ende no tenían nexo alguno con la muestra. Esta prueba se realizó con el fin de corroborar la claridad de las instrucciones y entendimiento de cada planteamiento presentado en la encuesta. Así mismo, se aplicó el instrumento en tres (03) oportunidades al mismo grupo en un plazo de quince (15) días con el fin de constatar la consistencia en las respuestas teniendo una correlación altamente positiva. Una vez obtenido el feedback del grupo piloto, se realizaron las modificaciones correspondientes, asociadas a las instrucciones para completar la encuesta, sin afectar el contenido de la misma.

Seguidamente se procedió con la validación de expertos, quienes como personas experimentadas en la temática tratada en el presente trabajo de investigación, hicieron la revisión y llenado del instrumento, de los cuales no se tuvo solicitud de modificación, sólo sugerencias propias asociadas a la tabulación de los resultados y/o recomendación de inclusión de algún indicador. Los expertos consultados fueron Patricia Fuenmayor, Industriólogo especialista en el área de Compensación y Beneficios; Raúl Monasterios, Psicólogo, Director de RRHH con amplia experiencia en Planificación, Compensación y Beneficios.

3.7.Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos

Se entiende como técnicas de análisis de datos aquellas "herramientas útiles para organizar, describir y analizar los datos recogidos a través del instrumento de recolección" (Buenastareas.com, 2010), para lo cual se hizo necesario generar una matriz de tabulación la cual fue descargada en archivo Excel desde la página www.surveymonkey.com, utilizada para la recolección de los datos. Una vez ordenada, la data se procedió a cargar en el software tecnológico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), el cual permite, a través de un archivo de datos, estructurar y organizar bases de datos utilizando diversos estadísticos. Con este sistema, es posible analizar los datos sin depender de otros programas (Castañeda M. y Navarro Y., 2010). Con el apoyo del SPSS, se generaron las tablas de preferencias por variables deseadas para luego proceder con su análisis. El resultado estuvo asociado a la preferencia de variables seleccionadas propiamente por el encuestado, de acuerdo a su criterio, otorgando la importancia deseada a cada una de las variables. En el caso de la presente investigación, el análisis estuvo asociado a los atributos que componen una oferta salarial (compensación, beneficios, balance vida-trabajo, desempeño y reconocimiento, desarrollo y oportunidades de carrera) sobre los cuales las personas pertenecientes a las Generaciones Baby Boomer, "X" y "Y", consideran que son importantes al momento de aceptar una oferta laboral.

3.7.1. Operacionalización de las Variables

En primera instancia, es necesario determinar las variables asociadas a la presente investigación, a saber:

- **Preferencias de Compensación Total**, la cual puede ser directa e indirecta, compuesta por: compensación, beneficios, balance vida-trabajo, desempeño y reconocimiento, desarrollo y oportunidades de carrera.
- **Diversidad Generacional,** asociada al año de nacimiento de los encuestados.

- **Variables Sociodemográficas,** entendidas estas como aquellas consideradas para acceder al mercado laboral y que no pueden ser modificadas.

a) Definición de las variables

<u>Preferencias de la Compensación Total</u>

- *Definición conceptual*

Las preferencias están asociadas al asumir una elección entre una variedad de alternativas y ordenarlas de acuerdo al grado de interés, siendo una fuente de motivación (Wikipedia, 2012). Por otro lado, la Compensación Total incluye no sólo la retribución monetaria por la prestación de un servicio, implica utilizar una combinación apropiada de sus elementos (beneficios, balance vida-trabajo, desempeño y reconocimiento, desarrollo y oportunidades de carrera) con el fin de atraer, motivar y retener, de acuerdo a la estrategia de la organización, el personal. Por consiguiente, se considera preferencias de la compensación total a la elección de los elementos de la compensación total que un individuo realiza de acuerdo a su motivación o satisfacción.

- *Definición Operacional*

Tomando como referencia el modelo de Compensación Total de World at Work (s.f.), será medida a través de: ***Compensación Directa*** (retribución monetaria fija o variable. Incluye: salario, bonos, etc.) e ***Indirecta*** (complemento de carácter No Salarial. Incluye: Beneficios, Balance Vida-Trabajo, Desempeño y Reconocimiento, Desarrollo y Oportunidades de Carrera).

Diversidad Generacional

- *Definición Conceptual*

Se asocia a la interacción de tres (03) generaciones en un mismo momento, en el ámbito laboral, donde cada una interpreta su realidad de acuerdo a sus necesidades, experiencias, valores y creencias.

- *Definición Operacional*

Medida través de las Generaciones, las cuales están clasificadas de acuerdo al año de nacimiento de los individuos. Generaciones: ***Baby Boomer*** (1940-1969), ***Generación "X"*** (1970-1981), ***Generación "Y"*** (1982-1994).

Variables Demográficas

- *Definición Conceptual*

Representadas por ciertas características personales clave para acceder al mercado laboral. Para el presente objeto de estudio se considerarán: género, estado civil, tenencia de hijos y situación laboral actual.

- *Definición Operacional*

Medida a través de: ***Género*** (asociado al conjunto de individuos que tienen características físicas comunes –Hombre, Mujer-), ***Estado Civil*** (se refiere a la situación de las personas de acuerdo a las relaciones de parentesco asociadas al matrimonio –Soltero, Casado, Divorciado, Viudo o en Concubinato-), ***Tenencia de hijos***(característica propia de cada individuo asociada a la descendencia),***Programa de estudio*** (programa de postgrado en el cual se encuentran inscrita la muestra) y ***Situación laboral actual*** (característica asociada al hecho de estar empleado, desempleado o tenencia de negocio propio) .

A continuación, se presentará a través de un cuadro gráfico, la operacionalización de las variables, considerando su definición, dimensión, subdimensión e indicador:

Variable	Definición	Dimensión	Subdimensión	Indicador
Preferencias de la Compensación Total	Preferencias de la compensación total a la elección de los elementos de la compensación total que un individuo realiza de acuerdo a su motivación o satisfacción.	Compensación	Fijo	Sueldo Base Mayor al último devengado
				Sueldo Base competitivo en el mercado
				Sueldo Base acorde al nivel de responsabilidad
				Utilidades (superior a los 30 dias establecidos en la LOTTT)
				Bono Alimentación (superior establecido en la LOTTT)
				Bono Vacacional (superior a los 15 dias establecidos en la LOTTT)
			Variable	Pago por Horas Extras
				Pago por Desempeño
				Bonos por
				Comisión por Ventas
		Beneficios	Seguros	Cobertura de las Pólizas de Seguro (HCM, de Vida, Accidentes, Funerario) en el promedio del mercado
				Cobertura de las Pólizas de Seguro (HCM, de Vida, Accidentes, Funerario) 25% superior al mercado
				Aporte a las Pólizas de Seguro (HCM, de Vida, Accidentes, Funerario) en el promedio del mercado
				Aporte a las Pólizas de Seguro (HCM, de Vida, Accidentes, Funerario) 25% superior al mercado
			Fondos de Ahorros	Caja de Ahorros
				Plan de Jubilación

Tabla 6. Operacionalización de variables de compensación total (Compensación y Beneficios)

Variable	Definición	Dimensión	Subdimensión	Indicador
Preferencias de la Compensación Total	Preferencias de la compensación total a la elección de los elementos de la compensación total que un individuo realiza de acuerdo a su motivación o satisfacción.	Balance Vida-Trabajo	Cuidado de las personas dependientes	Inclusión de dependientes en HCM (Cónyuge, padres e hijos)
			Flexibilidad en el puesto de trabajo	Vacaciones (Mayor a lo establecido en la LOTTT)
				Pago por enfermedad (Sin deducción del salario base cuando está de reposo)
				Horario Flexible
				Trabajo desde el hogar
			Salud y Bienestar	Servicio de atención médica preventiva
				Servicio Médico en el lugar de trabajo
				Gimnasio
				Servicios de Guardería en el lugar de trabajo
				Servicios de Conveniencia (tintorería, salón de belleza, bancos, etc.)
			Programas de Apoyo Financiero	Préstamos para estudios
				Préstamos para vehículo
				Préstamos para vivienda

Tabla 7. Operacionalización de variables de compensación total (Balance Vida-Trabajo)

Variable	Definición	Dimensión	Subdimensión	Indicador
Preferencias de la Compensación Total	Preferencias de la compensación total a la elección de los elementos de la compensación total que un individuo realiza de acuerdo a su motivación o satisfacción.	Desempeño y Reconocimiento	Dinerario	Bonos por logros específicos
				Cupones de Regalo
				Propiedad de acciones
				Premio por Antigüedad
			No Dinerario	Feedback Continuo
				Certificados de Reconocimiento
		Desarrollo y Oportunidades de Carrera	Aprendizaje	Cursos talleres para mejorar o adquirir nuevas habilidades
				Aprendizaje de Idiomas
				Becas parciales o totales para continuar estudios formales
				Asignaciones Rotativas
			Coaching	Formación en liderazgo y dirección
				Formar a los miembros del equipo
			Promoción	Ascensos Promociones
				Asignaciones Internacionales

Tabla 8. Operacionalización de variables de compensación total (Desempeño y Reconocimiento – Desarrollo y Oportunidades de Carrera)

Variable	Definición	Dimensión	Indicador
Diversidad Generacional	Se asocia a la interacción de tres (03) generaciones en un mismo momento, en el ámbito laboral, donde cada una interpreta su realidad de acuerdo a sus necesidades, experiencias, valores y creencias.	Generaciones	Baby Boomers (1940-1969)
			Generación X (1970-1981)
			Generación Y (1982-1994)

Tabla 9. Operacionalización de variables de Diversidad Generacional

Variable	Definición	Dimensión	Indicador
Variables Sociodemográficas	Representadas por ciertas características personales clave para acceder al mercado laboral.	Género	Femenino
			Masculino
		Estado Civil	Soltero
			Casado
			Divorciado
			Viudo
			Concubinato
		Tenencia de Hijos	Con Hijos
			Sin Hijos
		Programa de Estudio	Gerencia de Proyectos
			Gerencia de RRHH y
			Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud
		Situación laboral actual	Empleado
			Desempleado
			Negocio Propio

Tabla 10. Operacionalización de variables Sociodemográficas

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Una vez realizada la recolección de los datos a través del instrumento seleccionado por la autora, se procede con el análisis de los resultados arrojados de acuerdo a la muestra consultada.

Se presenta en este capítulo el análisis de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento a la muestra seleccionada de estudiantes de postgrado del área de Ciencias Administrativas y de Gestión de la Universidad Católica Andrés Bello, sede Montalbán. Dicho análisis se acompaña de la representación gráfica correspondiente con el fin de facilitar la comprensión de la información obtenida.

En primera instancia se realizó el análisis de la data general, considerando de manera global los aspectos de la compensación total preferidos por la muestra consultada; seguidamente se realizó el análisis de acuerdo a las variables demográficas y concretamente, en el objetivo de la presente investigación, en las variables generacionales.

Análisis general de la muestra

En primera instancia la autora destaca que, del total de la población (264 personas), participaron 174 personas, cantidad que superó la muestra ideal, considerando que la misma era de 167 participantes. A continuación el detalle de los resultados obtenidos de acuerdo a la preferencia de los elementos de la compensación total:

1. Compensación

	Indispensable		Aceptable		Indistinto	
	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila
SB > al último	162	93,1%	12	6,9%	0	0,0%
SB Competitivo en el mercado	80	46,0%	47	27,0%	47	27,0%
SB Acorde al nivel de Responsabilidad	29	16,7%	128	73,6%	17	9,8%
Utilidades	126	72,4%	48	27,6%	0	0,0%
Bono Alimentación	85	48,9%	66	37,9%	23	13,2%
Bono Vacacional	114	65,5%	59	33,9%	1	0,6%
Pago de Horas Extras	51	29,3%	85	48,9%	38	21,8%
Bono por desempeño	54	31,0%	101	58,0%	19	10,9%
Bono por mayor Productividad	0	0,0%	133	76,4%	41	23,6%
Comisión por Ventas	1	0,6%	52	29,9%	121	69,5%

Tabla 11. Elementos de la compensación preferidos por la muestra general

En cuanto a la compensación, se observó que para la muestra, al considerar una oferta de trabajo el sueldo básico debe ser mayor al último devengado (93,10%), seguido por el pago de Utilidades superior a 30 días (72,40%) y, el Bono Vacacional debe ser mayor a 15 días (65,50%), de no estar presentes es muy poco probable que acepten la oferta de trabajo. En cuanto a la compensación variable, resulta interesante la presencia del Bono por mayor productividad (76,40%) y el Bono por Desempeño (58%) y en caso que no esté presente es medianamente probable que acepten la oferta de trabajo. Por último el ítem menos preferido fue el de comisión por ventas

(69,50%), por lo que su presencia en la oferta de trabajo es indiferente y en caso de no estar presente es altamente probable que acepten la oferta de trabajo.

De acuerdo a lo anterior y conforme a la Moda, medida de tendencia central que se refiere al valor con mayor frecuencia en una distribución de datos (Wikipedia, 2012), el valor que más se repite es el asociado a la categoría "Indispensable", por lo que en general la Compensación es indispensable para la muestra consultada.

2. Beneficios:

	Indispensable	Aceptable	Indistinto
HCM/SV/SA/SF. Cobertura Promedio del mercado	136 78,2%	38 21,8%	0 0,0%
HCM/SV/SA/SF. Cobertura 25% superior del mercado	0 0,0%	160 92,0%	14 8,0%
HCM/SV/SA/SF. Aporte promedio del mercado	136 78,2%	38 21,8%	0 0,0%
HCM/SV/SA/SF. Aporte 25% superior del mercado	0 0,0%	124 71,3%	50 28,7%
Caja de Ahorros	64 36,8%	92 52,9%	18 10,3%
Plan de Jubilación	44 25,3%	97 55,7%	33 19,0%

Tabla 12. Beneficios preferidos por la muestra general

En cuanto a los beneficios, la muestra, con el 78,20% considera como elementos fundamentales para aceptar una oferta de trabajo que tanto la Cobertura como el Aporte en la póliza HCM, Seguro de Vida, Seguro por Accidentes y Seguro Funerario sean al menos igual al promedio del mercado. Por su parte, el 92% de la muestra considera medianamente probable aceptar una oferta cuya cobertura de las pólizas mencionadas anteriormente es superior al 25% del mercado, seguido por un 71,3% que considera interesante que el aporte correspondiente para las pólizas sea

superior al 25% del mercado; a un 55,7% y 52,9% les resulta interesante y aceptable el contar con un plan de jubilación y una caja de ahorros, respectivamente.

Para el caso de los Beneficios, se tiene que el valor que más se repite es el asociado a la categoría "Aceptable", por lo que la muestra consultada los considera interesantes en líneas generales a excepción de la cobertura en las pólizas de seguro por lo menos en el promedio del mercado.

3. Balance Vida- Trabajo

	Indispensable	Aceptable	Indistinto
HCM. Inclusión dependientes	93 53,4%	66 37,9%	15 8,6%
Días de Vacaciones	86 49,4%	80 46,0%	8 4,6%
Pago por enfermedad	99 56,9%	67 38,5%	8 4,6%
Horario Flexible	44 25,3%	98 56,3%	32 18,4%
Trabajo desde el hogar	2 1,1%	76 43,7%	96 55,2%
Servicio de Atención Médica Preventiva	17 9,8%	86 49,4%	71 40,8%
Servicio Médico en el lugar de trabajo	45 25,9%	102 58,6%	27 15,5%
Gimnasio	6 3,4%	95 54,6%	73 42,0%
Guardería en el trabajo	12 6,9%	75 43,1%	87 50,0%
Servicios de Conveniencia en el lugar de trabajo	10 5,7%	62 35,6%	102 58,6%
Prestamo Estudios	57 32,8%	111 63,8%	6 3,4%
Prestamo Vehículo	59 33,9%	109 62,6%	6 3,4%
Prestamo Vivienda	42 24,1%	126 72,4%	6 3,4%

Tabla 13. Balance Vida-Trabajo preferido por la muestra general

En cuanto a los elementos indispensables, para la muestra consultada, asociados al Balance Vida-Trabajo destacan el Pago por enfermedad (la empresa no

aplica deducción al salario base cuando se está de reposo) con un 56,90% y la inclusión de dependientes en la póliza de HCM con un 53,40%. En este elemento de la compensación total destaca la categoría aceptable en la cual, la muestra considera atractiva su presencia en una oferta de trabajo sin embargo, no constituyen un requisito indispensable para su aceptación. Entre los elementos sujetos a esta categoría destacan: Préstamo para adquisición de vivienda con un 72,40%, préstamo para estudios con un 63,80%, servicio médico en el lugar de trabajo con un 58,6%, Horario Flexible con un 56,30% y Gimnasio en las instalaciones del lugar de trabajo con un 54,60%. Finalmente, entre los elementos que menos llaman la atención para la muestra por lo que su presencia en una oferta de trabajo es indiferente destacan: servicios de conveniencia en el lugar de trabajo con un 58,60%, trabajo desde el hogar con un 55,20% y guardería en el trabajo con un 50%.

En similitud con lo resultante en el análisis de Beneficios, respecto al Balance Vida-Trabajo, la categoría seleccionada con mayor frecuencia **es** la "Aceptable", por lo que resultarían agradables la presentación de ciertos ítems que conforman este elemento pero no son indispensables para aceptar la oferta.

4. Desempeño y Reconocimiento

	Indispensable	Aceptable	Indistinto
Bono por logros específicos	73 42,0%	99 56,9%	2 1,1%
Cupones de Regalo	4 2,3%	78 44,8%	92 52,9%
Propiedad de acciones	5 2,9%	67 38,5%	102 58,6%
Premios por antigüedad.	31 17,8%	106 60,9%	37 21,3%
Feedback continuo	120 69,0%	47 27,0%	7 4,0%
Certificados de reconocimiento	74 42,5%	77 44,3%	23 13,2%

Tabla 14. Desempeño y Reconocimiento preferidos por la muestra general

En desempeño y reconocimiento destaca como elemento indispensable considerado para aceptar una oferta de trabajo el Feedback continuo con un 69%; luego se observa que los Premios por antigüedad (60,90%) y los Bonos por logros específicos (56,90%) destacan entre aquellos elementos que son sugestivos cuando se trata de considerar una oferta de trabajo y; resultando menos atractivos para la muestra el obtener Propiedad de acciones de la empresa (58,6%) y la obtención de cupones de regalo (52,90%).

Nuevamente el valor presentado con mayor frecuencia es el asociado a la categoría "Aceptable" por lo que en general para la muestra, resultan atrayentes estos ítems sin embargo su ausencia en una oferta de trabajo no representan una amenaza o sinónimo de rechazo de la misma.

5. Desarrollo y oportunidades de Carrera

	Indispensable	Aceptable	Indistinto
Cursos	145	29	0
	83,3%	16,7%	0,0%
Aprendizaje de Idiomas	42	121	11
	24,1%	69,5%	6,3%
Becas parciales o totales	70	91	13
	40,2%	52,3%	7,5%
Asignaciones Rotativas	31	110	33
	17,8%	63,2%	19,0%
Formación en liderazgo y Dirección.	88	81	5
	50,6%	46,6%	2,9%
Formar / entrenar a los miembros del equipo.	80	78	16
	46,0%	44,8%	9,2%
Promociones	143	29	2
	82,2%	16,7%	1,1%
Asignaciones Internacionales	58	100	16
	33,3%	57,5%	9,2%

Tabla 15. Desarrollo y Oportunidades de Carrera preferidos por la muestra general.

En lo que a desarrollo y oportunidades de carrera se refiere, nos encontramos con tres factores claves para la aceptación de una oferta de trabajo: que la empresa ofrezca cursos de actualización o adquisición de nuevos conocimientos (83,30%), que se otorguen Promociones, las cuales se traducen en crecimiento vertical dentro de la estructura organizacional (82,20%) y la facilitación de herramientas de formación en liderazgo y dirección (50,60%). Entre los elementos interesantes más no indispensables para la aceptación de la oferta se encuentran: aprendizaje de idiomas (69,5%), asignaciones rotativas (ocupar temporalmente otros puestos de trabajo-aprendizaje horizontal) con un 63,2%, las asignaciones internacionales con un 57,5% y el otorgamiento de Becas de estudio parciales o totales, con un 52,3% de escogencia.

En este elemento de la compensación total predomina la consideración de sus ítems como requeridos para la aceptación de una oferta de trabajo; el valor repetido o con mayor frecuencia es el asociado a "Indispensable"; por lo que en general la muestra considera este elemento como primordial y necesario para aceptar una oferta. En la siguiente gráfica se resume la preferencia de los elementos de la compensación total para la muestra general:

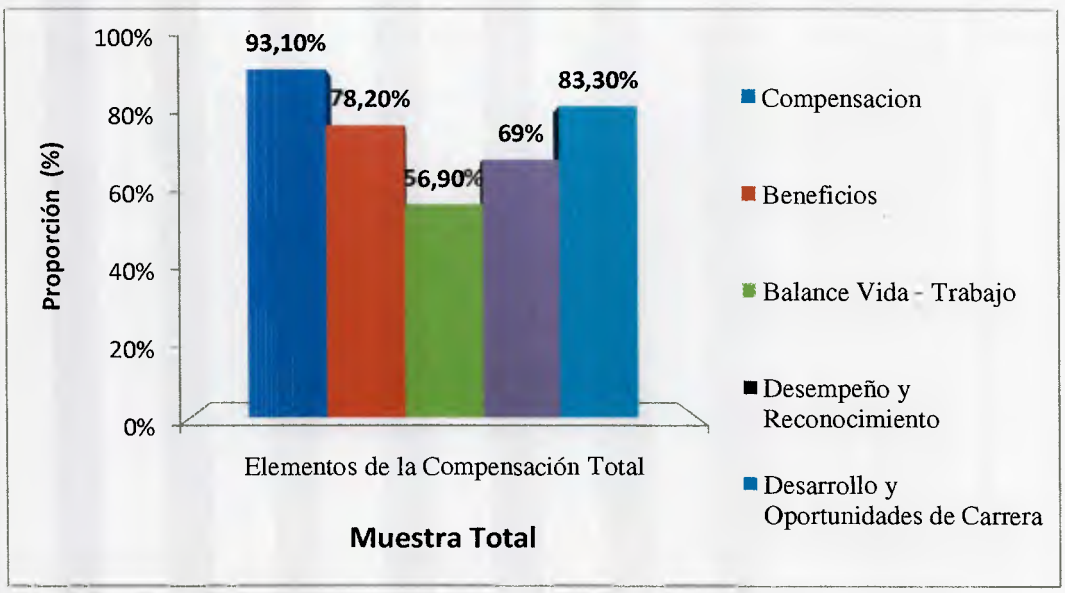

Gráfico 1. Resumen preferencias de los elementos de la compensación total para la muestra total.

e acuerdo a la gráfica anterior, las preferencias de la muestra total en relación a los elementos de la compensación total, al momento de considerar una oferta de trabajo se centran en la compensación con un 93,10% de preferencia, seguida de Desarrollo y las Oportunidades de Carrera con un 83,30% y los beneficios con un 78,20%. En menor medida la muestra presta atención en los elementos de Desempeño y Reconocimiento dado que la proporción correspondiente a este elemento fue 69% y, por último, el Balance Vida-Trabajo con 56,90%. Aunque no están ausentes los dos últimos elementos, en general los intereses de la muestra se inclinan por los primeros tres elementos.

Análisis por Género

Una vez realizado el análisis general para toda la muestra, considerando los elementos de la compensación total, se prosigue a realizar el análisis de los elementos de la compensación total de acuerdo al género (Masculino o Femenino).A continuación la distribución de la muestra por género:

Género

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mas	71	40,8	40,8	40,8
	Fem	103	59,2	59,2	100,0
	Total	174	100,0	100,0	

Tabla 16. Distribución de la muestra por género

Se observa que en la muestra domina el género femenino con un 59,20% mientras que el género masculino tuvo una participación del 40,80%.

1. Compensación

Respecto a la compensación, ambos géneros coinciden en que es indispensable que el sueldo básico presente en una oferta de trabajo sea superior al último devengado, para el género femenino este requisito está representado por el 96,1% de la muestra mientras que el género masculino lo representa el 88,7% de su muestra. En segundo lugar, ambos géneros coinciden en la necesidad del pago de Utilidades superior a los 30 días establecidos en la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadoras (LOTTT), donde el género masculino se manifiesta con un 73,2% y el género femenino con un 71,8%. Ambos géneros coinciden de igual forma en lo que al Bono Vacacional se refiere (bono superior a lo establecido en la LOTTT), representando para el género masculino un 57,7% requerido para aceptar la oferta de trabajo y, para el género femenino, un 70,9%. Ahora bien, para el género femenino, adicional a los mencionados anteriormente, los ítems asociados al sueldo base competitivo en el mercado (50,5%) y Bono Alimentación (54,4%) también son imprescindibles al considerar una oferta de trabajo.

		Género					
		Masculino			Femenino		
		Indispensable	Aceptable	Indistinto	Indispensable	Aceptable	Indistinto
SB > al último	Recuento	63	8	0	99	4	0
	% de la fila	88,7%	11,3%	0,0%	96,1%	3,9%	0,0%
SB Competitivo en el mercado	Recuento	28	20	23	52	27	24
	% de la fila	39,4%	28,2%	32,4%	50,5%	26,2%	23,3%
SB Acorde al nivel de Responsabilidad	Recuento	11	53	7	18	75	10
	% de la fila	15,5%	74,6%	9,9%	17,5%	72,8%	9,7%
Utilidades	Recuento	52	19	0	74	29	0
	% de la fila	73,2%	26,8%	0,0%	71,8%	28,2%	0,0%
Bono Alimentación	Recuento	29	32	10	56	34	13
	% de la fila	40,8%	45,1%	14,1%	54,4%	33,0%	12,6%
Bono Vacacional	Recuento	41	29	1	73	30	0
	% de la fila	57,7%	40,8%	1,4%	70,9%	29,1%	0,0%
Pago de Horas Extras	Recuento	21	36	14	30	49	24
	% de la fila	29,6%	50,7%	19,7%	29,1%	47,6%	23,3%
Bono por desempeño	Recuento	22	40	9	32	61	10
	% de la fila	31,0%	56,3%	12,7%	31,1%	59,2%	9,7%
Bono por mayor Productividad	Recuento	0	52	19	0	81	22
	% de la fila	0,0%	73,2%	26,8%	0,0%	78,6%	21,4%
Comisión por Ventas	Recuento	0	16	55	1	36	66
	% de la fila	0,0%	22,5%	77,5%	1,0%	35,0%	64,1%

Tabla 17. Elementos de la Compensación preferidos por Género.

En lo que a ítems interesantes o aceptables se refiere, ambos géneros coinciden en los ítems Sueldo Base acorde al nivel de responsabilidad con un 74,6% correspondiente a la muestra masculina y un 72,8% a la muestra femenina, en el ítem de Bono por Productividad con 73,2% de la muestra masculina y 78,6% de la muestra femenina; y en el ítem de Bono por Desempeño ocupando un 56,3% de la muestra masculina y un 59,2% de la muestra de género femenino. Adicionalmente, el género masculino incluye en sus elementos "Aceptables" el pago de horas extras con una selección del 50,7% de la muestra masculina.

Finalmente para el género Masculino la categoría presentada con mayor frecuencia es la asociada a la condición de Aceptable y, para el género Femenino presenta mayor frecuencia la condición de Indispensable. Por lo que este elemento de la compensación total se convierte en un aspecto primordial para la muestra de sexo femenino.

2. Beneficios

	Género					
	Masculino			Femenino		
	Indispensable	Aceptable	Indistinto	Indispensable	Aceptable	Indistinto
HCM/SV/SA/SF. Cobertura Promedio del mercado	55 77,5%	16 22,5%	0 0,0%	81 78,6%	22 21,4%	0 0,0%
HCM/SV/SA/SF. Cobertura 25% superior del mercado	0 0,0%	64 90,1%	7 9,9%	0 0,0%	96 93,2%	7 6,8%
HCM/SV/SA/SF. Aporte promedio del mercado	55 77,5%	16 22,5%	0 0,0%	81 78,6%	22 21,4%	0 0,0%
HCM/SV/SA/SF. Aporte 25% superior del mercado	0 0,0%	50 70,4%	21 29,6%	0 0,0%	74 71,8%	29 28,2%
Caja de Ahorros	25 35,2%	39 54,9%	7 9,9%	39 37,9%	53 51,5%	11 10,7%
Plan de Jubilación	15 21,1%	46 64,8%	10 14,1%	29 28,2%	51 49,5%	23 22,3%

Tabla 18. Elementos de los Beneficios preferidos por Género.

Ambos géneros presentan las mismas tendencias en proporciones similares en cuanto a preferencias por los Beneficios, por lo que consideran necesario para aceptar una oferta de trabajo que, tanto la cobertura como el aporte en HCM, Seguro de Vida, Accidentes y Funerario sea igual al promedio del mercado. En cuanto a aquellos ítems en los que resulta interesante su presencia en la oferta de trabajo, pero estando ausentes no representan riesgo de rechazo de la oferta; ambos géneros coinciden en seleccionar la cobertura de las pólizas mencionadas así como el aporte correspondiente en un 25% superior al mercado, al igual que contar con una caja de ahorros. Adicionalmente, el género masculino considera con un 64,8% de aceptable la presencia de un Plan de Jubilación. No se evidencia una muestra representativa en ambos géneros que considere alguno de los ítems contenidos en Beneficios que resulte indiferente su presencia en la oferta, por lo que se concluye en cuanto a beneficios que en general para ambos géneros, considerando la frecuencia de las categorías, la presencia de los beneficios descritos es "Aceptable".

3. Balance Vida-Trabajo

En cuanto al Balance Vida-Trabajo se evidenció que para el género masculino representan requisito fundamental para aceptar una oferta de trabajo, el Pago por Enfermedad con un 59,2%, seguido de contar con un número de días por vacaciones superior al mínimo establecido en la LOTTT (56,3%) y, la inclusión de dependientes en la póliza de HCM con un 50,7%. Por su parte, el género femenino consideró indispensable la inclusión de los dependientes en el HCM así como el Pago por enfermedad, ambas con la misma proporción (55,3%). En cuanto a los ítems considerados como Aceptables, se presentan coincidencias entre géneros en términos de horario flexible, préstamos para estudios y adquisición de vehículos.

	Género					
	Masculino			Femenino		
	Indispensable	Aceptable	Indistinto	Indispensable	Aceptable	Indistinto
HCM. Inclusión dependientes	36	30	5	57	36	10
	50,7%	42,3%	7,0%	55,3%	35,0%	9,7%
Días de Vacaciones	40	31	0	46	49	8
	56,3%	43,7%	0,0%	44,7%	47,6%	7,8%
Pago por enfermedad	42	24	5	57	43	3
	59,2%	33,8%	7,0%	55,3%	41,7%	2,9%
Horario Flexible	23	36	12	21	62	20
	32,4%	50,7%	16,9%	20,4%	60,2%	19,4%
Trabajo desde el hogar	2	37	32	0	39	64
	2,8%	52,1%	45,1%	0,0%	37,9%	62,1%
Servicio de Atención Médica Preventiva	3	42	26	14	44	45
	4,2%	59,2%	36,6%	13,6%	42,7%	43,7%
Servicio Médico en el lugar de trabajo	13	45	13	32	57	14
	18,3%	63,4%	18,3%	31,1%	55,3%	13,6%
Gimnasio	2	40	29	4	55	44
	2,8%	56,3%	40,8%	3,9%	53,4%	42,7%
Guardería en el trabajo	0	34	37	12	41	50
	0,0%	47,9%	52,1%	11,7%	39,8%	48,5%
Servicios de Conveniencia en el lugar de trabajo	2	33	36	8	29	66
	2,8%	46,5%	50,7%	7,8%	28,2%	64,1%
Prestamo Estudios	24	47	0	33	64	6
	33,8%	66,2%	0,0%	32,0%	62,1%	5,8%
Prestamo Vehículo	26	45	0	33	64	6
	36,6%	63,4%	0,0%	32,0%	62,1%	5,8%
Prestamo Vivienda	20	51	0	22	75	6
	28,2%	71,8%	0,0%	21,4%	72,8%	5,8%

Tabla 19. Elementos del Balance Vida-Trabajo preferidos por Género

Las preferencias aceptables para el género masculino se priorizaron en horario flexible y Préstamo para Estudios (66,2%), Servicio Médico en el lugar de trabajo y préstamo para vehículos en la misma proporción 63,4%, Servicio de atención médica preventiva 59,2% Gimnasio56,3%, trabajo desde el hogar 52,1% y horario flexible 50,1%. Para el género femenino el primer lugar es ocupado por la posibilidad de Préstamos para Vivienda (72,8%), seguido por préstamo para estudios y adquisición de vehículos, ambos con 62,1% la muestra y horario flexible con un 60,2%.

En relación a los elementos que resultan indiferentes al estar presentes en una oferta de trabajo, para el género masculino resulta irrelevante la existencia de una guardería en el lugar de trabajo (52,1%) y, coincide con el género femenino en la irrelevancia de contar con servicios de conveniencia en el lugar de trabajo, incluyendo este último género el trabajo desde el hogar.

Finalmente, considerando la frecuencia o la categoría que más se repite, en esta oportunidad ambos géneros coinciden en la categoría "Aceptable", respaldando de igual forma el resultado del análisis general.

4. Desempeño y Reconocimiento

Ambos géneros destacan como elemento indispensable, el ítem de FeedBack continuo, el cual está atado a la retroalimentación o la apertura en la organización a la misma.

	Género					
	Masculino			Femenino		
	Indispensable	Aceptable	Indistinto	Indispensable	Aceptable	Indistinto
Bono por logros específicos	30	39	2	43	60	0
	42,3%	54,9%	2,8%	41,7%	58,3%	0,0%
Cupones de Regalo	0	32	39	4	46	53
	0,0%	45,1%	54,9%	3,9%	44,7%	51,5%
Propiedad de acciones	1	34	36	4	33	66
	1,4%	47,9%	50,7%	3,9%	32,0%	64,1%
Premios por antigüedad.	10	44	17	21	62	20
	14,1%	62,0%	23,9%	20,4%	60,2%	19,4%
Feedback continuo	47	22	2	73	25	5
	66,2%	31,0%	2,8%	70,9%	24,3%	4,9%
Certificados de reconocimiento	25	34	12	49	43	11
	35,2%	47,9%	16,9%	47,6%	41,7%	10,7%

Tabla 20. Elementos Desempeño y Reconocimiento preferidos por Género

De igual forma coinciden en la selección de los ítems de Premios por Antigüedad así como Bonos por logros específicos como aceptables e interesantes y, considerando los ítems de cupones de regalo y propiedad de acciones como indiferentes, por lo que su presencia o no en la oferta no interfiere en la aceptación de la misma.

Para el Desempeño y Reconocimiento, ambos géneros coinciden en una mayor frecuencia de la categoría *Aceptable*.

5. Desarrollo y Oportunidades de Carrera

En cuanto a desarrollo y oportunidades de carrera se refiere, ambos géneros coinciden en el mismo criterio de selección en cuanto a la categoría Indispensable: para aceptar una oferta de trabajo, la muestra debe contar con la posibilidad de realizar cursos, mantener dentro de sus políticas internas las promociones de personal a niveles de responsabilidad y jerarquía superior y, que ofrecer planes de formación en liderazgo y dirección.

	Género					
	Masculino			Femenino		
	Indispensable	Aceptable	Indistinto	Indispensable	Aceptable	Indistinto
Cursos	61	10	0	84	19	0
	85,9%	14,1%	0,0%	81,6%	18,4%	0,0%
Aprendizaje de Idiomas	12	55	4	30	66	7
	16,9%	77,5%	5,6%	29,1%	64,1%	6,8%
Becas parciales o totales	31	37	3	39	54	10
	43,7%	52,1%	4,2%	37,9%	52,4%	9,7%
Asignaciones Rotativas	10	47	14	21	63	19
	14,1%	66,2%	19,7%	20,4%	61,2%	18,4%
Formación en liderazgo y Dirección.	36	35	0	52	46	5
	50,7%	49,3%	0,0%	50,5%	44,7%	4,9%
Formar / entrenar a los miembros del equipo.	29	41	1	51	37	15
	40,8%	57,7%	1,4%	49,5%	35,9%	14,6%
Promociones	57	12	2	86	17	0
	80,3%	16,9%	2,8%	83,5%	16,5%	0,0%
Asignaciones Internacionales	26	41	4	32	59	12
	36,6%	57,7%	5,6%	31,1%	57,3%	11,7%

Tabla 21. Elementos del Desarrollo y Oportunidades de Carrera preferidos por Género

En relación a aquellos ítems o programas que resultan interesantes tener sin interferir en la aceptación de una oferta de trabajo destacan en ambos casos el Aprendizaje de Idiomas, las asignaciones rotativas, la posibilidad de asignaciones internacionales, formar a los miembros del equipo (sólo en el caso del género masculino) y, la posibilidad de optar por Becas parciales o totales de estudio. En cuanto a los elementos que representan neutralidad no se evidenció una muestra representativa referencial.

Tomando en cuenta la frecuencia en la que se repiten los ítems, para este elemento de la compensación total, en el caso del género masculino la representación está dada por la categoría Aceptable, por lo que en líneas generales no tienen preferencias específicas por algún elemento de la compensación total en particular; mientras que el femenino está representada por la categoría indispensable, por lo que la posibilidad de tener un crecimiento a nivel de conocimiento como profesional representa un punto fuerte en cuanto a las preferencias de las féminas. A continuación se mostraran las preferencias de los elementos de la compensación total en términos de la proporción, representada por género:

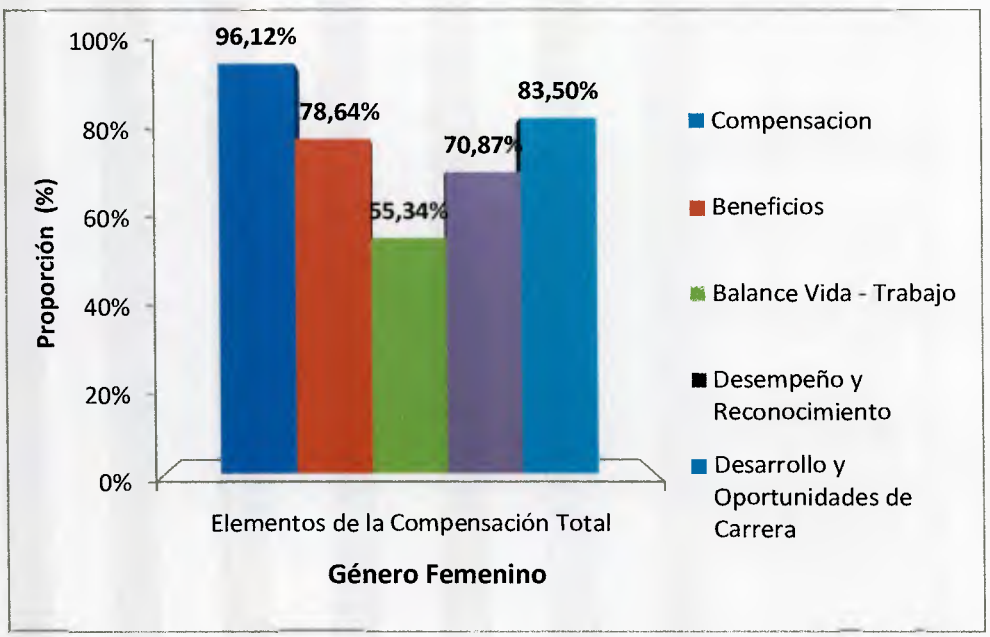

Gráfico 2. Resumen preferencias de los elementos de la compensación total por Género Femenino

Las preferencias del género femenino las lideran la compensación con un 96,12%, seguida del Desarrollo y Oportunidades de Carrera con un 83,50%; en 3er lugar los beneficios con un 78,64% y; los dos últimos lugares o los elementos con menor proporción son representados por el Desempeño y Reconocimiento y, el Balance Vida-Trabajo con una diferencia porcentual de 15,53% entre ambos.

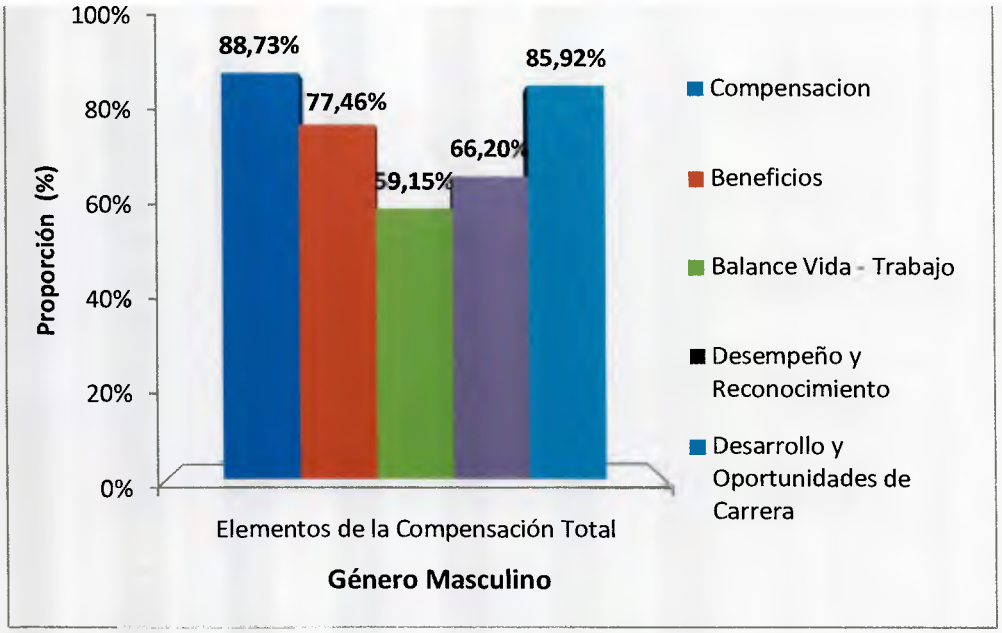

Gráfico 3. Resumen preferencias de los elementos de la compensación total por Género Masculino

De igual forma las preferencias de la compensación total para el género masculino, la ocupa en 1er lugar la compensación con 88,73%, seguida del Desarrollo y Oportunidades de Carrera con una diferencia porcentual menor de 2,81%. El 3er lugar es ocupado por los Beneficios con 77,46%, a continuación el Desempeño y Reconocimiento con 66,20% y, finalmente el Balance Vida-Trabajo con 59,15% de preferencia.

Análisis por Estado Civil

Estado Civil

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Soltero(a)	117	67,2	67,2	67,2
	Casado(a)	36	20,7	20,7	87,9
	Divorciado(a)	5	2,9	2,9	90,8
	Viudo(a)	2	1,1	1,1	92,0
	Concubinato	14	8,0	8,0	100,0
	Total	174	100,0	100,0	

Tabla 22. Distribución de la muestra por Estado Civil

La muestra analizada estuvo liderada por personas de estado civil Soltero en un 67,2%, seguido por un 20,7% de casados. En menor proporción se tiene, con un 8% en concubinato, 2,9% divorciados y 1,1% con estado civil viudo. A continuación las preferencias obtenidas por cada estado civil:

1. Compensación

Para la muestra cuyo estado civil es soltero, representa requisito indispensable que en primera instancia el sueldo básico sea superior al último devengado, por lo que de no ser así es altamente probable que rechace una oferta de trabajo. Otros ítems fundamentales para que estas personas acepten una oferta de trabajo lo representan el pago de las utilidades y bono vacacional superior a la LOTTT, tal y como aparece reflejado en la siguiente tabla:

Estado Civil Soltero(a)

	Indispensable		Aceptable		Indistinto	
	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila
SB > al último	109	93,2%	8	6,8%	0	0,0%
SB Competitivo en el mercado	57	48,7%	30	25,6%	30	25,6%
SB Acorde al nivel de Responsabilidad	17	14,5%	87	74,4%	13	11,1%
Utilidades	89	76,1%	28	23,9%	0	0,0%
Bono Alimentación	56	47,9%	46	39,3%	15	12,8%
Bono Vacacional	74	63,2%	43	36,8%	0	0,0%
Pago de Horas Extras	32	27,4%	65	55,6%	20	17,1%
Bono por desempeño	38	32,5%	62	53,0%	17	14,5%
Bono por mayor Productividad	0	0,0%	83	70,9%	34	29,1%
Comisión por Ventas	1	0,9%	32	27,4%	84	71,8%

Tabla 23. Elementos de la Compensación preferidos por Estado Civil Soltero.

Los solteros consideran medianamente aceptable que en una oferta de trabajo se considere un sueldo base acorde al nivel de responsabilidad, así como el otorgamiento de Bonos por mayor productividad, pago de horas extras y bono por desempeño. En contraparte les es indiferente el pago por comisión por ventas, por lo que si esto no es ofrecido en una oferta laboral no habría riesgo de rechazo de la misma.

A través del cálculo de la frecuencia en la que fue seleccionada cada categoría, la muestra cuyo estado civil es soltero establece la compensación en una categoría aceptable.

Estado Civil Casado(a)

	Indispensable		Aceptable		Indistinto	
	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila
SB > al último	33	91,7%	3	8,3%	0	0,0%
SB Competitivo en el mercado	12	33,3%	12	33,3%	12	33,3%
SB Acorde al nivel de Responsabilidad	8	22,2%	26	72,2%	2	5,6%
Utilidades	22	61,1%	14	38,9%	0	0,0%
Bono Alimentación	18	50,0%	13	36,1%	5	13,9%
Bono Vacacional	27	75,0%	8	22,2%	1	2,8%
Pago de Horas Extras	14	38,9%	10	27,8%	12	33,3%
Bono por desempeño	9	25,0%	26	72,2%	1	2,8%
Bono por mayor Productividad	0	0,0%	32	88,9%	4	11,1%
Comisión por Ventas	0	0,0%	11	30,6%	25	69,4%

Tabla 24. Elementos de la Compensación preferidos por Estado Civil Casado

Por su parte, las personas casadas, presentan características similares a las solteras en cuanto a la preferencia de los elementos de la compensación (fija o variable) cuyo favoritismo se inclina hacia un sueldo base mayor al último devengado, bono vacacional y utilidades e incluyen a su vez el Bono Alimentación como ítem indispensable.

De igual forma coinciden con los solteros en considerar atractivos los ítems sueldo básico acorde al nivel de responsabilidad, pago de bono por mayor productividad y por desempeño aunque si no están presentes en la oferta es medianamente probable que de igual forma la acepten.

Tampoco tienen preferencias por el pago de comisión por ventas siendo esto de orden indistinto para ellos.

Estado Civil Divorciado(a)

	Indispensable		Aceptable		Indistinto	
	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila
SB > al último	4	80,0%	1	20,0%	0	0,0%
SB Competitivo en el mercado	2	40,0%	1	20,0%	2	40,0%
SB Acorde al nivel de Responsabilidad	1	20,0%	4	80,0%	0	0,0%
Utilidades	4	80,0%	1	20,0%	0	0,0%
Bono Alimentación	4	80,0%	1	20,0%	0	0,0%
Bono Vacacional	5	100,0%	0	0,0%	0	0,0%
Pago de Horas Extras	0	0,0%	4	80,0%	1	20,0%
Bono por desempeño	3	60,0%	2	40,0%	0	0,0%
Bono por mayor Productividad	0	0,0%	5	100,0%	0	0,0%
Comisión por Ventas	0	0,0%	2	40,0%	3	60,0%

Tabla 25. Elementos de la Compensación preferidos por Estado Civil Divorciado.

Aquellos pertenecientes al estado civil divorciado, destacan sus preferencias en primer lugar en el Bono Vacacional (superior a la LOTTT), seguido de sueldo básico mayor al último devengado, utilidades, bono alimentación y bono por desempeño

Respecto a la categoría aceptable, incluyen el Bono por mayor productividad, seguido del pago del sueldo básico de acuerdo al nivel de responsabilidad; e incluyen las comisiones por venta en aquellos ítems que les resultan indistintos al momento de considerar una oferta de trabajo.

Por su parte, la categoría que más se repite en las respuestas asociadas a las preferencias, en cuanto al elemento de compensación es indispensable por lo que representan un aspecto fundamental al considerar una oferta de trabajo.

Estado Civil Viudo(a)

	Indispensable		Aceptable		Indistinto	
	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila
SB > al último	2	100,0%	0	0,0%	0	0,0%
SB Competitivo en el mercado	1	50,0%	1	50,0%	0	0,0%
SB Acorde al nivel de Responsabilidad	1	50,0%	1	50,0%	0	0,0%
Utilidades	1	50,0%	1	50,0%	0	0,0%
Bono Alimentación	0	0,0%	2	100,0%	0	0,0%
Bono Vacacional	1	50,0%	1	50,0%	0	0,0%
Pago de Horas Extras	1	50,0%	0	0,0%	1	50,0%
Bono por desempeño	0	0,0%	2	100,0%	0	0,0%
Bono por mayor Productividad	0	0,0%	2	100,0%	0	0,0%
Comisión por Ventas	0	0,0%	1	50,0%	1	50,0%

Tabla 26. Elementos de la Compensación preferidos por Estado Civil Viudo

La muestra de estado civil viudo coincide con las selecciones de los solteros y casados en cuanto a los ítems indispensables para aceptar una oferta añadiendo que el sueldo básico sea competitivo en el mercado, acorde al nivel de responsabilidad y el pago de horas extras, con un 50% de la muestra a excepción del ítem de sueldo base mayor al último, el cual obtuvo el 100% de preferencia. De la misma forma encontramos los ítems asociados a la categoría aceptable que, para la muestra consultada resultan interesantes en su mayoría; de los 10 items que componen el estudio para la compensación, fueron seleccionados 8. En este caso no se cuenta con mucha diversidad dado que la muestra se compone sólo de dos (02) personas.

De acuerdo a la medida estadística Moda o frecuencia de la selección de categorías, para la muestra asociada al estado civil soltero la categoría que más se repite es Aceptable, por lo que de acuerdo a esta medida, en general la muestra considera interesante la compensación

Estado Civil Concubinato

	Indispensable		Aceptable		Indistinto	
	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila
SB > al último	14	100,0%	0	0,0%	0	0,0%
SB Competitivo en el mercado	8	57,1%	3	21,4%	3	21,4%
SB Acorde al nivel de Responsabilidad	2	14,3%	10	71,4%	2	14,3%
Utilidades	10	71,4%	4	28,6%	0	0,0%
Bono Alimentación	7	50,0%	4	28,6%	3	21,4%
Bono Vacacional	7	50,0%	7	50,0%	0	0,0%
Pago de Horas Extras	4	28,6%	6	42,9%	4	28,6%
Bono por desempeño	4	28,6%	9	64,3%	1	7,1%
Bono por mayor Productividad	0	0,0%	11	78,6%	3	21,4%
Comisión por Ventas	0	0,0%	6	42,9%	8	57,1%

Tabla 27. Elementos de la Compensación preferidos por Estado Civil Concubinato.

Para el caso de quienes son parejas de hecho o viven en concubinato, la categoría que se presenta con mayor frecuencia es Aceptable, por lo que en general les parecen interesantes o atractivos los elementos de la compensación mostrados.

Se evidencia la alta preferencia de manera indispensable de tener un sueldo base mayor al último devengado y que sea competitivo en el mercado; así como el pago de utilidades y bono alimentación.

En cuanto a los ítems aceptables o deseables en una oferta de trabajo, destacan el bono por mayor productividad, el salario base acorde al nivel de responsabilidad, bono por desempeño y bono vacacional. Este estado civil coincide con los análisis realizados a la muestra indicando que le resulta indiferente el pago de comisión por ventas.

2. Beneficios

Estado Civil Soltero(a)

	Indispensable	Aceptable	Indistinto
HCM/SV/SA/SF. Cobertura Promedio del mercado	92 78,6%	25 21,4%	0 0,0%
HCM/SV/SA/SF. Cobertura 25% superior del mercado	0 0,0%	105 89,7%	12 10,3%
HCM/SV/SA/SF. Aporte promedio del mercado	92 78,6%	25 21,4%	0 0,0%
HCM/SV/SA/SF. Aporte 25% superior del mercado	0 0,0%	80 68,4%	37 31,6%
Caja de Ahorros	42 35,9%	64 54,7%	11 9,4%
Plan de Jubilación	24 20,5%	72 61,5%	21 17,9%

Tabla 28. Elementos de los Beneficios preferidos por Estado Civil Soltero.

En cuanto a este elemento, se presentan grandes similitudes respecto a las preferencias. Tal es el caso de los ítems considerados como requeridos para aceptar la oferta de trabajo que, para el presente estudio la muestra asociada a todos los estados civiles hace referencia a la necesidad de que la cobertura y el aporte para la póliza HCM, Vida, Accidente y Funerario sea al menos en promedio del mercado. Adicionalmente quienes se encuentran bajo el estado civil divorciado incluyen la caja de ahorros como elemento imprescindible para aceptar una oferta.

Estado Civil Casado(a)

	Indispensable	Aceptable	Indistinto
HCM/SV/SA/SF. Cobertura Promedio del mercado	25 69,4%	11 30,6%	0 0,0%
HCM/SV/SA/SF. Cobertura 25% superior del mercado	0 0,0%	35 97,2%	1 2,8%
HCM/SV/SA/SF. Aporte promedio del mercado	25 69,4%	11 30,6%	0 0,0%
HCM/SV/SA/SF. Aporte 25% superior del mercado	0 0,0%	29 80,6%	7 19,4%
Caja de Ahorros	15 41,7%	16 44,4%	5 13,9%
Plan de Jubilación	16 44,4%	12 33,3%	8 22,2%

Tabla 29. Elementos los Beneficios preferidos por Estado Civil Casado.

De la misma forma coinciden con los ítems agregados a la categoría Aceptable, la cual representa el interés de las personas por tener los beneficios, sin embargo no son determinantes para aceptar o rechazar una oferta. Para esta muestra consultada la representación está dada por el aporte y cobertura superior al 25% del mercado para las pólizas de seguro mencionadas en la categoría anterior así como la consideración del plan de jubilación, a excepción de quienes poseen como estado civil casado(a) y, la caja de ahorros a excepción de los estados casado y divorciado.

Estado Civil Divorciado(a)

	Indispensable	Aceptable	Indistinto
HCM/SV/SA/SF. Cobertura Promedio del mercado	5 100,0%	0 0,0%	0 0,0%
HCM/SV/SA/SF. Cobertura 25% superior del mercado	0 0,0%	5 100,0%	0 0,0%
HCM/SV/SA/SF. Aporte promedio del mercado	5 100,0%	0 0,0%	0 0,0%
HCM/SV/SA/SF. Aporte 25% superior del mercado	0 0,0%	3 60,0%	2 40,0%
Caja de Ahorros	4 80,0%	1 20,0%	0 0,0%
Plan de Jubilación	1 20,0%	4 80,0%	0 0,0%

Tabla 30. Elementos de los Beneficios preferidos por Estado Civil Divorciado.

Por último, bajo la categoría indistinto sólo los de estado civil viudo incluyeron un ítem en esta categoría, el cual es el asociado al aporte de las pólizas de seguro en el 25% superior al mercado.

Estado Civil Viudo(a)

	Indispensable	Aceptable	Indistinto
HCM/SV/SA/SF. Cobertura Promedio del mercado	2 100,0%	0 0,0%	0 0,0%
HCM/SV/SA/SF. Cobertura 25% superior del mercado	0 0,0%	2 100,0%	0 0,0%
HCM/SV/SA/SF. Aporte promedio del mercado	2 100,0%	0 0,0%	0 0,0%
HCM/SV/SA/SF. Aporte 25% superior del mercado	0 0,0%	1 50,0%	1 50,0%
Caja de Ahorros	0 0,0%	2 100,0%	0 0,0%
Plan de Jubilación	0 0,0%	2 100,0%	0 0,0%

Tabla 31. Elementos de los Beneficios preferidos por Estado Civil Viudo.

Al realizar el cálculo de la frecuencia para cada estado civil, se obtuvo que todos los estados civiles, a excepción del divorciado, consideran el elemento Beneficios bajo la categoría Aceptable. En el caso del estado divorciado, considera este elemento como indispensable, requerido para aceptar una oferta de trabajo.

Estado Civil Concubinato

	Indispensable	Aceptable	Indistinto
HCM/SV/SA/SF. Cobertura Promedio del mercado	12 85,7%	2 14,3%	0 0,0%
HCM/SV/SA/SF. Cobertura 25% superior del mercado	0 0,0%	13 92,9%	1 7,1%
HCM/SV/SA/SF. Aporte promedio del mercado	12 85,7%	2 14,3%	0 0,0%
HCM/SV/SA/SF. Aporte 25% superior del mercado	0 0,0%	11 78,6%	3 21,4%
Caja de Ahorros	3 21,4%	9 64,3%	2 14,3%
Plan de Jubilación	3 21,4%	7 50,0%	4 28,6%

Tabla 32. Elementos de los Beneficios preferidos por Estado Civil Concubinato.

3. Balance Vida-Trabajo

En cuanto a las preferencias sobre el balance vida-trabajo, se presentan ciertas similitudes con variaciones en la proporción de la muestra. Principalmente todos los estados civiles incluyen dentro de la categoría de elementos indispensables para aceptar una oferta de trabajo el pago por enfermedad, seguidamente coinciden con la inclusión de dependientes en la póliza HCM a excepción del estado civil soltero.

Estado Civil Soltero(a)

	Indispensable	Aceptable	Indistinto
HCM. Inclusión dependientes	58	46	13
	49,6%	39,3%	11,1%
Días de Vacaciones	53	56	8
	45,3%	47,9%	6,8%
Pago por enfermedad	65	45	7
	55,6%	38,5%	6,0%
Horario Flexible	35	62	20
	29,9%	53,0%	17,1%
Trabajo desde el hogar	2	47	68
	1,7%	40,2%	58,1%
Servicio de Atención Médica Preventiva	11	57	49
	9,4%	48,7%	41,9%
Servicio Médico en el lugar de trabajo	32	65	20
	27,4%	55,6%	17,1%
Gimnasio	6	62	49
	5,1%	53,0%	41,9%
Guardería en el trabajo	9	42	66
	7,7%	35,9%	56,4%
Servicios de Conveniencia en el lugar de trabajo	9	40	68
	7,7%	34,2%	58,1%
Prestamo Estudios	34	78	5
	29,1%	66,7%	4,3%
Prestamo Vehículo	35	77	5
	29,9%	65,8%	4,3%
Prestamo Vivienda	22	90	5
	18,8%	76,9%	4,3%

Tabla 33. Elementos del Balance Vida - Trabajo preferidos por Estado Civil Soltero

Luego tenemos que los casados, viudos y concubinatos también consideran indispensables los días de vacaciones y, finalmente los casados incluyen los préstamos tanto para vehículos como para estudios en la mencionada categoría.

Estado Civil Casado(a)

	Indispensable	Aceptable	Indistinto
HCM. Inclusión dependientes	19 52,8%	15 41,7%	2 5,6%
Días de Vacaciones	22 61,1%	14 38,9%	0 0,0%
Pago por enfermedad	23 63,9%	12 33,3%	1 2,8%
Horario Flexible	4 11,1%	24 66,7%	8 22,2%
Trabajo desde el hogar	0 0,0%	24 66,7%	12 33,3%
Servicio de Atención Médica Preventiva	5 13,9%	17 47,2%	14 38,9%
Servicio Médico en el lugar de trabajo	7 19,4%	25 69,4%	4 11,1%
Gimnasio	0 0,0%	17 47,2%	19 52,8%
Guardería en el trabajo	2 5,6%	22 61,1%	12 33,3%
Servicios de Conveniencia en el lugar de trabajo	1 2,8%	14 38,9%	21 58,3%
Prestamo Estudios	18 50,0%	18 50,0%	0 0,0%
Prestamo Vehículo	19 52,8%	17 47,2%	0 0,0%
Prestamo Vivienda	17 47,2%	19 52,8%	0 0,0%

Tabla 34. Elementos del Balance Vida-Trabajo preferidos por Estado Civil Casado.

Posteriormente, en la categoría Aceptable, todos los estados civiles coinciden en la selección de la disposición de servicio médico en el lugar de trabajo (de acuerdo a las proporciones propias de cada muestra). Se evidenció la selección de los préstamos como ítems indispensables con pesos distintos de acuerdo a cada estado civil destacando la selección de los tres (03) tipos de préstamos para los estados soltero, divorciado, viudo y concubinato; mientras que el en el estado civil casado sólo destacaron los préstamos para vivienda y estudios.

Otra coincidencia destacada en la categoría Aceptable es la selección del horario flexible por todos los estados civiles. De igual forma coinciden los solteros, divorciados, viudos (en un 50%) y los concubinos en la selección del gimnasio.

Coinciden en la selección de guardería los casados, divorciados y viudos (50%), entre otros.

Estado Civil Divorciado(a)

	Indispensable	Aceptable	Indistinto
HCM. Inclusión dependientes	3 60,0%	2 40,0%	0 0,0%
Días de Vacaciones	2 40,0%	3 60,0%	0 0,0%
Pago por enfermedad	3 60,0%	2 40,0%	0 0,0%
Horario Flexible	1 20,0%	3 60,0%	1 20,0%
Trabajo desde el hogar	0 0,0%	1 20,0%	4 80,0%
Servicio de Atención Médica Preventiva	0 0,0%	4 80,0%	1 20,0%
Servicio Médico en el lugar de trabajo	2 40,0%	3 60,0%	0 0,0%
Gimnasio	0 0,0%	3 60,0%	2 40,0%
Guardería en el trabajo	0 0,0%	4 80,0%	1 20,0%
Servicios de Conveniencia en el lugar de trabajo	0 0,0%	2 40,0%	3 60,0%
Prestamo Estudios	1 20,0%	4 80,0%	0 0,0%
Prestamo Vehículo	1 20,0%	4 80,0%	0 0,0%
Prestamo Vivienda	1 20,0%	4 80,0%	0 0,0%

Tabla 35. Elementos del Balance Vida - Trabajo preferidos por Estado Civil Divorciado

En relación a la categoría que refleja aquellos elementos "imperceptibles" a los ojos de la muestra consultada, en el sentido de su impacto nulo sobre la decisión de aceptar una oferta de trabajo destacan para todos los estados civiles los servicios de conveniencia en el lugar de trabajo así como el trabajo en el hogar a excepción del estado civil casado.

En menor escala o impacto destacan guardería (para solteros, viudos -50%- y concubinos), gimnasio (casados, viudos -50%-) y servicios de atención médica preventiva (concubinato).

Estado Civil Viudo(a)

	Indispensable	Aceptable	Indistinto
HCM. Inclusión dependientes	2 100,0%	0 0,0%	0 0,0%
Días de Vacaciones	1 50,0%	1 50,0%	0 0,0%
Pago por enfermedad	1 50,0%	1 50,0%	0 0,0%
Horario Flexible	0 0,0%	2 100,0%	0 0,0%
Trabajo desde el hogar	0 0,0%	1 50,0%	1 50,0%
Servicio de Atención Médica Preventiva	0 0,0%	2 100,0%	0 0,0%
Servicio Médico en el lugar de trabajo	0 0,0%	2 100,0%	0 0,0%
Gimnasio	0 0,0%	1 50,0%	1 50,0%
Guardería en el trabajo	0 0,0%	1 50,0%	1 50,0%
Servicios de Conveniencia en el lugar de trabajo	0 0,0%	0 0,0%	2 100,0%
Prestamo Estudios	0 0,0%	2 100,0%	0 0,0%
Prestamo Vehículo	0 0,0%	2 100,0%	0 0,0%
Prestamo Vivienda	0 0,0%	2 100,0%	0 0,0%

Tabla 36. Elementos del Balance Vida-Trabajo preferidos por Estado Civil Viudo

Estado Civil Concubinato

	Indispensable	Aceptable	Indistinto
HCM. Inclusión dependientes	11 78,6%	3 21,4%	0 0,0%
Días de Vacaciones	8 57,1%	6 42,9%	0 0,0%
Pago por enfermedad	7 50,0%	7 50,0%	0 0,0%
Horario Flexible	4 28,6%	7 50,0%	3 21,4%
Trabajo desde el hogar	0 0,0%	3 21,4%	11 78,6%
Servicio de Atención Médica Preventiva	1 7,1%	6 42,9%	7 50,0%
Servicio Médico en el lugar de trabajo	4 28,6%	7 50,0%	3 21,4%
Gimnasio	0 0,0%	12 85,7%	2 14,3%
Guardería en el trabajo	1 7,1%	6 42,9%	7 50,0%
Servicios de Conveniencia en el lugar de trabajo	0 0,0%	6 42,9%	8 57,1%
Prestamo Estudios	4 28,6%	9 64,3%	1 7,1%
Prestamo Vehículo	4 28,6%	9 64,3%	1 7,1%
Prestamo Vivienda	2 14,3%	11 78,6%	1 7,1%

Tabla 37. Elementos del Balance Vida - Trabajo preferidos por Estado Civil Concubinato.

Finalmente, la frecuencia o la categoría que más se repite de manera consensuada en todos los estados civiles es la Aceptable, por lo que se considera que en general, de acuerdo al estado civil, resulta interesante contar con estos ítems al considerar una oferta de trabajo.

4. Desempeño y Reconocimiento

Estado Civil Soltero(a)

	Indispensable	Aceptable	Indistinto
Bono por logros específicos	54 46,2%	61 52,1%	2 1,7%
Cupones de Regalo	4 3,4%	53 45,3%	60 51,3%
Propiedad de acciones	4 3,4%	43 36,8%	70 59,8%
Premios por antigüedad.	20 17,1%	68 58,1%	29 24,8%
Feedback continuo	79 67,5%	32 27,4%	6 5,1%
Certificados de reconocimiento	56 47,9%	42 35,9%	19 16,2%

Tabla 38. Elementos del Desempeño y Reconocimiento preferidos por Estado Civil Soltero

De manera indiscutible todos los estados civiles coinciden al considerar el Feedback continuo como elemento importante para considerar una oferta de trabajo. Aunque en primera instancia, no se detecte en una oferta si en una organización se aplica la retroalimentación; se puede indagar a través de las entrevistas el tipo de "relacionamiento" entre jefes y subordinados, lo cual podría dar luces sobre su aplicación.

Estado Civil Casado(a)

	Indispensable	Aceptable	Indistinto
Bono por logros específicos	14 38,9%	22 61,1%	0 0,0%
Cupones de Regalo	0 0,0%	16 44,4%	20 55,6%
Propiedad de acciones	1 2,8%	12 33,3%	23 63,9%
Premios por antigüedad.	9 25,0%	23 63,9%	4 11,1%
Feedback continuo	26 72,2%	10 27,8%	0 0,0%
Certificados de reconocimiento	11 30,6%	23 63,9%	2 5,6%

Tabla 39. Elementos del Desempeño y Reconocimiento preferidos por Estado Civil Casado

Estado Civil Divorciado(a)

	Indispensable	Aceptable	Indistinto
Bono por logros específicos	0 0,0%	5 100,0%	0 0,0%
Cupones de Regalo	0 0,0%	1 20,0%	4 80,0%
Propiedad de acciones	0 0,0%	3 60,0%	2 40,0%
Premios por antigüedad.	0 0,0%	4 80,0%	1 20,0%
Feedback continuo	3 60,0%	2 40,0%	0 0,0%
Certificados de reconocimiento	1 20,0%	4 80,0%	0 0,0%

Tabla 40. Elementos del Desempeño y Reconocimiento preferidos por Estado Civil Divorciado.

En la revisión de los ítems considerados como aceptables, se evidenció la similitud en la selección de algunos de ellos como es el caso de los Premios por Antigüedad y los bonos por logros específicos, común entre todos los estados civiles. Adicionalmente, una proporción representativa de quienes pertenecen a los estados civiles casado, divorciados y viudos incluyen en esta categoría los certificados de reconocimiento. Y una proporción representativa de viudos y concubinos consideran interesantes el tener propiedad sobre acciones de la empresa.

Estado Civil Viudo(a)

	Indispensable	Aceptable	Indistinto
Bono por logros específicos	0 0,0%	2 100,0%	0 0,0%
Cupones de Regalo	0 0,0%	1 50,0%	1 50,0%
Propiedad de acciones	0 0,0%	2 100,0%	0 0,0%
Premios por antigüedad.	0 0,0%	2 100,0%	0 0,0%
Feedback continuo	1 50,0%	1 50,0%	0 0,0%
Certificados de reconocimiento	0 0,0%	2 100,0%	0 0,0%

Tabla 41. Elementos del Desempeño y Reconocimiento preferidos por Estado Civil Viudo

Respecto a los ítems menos interesantes, todos los estados civiles coinciden con el ítem cupones de regalo como algo indiferente, cuya ausencia no afectaría su decisión de considerar una oferta de trabajo. Adicionalmente, los solteros y casados incluyen la propiedad de acciones.

Estado Civil Concubinato

	Indispensable	Aceptable	Indistinto
Bono por logros específicos	5 35,7%	9 64,3%	0 0,0%
Cupones de Regalo	0 0,0%	7 50,0%	7 50,0%
Propiedad de acciones	0 0,0%	7 50,0%	7 50,0%
Premios por antigüedad.	2 14,3%	9 64,3%	3 21,4%
Feedback continuo	11 78,6%	2 14,3%	1 7,1%
Certificados de reconocimiento	6 42,9%	6 42,9%	2 14,3%

Tabla 42. Elementos del Desempeño y Reconocimiento preferidos por Estado Civil Concubinato

Se mantiene la tendencia en cuanto a la frecuencia o cantidad de veces seleccionadas las categorías siendo Aceptable la correspondiente a este elemento de la compensación total.

5. Desarrollo y Oportunidades de Carrera

En relación a las oportunidades y desarrollo de carrera, como se podrá observar tanto en las tablas como en las gráficas asociadas más adelante a los distintos estados civiles presentados en la muestra, se evidenció coincidencia en la opción indispensable, por lo que se puede decir que para aceptar una oferta de trabajo, la empresa contratante debe ofrecer a la muestra consultada cursos,

promociones al menos para aquellos pertenecientes a los estados civiles soltero, casado, viudo y en concubinato.

Estado Civil Soltero(a)

	Indispensable	Aceptable	Indistinto
Cursos	96	21	0
	82,1%	17,9%	0,0%
Aprendizaje de Idiomas	26	84	7
	22,2%	71,8%	6,0%
Becas parciales o totales	47	61	9
	40,2%	52,1%	7,7%
Asignaciones Rotativas	21	74	22
	17,9%	63,2%	18,8%
Formación en liderazgo y Dirección.	60	55	2
	51,3%	47,0%	1,7%
Formar / entrenar a los miembros del equipo.	53	57	7
	45,3%	48,7%	6,0%
Promociones	93	22	2
	79,5%	18,8%	1,7%
Asignaciones Internacionales	43	59	15
	36,8%	50,4%	12,8%

Tabla 43. Elementos de Desarrollo y Oportunidades de Carrera preferidos por Estado Civil Soltero.

Adicionalmente, una muestra representativa de solteros incluye la formación en liderazgo y dirección así como quienes se encuentran en concubinato quienes además consideran al igual que los de estado civil viudo que la opción formar o entrenar a los miembros del grupo son indispensables para aceptar una oferta de trabajo. Llama la atención que para los de estado civil divorciado no se presenta ningún ítem con representatividad indispensable.

Estado Civil Casado(a)

	Indispensable	Aceptable	Indistinto
Cursos	32	4	0
	88,9%	11,1%	0,0%
Aprendizaje de Idiomas	12	21	3
	33,3%	58,3%	8,3%
Becas parciales o totales	16	17	3
	44,4%	47,2%	8,3%
Asignaciones Rotativas	6	21	9
	16,7%	58,3%	25,0%
Formación en liderazgo y Dirección.	17	16	3
	47,2%	44,4%	8,3%
Formar / entrenar a los miembros del equipo.	14	15	7
	38,9%	41,7%	19,4%
Promociones	34	2	0
	94,4%	5,6%	0,0%
Asignaciones Internacionales	9	27	0
	25,0%	75,0%	0,0%

Tabla 44. Elementos del Desarrollo y Oportunidades de Carrera preferidos por Estado Civil Casado

Por otra parte se evidenció que para todos los estados civiles, resulta interesante o aceptable el contar con aprendizaje de idiomas, asignaciones rotativas e internacionales; aunque esto no interfiere en la decisión de tomar o no una oferta de trabajo resultan ser elementos atractivos. Adicionalmente, a excepción de los casados también les interesa el contar con becas parciales o totales para continuar con el desarrollo de su carrera profesional.

Estado Civil Divorciado(a)

	Indispensable	Aceptable	Indistinto
Cursos	2	3	0
	40,0%	60,0%	0,0%
Aprendizaje de Idiomas	1	4	0
	20,0%	80,0%	0,0%
Becas parciales o totales	1	4	0
	20,0%	80,0%	0,0%
Asignaciones Rotativas	0	5	0
	0,0%	100,0%	0,0%
Formación en liderazgo y Dirección.	1	4	0
	20,0%	80,0%	0,0%
Formar / entrenar a los miembros del equipo.	2	2	1
	40,0%	40,0%	20,0%
Promociones	2	3	0
	40,0%	60,0%	0,0%
Asignaciones Internacionales	1	3	1
	20,0%	60,0%	20,0%

Tabla 45. Elementos del Desarrollo y Oportunidades de Carrera preferidos por Estado Civil Divorciado

También, de manera individual los divorciados incluyen en su lista de aceptables la posibilidad de asistir a cursos, así como la formación en liderazgo y dirección además de ser promovidos a puestos de responsabilidad superior, coincidiendo en estos dos últimos ítems con una muestra representativa de los de estado civil viudo.

Estado Civil Viudo(a)

	Indispensable	Aceptable	Indistinto
Cursos	2	0	0
	100,0%	0,0%	0,0%
Aprendizaje de Idiomas	0	2	0
	0,0%	100,0%	0,0%
Becas parciales o totales	0	2	0
	0,0%	100,0%	0,0%
Asignaciones Rotativas	0	2	0
	0,0%	100,0%	0,0%
Formación en liderazgo y Dirección.	0	2	0
	0,0%	100,0%	0,0%
Formar / entrenar a los miembros del equipo.	1	1	0
	50,0%	50,0%	0,0%
Promociones	1	1	0
	50,0%	50,0%	0,0%
Asignaciones Internacionales	0	2	0
	0,0%	100,0%	0,0%

Tabla 46. Elementos del Desarrollo y Oportunidades de Carrera preferidos por Estado Civil Viudo.

En ninguno de los casos analizados se presentó una muestra representativa de elementos no necesarios o indiferentes para considerar una oferta de trabajo.

Estado Civil Concubinato

	Indispensable	Aceptable	Indistinto
Cursos	13	1	0
	92,9%	7,1%	0,0%
Aprendizaje de Idiomas	3	10	1
	21,4%	71,4%	7,1%
Becas parciales o totales	6	7	1
	42,9%	50,0%	7,1%
Asignaciones Rotativas	4	8	2
	28,6%	57,1%	14,3%
Formación en liderazgo y Dirección.	10	4	0
	71,4%	28,6%	0,0%
Formar / entrenar a los miembros del equipo.	10	3	1
	71,4%	21,4%	7,1%
Promociones	13	1	0
	92,9%	7,1%	0,0%
Asignaciones Internacionales	5	9	0
	35,7%	64,3%	0,0%

Tabla 47. Elementos del Desarrollo y Oportunidades de Carrera preferidos por Estado Civil Concubinato.

Conforme al análisis por la categoría con aparición un número de veces superior se evidenció que para los estados civiles soltero, casado y en concubinato, el Desarrollo y Oportunidades de Carrera representa un elemento de la compensación total clave en la aceptación de una oferta de trabajo; mientras que para los divorciados y viudos, son elementos "llamativos" o atractivos sin embargo, en general la ausencia de algún elemento no impediría la aceptación de la oferta de trabajo. La gráfica que se presenta a continuación, refleja las preferencias identificadas, de acuerdo al estado civil:

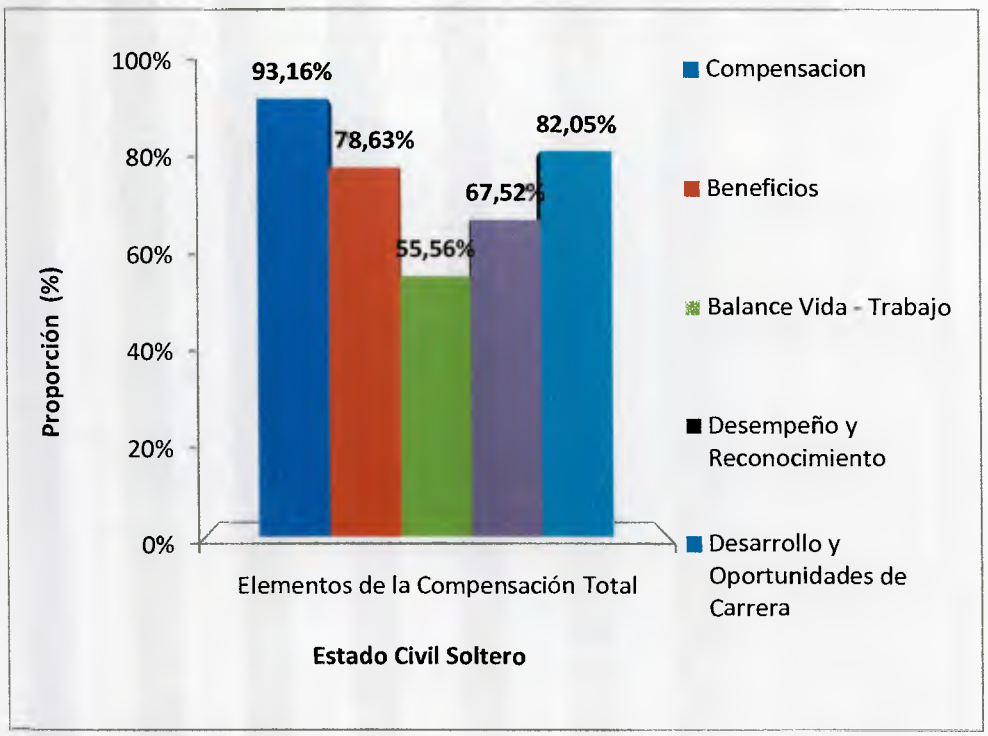

Gráfico 4. Resumen preferencias de los elementos de la compensación total por Estado Civil Soltero

Por otra parte, considerando la muestra de 117 personas con estado civil *Soltero*, las preferencias de la compensación total en términos de la proporción, parten de la compensación con un 93,16%, posteriormente el Desarrollo y Oportunidades de Carrera con un 82,05%; mientras que los Beneficios ocupan el 3er

lugar con un 78,63%, seguido del Desempeño y Reconocimiento (67,52%). El último lugar es ocupado, con un 55,56%, por el Balance Vida-Trabajo.

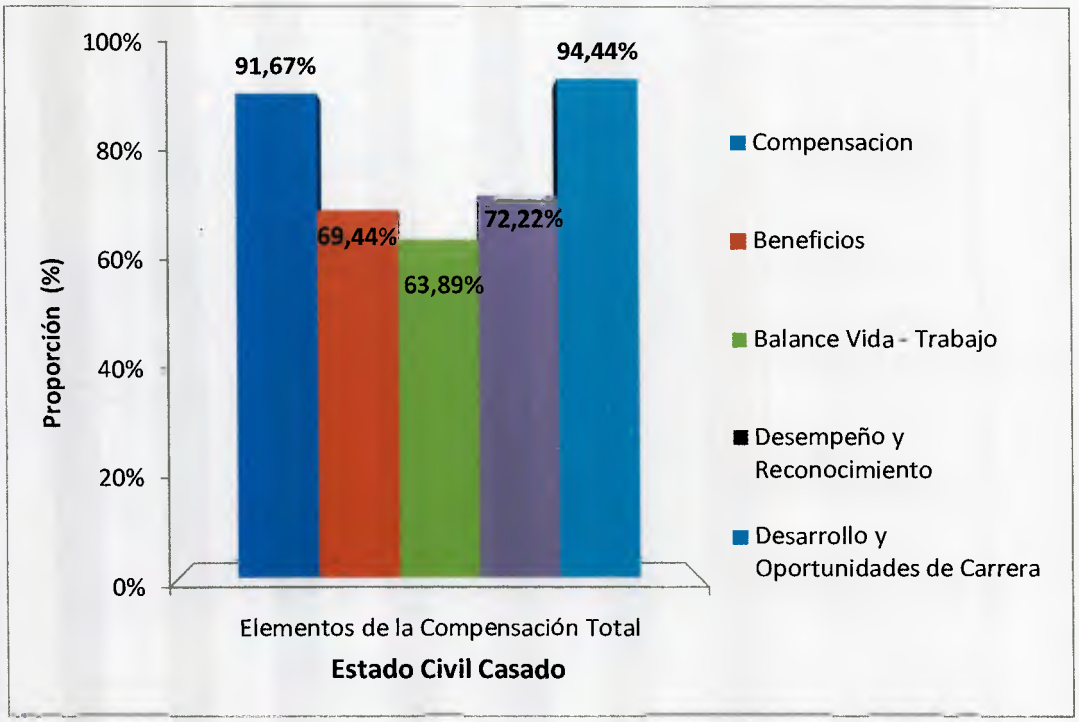

Gráfico 5. Resumen preferencias de los elementos de la compensación total por Estado Civil Casado

En relación a quienes poseen estado civil *Casado*, las preferencias de los elementos de la compensación total las lideran principalmente Desarrollo y Oportunidades de Carrera con un 94,44% y, compensación con un 91,67%. Seguidamente se encuentra el Desempeño y Reconocimiento con un 72,22%; mientras que Beneficios y Balance Vida-Trabajo ocupan las dos últimas posiciones, con una diferencia porcentual de 5,55% a favor de Beneficios.

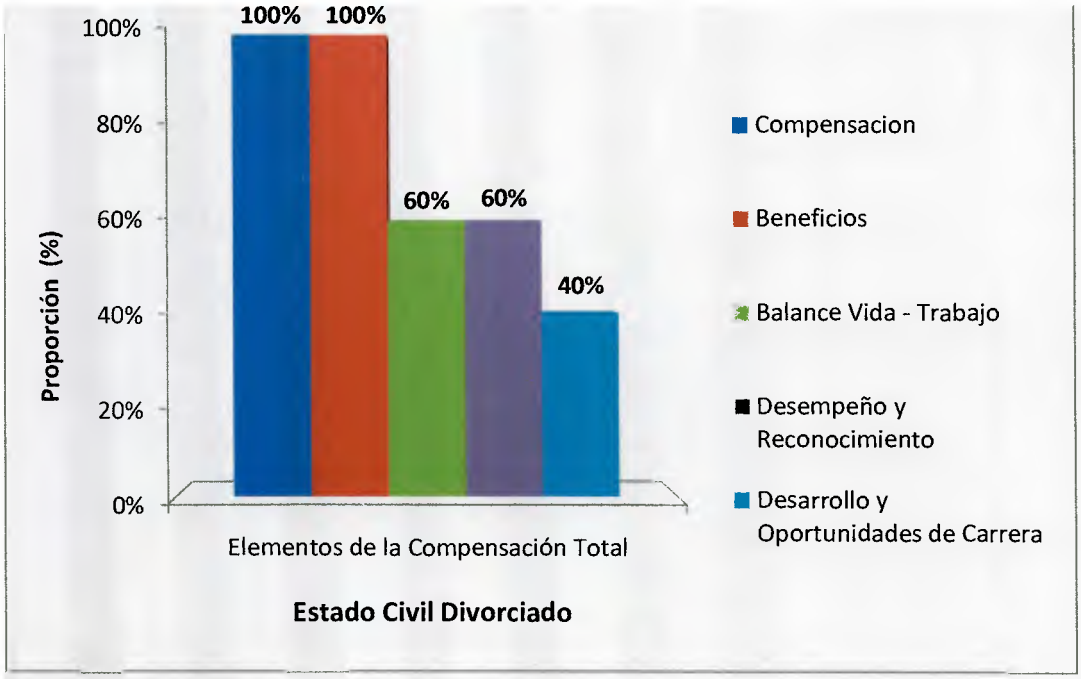

Gráfico 6. Resumen preferencias de los elementos de la compensación total por Estado Civil Divorciado

Quienes poseen el estado civil *Divorciado*, seleccionaron con un 100% de la muestra la Compensación y Beneficios como los elementos de mayor preferencia de la compensación total. En 2do lugar, coinciden con 60% Balance Vida-Trabajo y, por último el Desarrollo y Oportunidades de Carrera con 40% de la muestra.

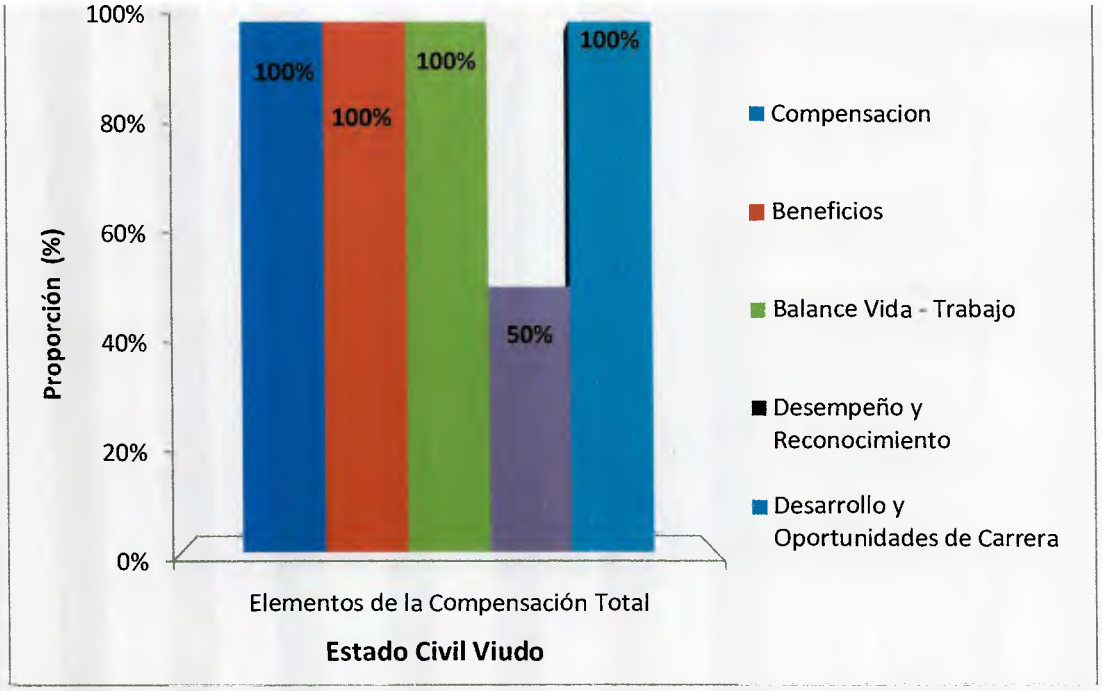

Gráfico 7. Resumen preferencias de los elementos de la compensación total por Estado Civil Viudo.

Quienes se encuentran bajo el estado civil *viudo*, consideran que tanto la Compensación como los Beneficios, El Balance Vida-Trabajo y el Desarrollo y las Oportunidades de Carrera, constituyen por igual (100%) sus preferencias en torno a la compensación total. El Desempeño y Reconocimiento, con un 50% de la muestra es el elemento con menor preferencia.

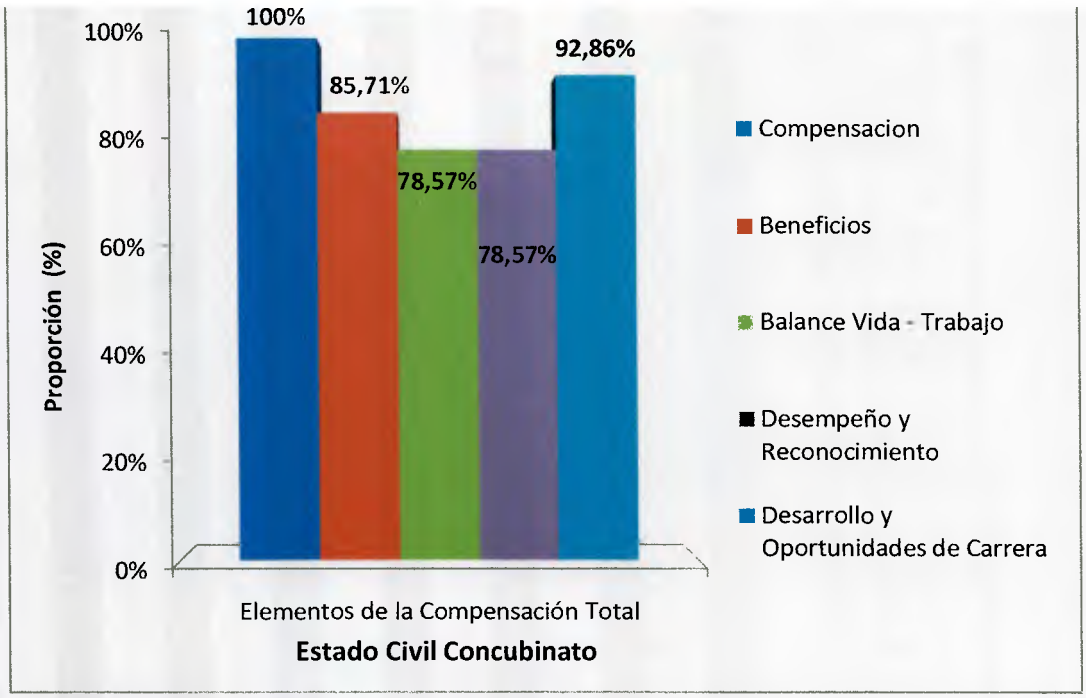

Gráfico 8. Resumen preferencias de los elementos de la compensación total por Estado Civil Concubinato.

Para quienes conviven en *concubinato*, la Compensación ocupa el 1er lugar como el elemento de la compensación total con mayor preferencia, representado por el 100% de la muestra, es decir 14 estudiantes. En 2do lugar, el Desarrollo y las Oportunidades de Carrera con 92,86% de preferencia. Los Beneficios, representan la 3era categoría con mayor preferencia, en un 85,71% mientras que, Balance Vida-Trabajo y, Desempeño y Reconocimiento con un 78,57% cada una, representan los elementos como menor preferencia.

Análisis por Tenencia de Hijos

Tenencia de Hijos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	41	23,6	23,6	23,6
	No	133	76,4	76,4	100,0
	Total	174	100,0	100,0	

Tabla 48. Distribución de la muestra de acuerdo a la tenencia de hijos.

En cuanto al análisis por tenencia de hijos, se evidenció que la muestra está altamente representada por personas sin hijos (76,40%). A continuación el análisis detallado de acuerdo a los elementos de la compensación total:

1. Compensación

		Tenencia de Hijos					
		Si			No		
		Indispensable	Aceptable	Indistinto	Indispensable	Aceptable	Indistinto
SB > al último	Recuento	36	5	0	126	7	0
	% de la fila	87,8%	12,2%	0,0%	94,7%	5,3%	0,0%
SB Competitivo en el mercado	Recuento	20	14	7	60	33	40
	% de la fila	48,8%	34,1%	17,1%	45,1%	24,8%	30,1%
SB Acorde al nivel de Responsabilidad	Recuento	9	29	3	20	99	14
	% de la fila	22,0%	70,7%	7,3%	15,0%	74,4%	10,5%
Utilidades	Recuento	24	17	0	102	31	0
	% de la fila	58,5%	41,5%	0,0%	76,7%	23,3%	0,0%
Bono Alimentación	Recuento	28	11	2	57	55	21
	% de la fila	68,3%	26,8%	4,9%	42,9%	41,4%	15,8%
Bono Vacacional	Recuento	29	11	1	85	48	0
	% de la fila	70,7%	26,8%	2,4%	63,9%	36,1%	0,0%
Pago de Horas Extras	Recuento	8	18	15	43	67	23
	% de la fila	19,5%	43,9%	36,6%	32,3%	50,4%	17,3%
Bono por desempeño	Recuento	11	27	3	43	74	16
	% de la fila	26,8%	65,9%	7,3%	32,3%	55,6%	12,0%
Bono por mayor Productividad	Recuento	0	31	10	0	102	31
	% de la fila	0,0%	75,6%	24,4%	0,0%	76,7%	23,3%
Comisión por Ventas	Recuento	0	9	32	1	43	89
	% de la fila	0,0%	22,0%	78,0%	0,8%	32,3%	66,9%

Tabla 49. Elementos de la Compensación preferidos por Tenencia de Hijos.

Respecto a la compensación ambas condiciones coinciden en que es necesario o requisito indispensable que para aceptar la oferta de trabajo el sueldo básico sea mayor al último, el bono vacacional debe ser superior al establecido en la LOTTT al igual que las utilidades. Adicionalmente, los que poseen hijos incluyen el Bono de Alimentación.

En relación a la categoría que más se repite asociada a la compensación tanto para los que tienen hijos como para los que no, el resultado es aceptable.

2. Beneficios

	Tenencia de Hijos					
	Si			No		
	Indispensable	Aceptable	Indistinto	Indispensable	Aceptable	Indistinto
HCM/SV/SA/SF. Cobertura Promedio del mercado	37 90,2%	4 9,8%	0 0,0%	99 74,4%	34 25,6%	0 0,0%
HCM/SV/SA/SF. Cobertura 25% superior del mercado	0 0,0%	39 95,1%	2 4,9%	0 0,0%	121 91,0%	12 9,0%
HCM/SV/SA/SF. Aporte promedio del mercado	37 90,2%	4 9,8%	0 0,0%	99 74,4%	34 25,6%	0 0,0%
HCM/SV/SA/SF. Aporte 25% superior del mercado	0 0,0%	31 75,6%	10 24,4%	0 0,0%	93 69,9%	40 30,1%
Caja de Ahorros	21 51,2%	18 43,9%	2 4,9%	43 32,3%	74 55,6%	16 12,0%
Plan de Jubilación	16 39,0%	23 56,1%	2 4,9%	28 21,1%	74 55,6%	31 23,3%

Tabla 50. Elementos de los Beneficios preferidos por Tenencia de Hijos.

En cuanto a Beneficios, ambos coinciden en la necesidad de que tanto la cobertura como el aporte para el HCM, Seguro de Vida, Accidentes y Funerario, se al menos en el promedio del mercado; los que tienen hijos a su vez incluyen la existencia de una caja de ahorros dentro de los ítems indispensables.

También coincide en el hecho de considerar interesante si la cobertura o aporte es 25% superior al mercado, así como la opción de contar con un plan de jubilación y; caja de ahorros para el caso de una muestra representativa de quienes no

tienen hijos. En ninguno de los casos se presentó una muestra representativa que considerara algún ítem de beneficios como indiferente.

Este elemento de la compensación total, en general también es considerado de acuerdo a la frecuencia de las categorías como aceptable.

3. Balance Vida-Trabajo

	Tenencia de Hijos					
	Si			No		
	Indispensable	Aceptable	Indistinto	Indispensable	Aceptable	Indistinto
HCM. Inclusión dependientes	34	7	0	59	59	15
	82,9%	17,1%	0,0%	44,4%	44,4%	11,3%
Días de Vacaciones	20	19	2	66	61	6
	48,8%	46,3%	4,9%	49,6%	45,9%	4,5%
Pago por enfermedad	24	14	3	75	53	5
	58,5%	34,1%	7,3%	56,4%	39,8%	3,8%
Horario Flexible	5	24	12	39	74	20
	12,2%	58,5%	29,3%	29,3%	55,6%	15,0%
Trabajo desde el hogar	0	13	28	2	63	68
	0,0%	31,7%	68,3%	1,5%	47,4%	51,1%
Servicio de Atención Médica Preventiva	2	13	26	15	73	45
	4,9%	31,7%	63,4%	11,3%	54,9%	33,8%
Servicio Médico en el lugar de trabajo	12	22	7	33	80	20
	29,3%	53,7%	17,1%	24,8%	60,2%	15,0%
Gimnasio	2	17	22	4	78	51
	4,9%	41,5%	53,7%	3,0%	58,6%	38,3%
Guardería en el trabajo	2	24	15	10	51	72
	4,9%	58,5%	36,6%	7,5%	38,3%	54,1%
Servicios de Conveniencia en el lugar de trabajo	0	4	37	10	58	65
	0,0%	9,8%	90,2%	7,5%	43,6%	48,9%
Prestamo Estudios	13	26	2	44	85	4
	31,7%	63,4%	4,9%	33,1%	63,9%	3,0%
Prestamo Vehículo	14	25	2	45	84	4
	34,1%	61,0%	4,9%	33,8%	63,2%	3,0%
Prestamo Vivienda	12	27	2	30	99	4
	29,3%	65,9%	4,9%	22,6%	74,4%	3,0%

Tabla 51. Elementos del Balance Vida - Trabajo preferidos por Tenencia de Hijos.

En Balance Vida-Trabajo, una muestra representativa en ambos casos coincide en que es indispensable el pago por enfermedad así mismo, una muestra representativa de quienes tienen hijos, inclusive en mayor proporción que lo indicado en pago por enfermedad (82,9% Vs. 58,5%), comprende la inclusión de dependientes

en el HCM. En cuanto a aquellos elementos interesantes o aceptables, ambos coinciden en la opción de contar con préstamos para vivienda, estudios y vehículos así como la posibilidad de horario flexible y servicio médico en el lugar de trabajo; aquellos que tienen hijos incluyen a su vez el interés en contar con una guardería en el lugar de trabajo y, quienes no tienen hijos manifiestan interés en contar con servicios de atención médica preventiva y gimnasio.

Por su parte, entre aquellos elementos que no representan interés o su presencia en la oferta es indiferente destacan en ambos casos el trabajo desde el hogar; de manera individual para quienes tienen hijos les es indiferente contar con servicios de conveniencia, servicios de atención médica preventiva y gimnasio, mientras que para los que no tienen hijos el contar con guardería es algo que les resulta indistinto.

La categoría que más se repite en relación al Balance Vida-Trabajo tanto para los que tienen hijos como para los que no, es la categoría Aceptable.

4. Desempeño y Reconocimiento

Resulta curioso observar que en cuanto a Reconocimiento y Desempeño se refiere, quienes tienen hijos no tienen ninguna preferencia que resulte representativa, mientras que para quienes no tienen hijos el Feedback continuo representa el único ítem representativo considerado como requerido al aceptar una oferta de trabajo.

	Tenencia de Hijos					
	Si			No		
	Indispensable	Aceptable	Indistinto	Indispensable	Aceptable	Indistinto
Bono por logros específicos	14	27	0	59	72	2
	34,1%	65,9%	0,0%	44,4%	54,1%	1,5%
Cupones de Regalo	0	20	21	4	58	71
	0,0%	48,8%	51,2%	3,0%	43,6%	53,4%
Propiedad de acciones	1	15	25	4	52	77
	2,4%	36,6%	61,0%	3,0%	39,1%	57,9%
Premios por antigüedad.	10	28	3	21	78	34
	24,4%	68,3%	7,3%	15,8%	58,6%	25,6%
Feedback continuo	19	15	7	101	32	0
	46,3%	36,6%	17,1%	75,9%	24,1%	0,0%
Certificados de reconocimiento	20	15	6	54	62	17
	48,8%	36,6%	14,6%	40,6%	46,6%	12,8%

Tabla 52. Elementos del Desempeño y Reconocimiento preferidos por Tenencia de Hijos.

Por otra parte, ambas opciones coinciden en que los Premios por Antigüedad y los Bonos por logros específicos resultan elementos atrayentes al considerar una oferta de trabajo; así como también consideran que la propiedad de acciones y los cupones de regalo son las opciones que representan menor interés al aceptar la oferta. En este elemento de la compensación total, la categoría que más se repite es la Aceptable.

5. Desarrollo y Oportunidades de Carrera

	Tenencia de Hijos					
	Si			No		
	Indispensable	Aceptable	Indistinto	Indispensable	Aceptable	Indistinto
Cursos	33	8	0	112	21	0
	80,5%	19,5%	0,0%	84,2%	15,8%	0,0%
Aprendizaje de Idiomas	8	31	2	34	90	9
	19,5%	75,6%	4,9%	25,6%	67,7%	6,8%
Becas parciales o totales	16	22	3	54	69	10
	39,0%	53,7%	7,3%	40,6%	51,9%	7,5%
Asignaciones Rotativas	8	25	8	23	85	25
	19,5%	61,0%	19,5%	17,3%	63,9%	18,8%
Formación en liderazgo y Dirección.	19	19	3	69	62	2
	46,3%	46,3%	7,3%	51,9%	46,6%	1,5%
Formar / entrenar a los miembros del equipo.	21	11	9	59	67	7
	51,2%	26,8%	22,0%	44,4%	50,4%	5,3%
Promociones	37	4	0	106	25	2
	90,2%	9,8%	0,0%	79,7%	18,8%	1,5%
Asignaciones Internacionales	10	28	3	48	72	13
	24,4%	68,3%	7,3%	36,1%	54,1%	9,8%

Tabla 53. Elementos del Desarrollo y Oportunidades de Carrera preferidos por Tenencia de Hijos.

En este elemento, ambos coinciden (aunque en diferente orden) que la posibilidad de cursos y las promociones son requeridos para aceptar una oferta de trabajo; quienes tienen hijos incluyen el poder formar /entrenar a otros miembros del equipo.

Entre los ítems aceptables ambos (con hijos o sin hijos) coinciden en que el aprendizaje de idiomas, las asignaciones internacionales, rotativas y las becas parciales o totales son de gran interés para ellos; sin embargo, quienes no tienen hijos incluyen como un ítem interesante el poder formar / entrenar a otros miembros del equipo.

En ninguno de los dos casos se presentó una muestra representativa alegando algún ítem que resulte indiferente al considerar una oferta de trabajo.

En relación a la frecuencia de las categorías de selección, indispensable es la presentada con mayor frecuencia; por lo que en general la posibilidad de Desarrollo y Oportunidades de Carrera es importante para quienes tienen hijos así como para los que no tienen.

A continuación, se presentan las gráficas correspondientes asociadas a las preferencias de los elementos de la compensación total, de acuerdo a la tenencia de hijos:

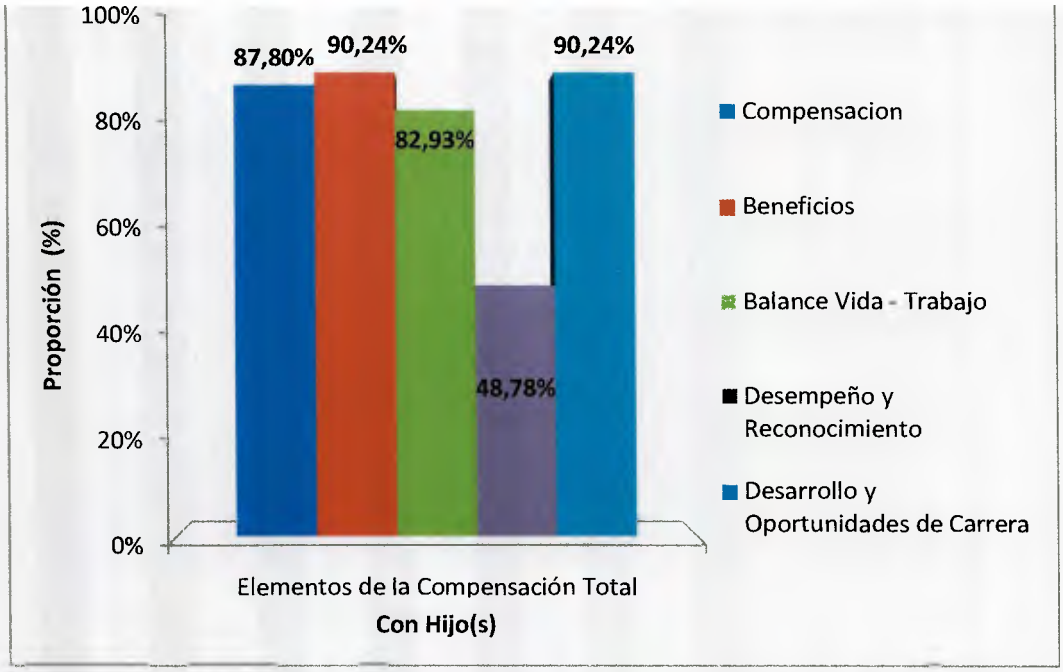

Gráfico 9. Resumen preferencias de los elementos de la compensación total por Tenencia de Hijos (Si).

Para quienes poseen hijos, los cuales representan el 23,56% de la muestra total, las preferencias de la compensación total, en términos de proporción la preceden en un 90,24% los Beneficios y el Desarrollo y las Oportunidades de Carrera; seguidamente de la compensación, que con un 87,80% supera en 4,87% el Balance Vida-Trabajo. El Desempeño y Reconocimiento resultó el elemento con menor preferencia con un 48,78%.

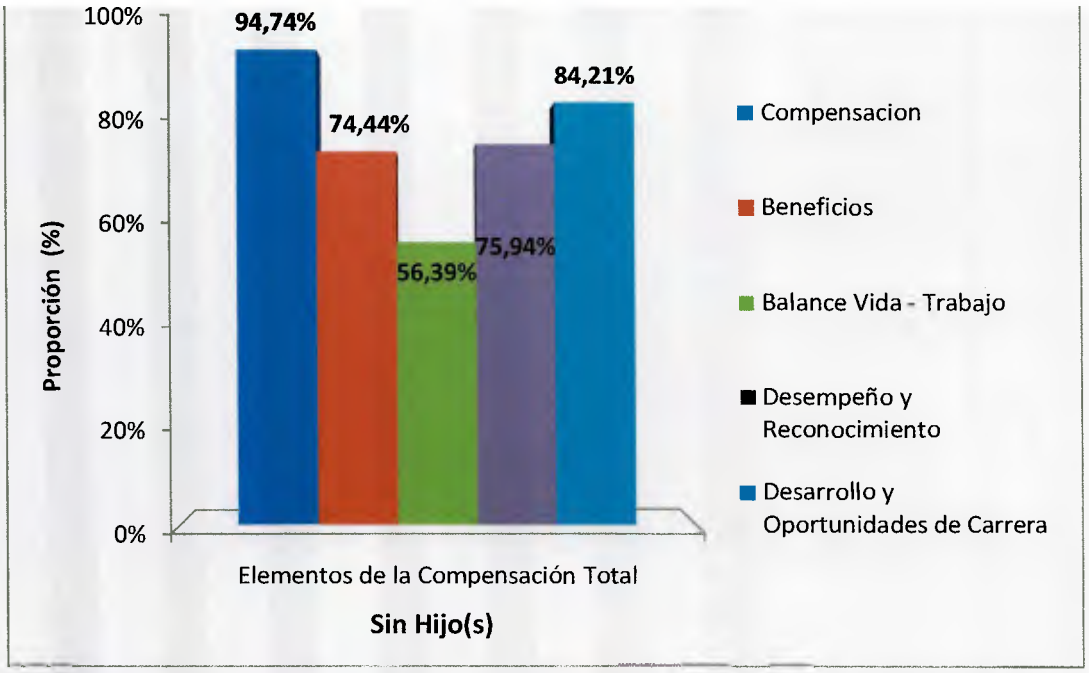

Gráfico 10. Resumen preferencias de los elementos de la compensación total por Tenencia de Hijos (No).

Para quienes No poseen hijos, los cuales representan con un 76,43% la mayoría, en términos de tenencia de hijos, la Compensación es el elemento que encabeza las preferencias de la Compensación Total con un 94,74%. Seguidamente, Desarrollo y Oportunidades de Carrera, con un 84,21% ocupa el 2do lugar. Luego, Desempeño y Reconocimiento, representa el 3er ítem con mayor preferencia con 75,94%; seguido de Beneficios, que posee un 1,5% por debajo del anterior. Finalmente, Balance Vida-Trabajo, representa el elemento con menor preferencia, con un 56,39% de la muestra por no tenencia de hijos.

Análisis por situación laboral actual

¿Empleado?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	159	91,4	91,4	91,4
	No	8	4,6	4,6	96,0
	Negocio Propio	7	4,0	4,0	100,0
	Total	174	100,0	100,0	

Tabla 54. Distribución de la muestra de acuerdo a la situación laboral actual.

De acuerdo a la situación laboral para el momento de la encuesta, la muestra estuvo representada en un 91,4% por empleados, seguido de un 4,6% de desempleados y un 4% de personas con negocio propio; estos últimos no generarían un impacto significativo respecto a los planteamientos realizados dado que no aplicaría la aceptación de ofertas de trabajo por manejar sus propias empresas, sin embargo, para información de interés general se incluyen en el análisis para conocer sus percepciones o preferencias. A continuación el análisis correspondiente:

1. Compensación

Respecto a la compensación, se evidenció que en los tres casos analizados las preferencias se centran en el Sueldo básico mayor al último devengado, utilidades; Bono vacacional para los empleados y aquellos con negocio propio y, bono alimentación para los empleados y los desempleados

¿Empleado? Si

	Indispensable	Aceptable	Indistinto
SB > al último	149	10	0
	93,7%	6,3%	0,0%
SB Competitivo en el mercado	75	44	40
	47,2%	27,7%	25,2%
SB Acorde al nivel de Responsabilidad	28	115	16
	17,6%	72,3%	10,1%
Utilidades	113	46	0
	71,1%	28,9%	0,0%
Bono Alimentación	81	60	18
	50,9%	37,7%	11,3%
Bono Vacacional	107	51	1
	67,3%	32,1%	0,6%
Pago de Horas Extras	47	80	32
	29,6%	50,3%	20,1%
Bono por desempeño	53	91	15
	33,3%	57,2%	9,4%
Bono por mayor Productividad	0	124	35
	0,0%	78,0%	22,0%
Comisión por Ventas	1	49	109
	0,6%	30,8%	68,6%

Tabla 55. Elementos de la Compensación preferidos de acuerdo a la Situación Laboral Actual Empleado.

Seguidamente, proponen como elementos interesantes el bono de productividad, sueldo base acorde al nivel de responsabilidad, bonos por desempeño; de igual forma los que se encontraban empleados al igual que los desempleados suman el pago por horas extras como ítems interesantes y, aquellos que poseen negocio propio incorporan el bono alimentación.

¿Empleado? No

	Indispensable	Aceptable	Indistinto
SB > al último	6	2	0
	75,0%	25,0%	0,0%
SB Competitivo en el mercado	2	2	4
	25,0%	25,0%	50,0%
SB Acorde al nivel de Responsabilidad	1	6	1
	12,5%	75,0%	12,5%
Utilidades	8	0	0
	100,0%	0,0%	0,0%
Bono Alimentación	4	2	2
	50,0%	25,0%	25,0%
Bono Vacacional	3	5	0
	37,5%	62,5%	0,0%
Pago de Horas Extras	1	4	3
	12,5%	50,0%	37,5%
Bono por desempeño	1	5	2
	12,5%	62,5%	25,0%
Bono por mayor Productividad	0	4	4
	0,0%	50,0%	50,0%
Comisión por Ventas	0	1	7
	0,0%	12,5%	87,5%

Tabla 56. Elementos de la Compensación preferidos de acuerdo a la Situación Laboral Actual Desempleado

En referencia a los ítems que fueron considerados como interesantes más no indispensables para aceptar una oferta de trabajo en términos de compensación, destacan bonos de productividad, sueldo básico acorde al nivel de responsabilidad y bono por desempeño, estos en común para las tres (03) situaciones laborales actuales. Adicionalmente, los empleados incluyen el pago de horas extras al igual que los desempleados, quienes a su vez también incluyen el bono vacacional. Por último, quienes poseen negocio propio incluyen en su lista de aceptables (representativos) el bono alimentación.

¿Empleado? Negocio Propio

	Indispensable	Aceptable	Indistinto
SB > al último	7	0	0
	100,0%	0,0%	0,0%
SB Competitivo en el mercado	3	1	3
	42,9%	14,3%	42,9%
SB Acorde al nivel de Responsabilidad	0	7	0
	0,0%	100,0%	0,0%
Utilidades	5	2	0
	71,4%	28,6%	0,0%
Bono Alimentación	0	4	3
	0,0%	57,1%	42,9%
Bono Vacacional	4	3	0
	57,1%	42,9%	0,0%
Pago de Horas Extras	3	1	3
	42,9%	14,3%	42,9%
Bono por desempeño	0	5	2
	0,0%	71,4%	28,6%
Bono por mayor Productividad	0	5	2
	0,0%	71,4%	28,6%
Comisión por Ventas	0	2	5
	0,0%	28,6%	71,4%

Tabla 57. Elementos de la Compensación preferidos de acuerdo a la Situación Laboral Actual Negocio Propio.

En cuanto a aquellos ítems sobre los que no recae ningún tipo de riesgo para rechazar una oferta de trabajo, en todas las situaciones laborales presentadas es común la comisión por ventas y, los desempleados a su vez incluyen el pago de sueldo base competitivo en el mercado así como el bono por mayor productividad.

En este caso la categoría con mayor frecuencia es *Aceptable* para las tres (03) situaciones laborales.

2. Beneficios

En cuanto a Beneficios, la muestra perteneciente a las tres (03) situaciones laborales coincide al seleccionar como elementos requeridos para aceptar una oferta

de trabajo el tener una cobertura y aporte en las pólizas de seguro en el promedio del mercado.

¿Empleado? Si

	Indispensable	Aceptable	Indistinto
HCM/SV/SA/SF. Cobertura Promedio del mercado	126 79,2%	33 20,8%	0 0,0%
HCM/SV/SA/SF. Cobertura 25% superior del mercado	0 0,0%	145 91,2%	14 8,8%
HCM/SV/SA/SF. Aporte promedio del mercado	126 79,2%	33 20,8%	0 0,0%
HCM/SV/SA/SF. Aporte 25% superior del mercado	0 0,0%	111 69,8%	48 30,2%
Caja de Ahorros	61 38,4%	84 52,8%	14 8,8%
Plan de Jubilación	43 27,0%	87 54,7%	29 18,2%

Tabla 58. Elementos de los Beneficios preferidos de acuerdo a la Situación Laboral Actual Empleado.

¿Empleado? No

	Indispensable	Aceptable	Indistinto
HCM/SV/SA/SF. Cobertura Promedio del mercado	6 75,0%	2 25,0%	0 0,0%
HCM/SV/SA/SF. Cobertura 25% superior del mercado	0 0,0%	8 100,0%	0 0,0%
HCM/SV/SA/SF. Aporte promedio del mercado	6 75,0%	2 25,0%	0 0,0%
HCM/SV/SA/SF. Aporte 25% superior del mercado	0 0,0%	8 100,0%	0 0,0%
Caja de Ahorros	3 37,5%	3 37,5%	2 25,0%
Plan de Jubilación	0 0,0%	4 50,0%	4 50,0%

Tabla 59. Elementos de los Beneficios preferidos de acuerdo a la Situación Laboral Actual Desempleado.

Resultan aceptables para los tres tipos de muestra objeto de este análisis: cobertura y aporte en un 25% superior al mercado en cuanto a las pólizas de seguro y plan de jubilación; sólo consideran también la caja de ahorros una muestra representativa de empleados y quienes poseen negocio propio.

¿Empleado? Negocio Propio

	Indispensable	Aceptable	Indistinto
HCM/SV/SA/SF. Cobertura Promedio del mercado	4 57,1%	3 42,9%	0 0,0%
HCM/SV/SA/SF. Cobertura 25% superior del mercado	0 0,0%	7 100,0%	0 0,0%
HCM/SV/SA/SF. Aporte promedio del mercado	4 57,1%	3 42,9%	0 0,0%
HCM/SV/SA/SF. Aporte 25% superior del mercado	0 0,0%	5 71,4%	2 28,6%
Caja de Ahorros	0 0,0%	5 71,4%	2 28,6%
Plan de Jubilación	1 14,3%	6 85,7%	0 0,0%

Tabla 60. Elementos de los Beneficios preferidos de acuerdo a la Situación Laboral Actual Negocio Propio.

Sólo el Plan de Jubilación (para un 50% de la muestra) representa ser un ítem indiferente para los desempleados, por lo que para esta porción de la muestra de desempleados no implica conflicto al considerar una oferta de trabajo.

La frecuencia respecto a Beneficios es homologa para las tres (03) situaciones laborales, en las cuales el resultado es Aceptable; coincidiendo con la frecuencia respecto a la compensación.

3. Balance Vida-Trabajo

Coinciden aquellos que se encuentran empleados y quienes posee negocio propio al considerar el pago por enfermedad y la inclusión de dependientes en el HCM dentro de aquello requerido para aceptar una oferta de trabajo. A su vez, quienes poseen negocio propio, incluyen los días de vacaciones. Para quienes se encuentran desempleados, no se presentó una muestra representativa que alegara la importancia o necesidad de contar con alguno de los ítems de Vida – Trabajo.

¿Empleado? Si

	Indispensable	Aceptable	Indistinto
HCM. Inclusión dependientes	88 55,3%	58 36,5%	13 8,2%
Días de Vacaciones	79 49,7%	72 45,3%	8 5,0%
Pago por enfermedad	90 56,6%	63 39,6%	6 3,8%
Horario Flexible	42 26,4%	90 56,6%	27 17,0%
Trabajo desde el hogar	2 1,3%	70 44,0%	87 54,7%
Servicio de Atención Médica Preventiva	13 8,2%	82 51,6%	64 40,3%
Servicio Médico en el lugar de trabajo	43 27,0%	93 58,5%	23 14,5%
Gimnasio	6 3,8%	87 54,7%	66 41,5%
Guardería en el trabajo	12 7,5%	67 42,1%	80 50,3%
Servicios de Conveniencia en el lugar de trabajo	9 5,7%	55 34,6%	95 59,7%
Prestamo Estudios	54 34,0%	101 63,5%	4 2,5%
Prestamo Vehículo	56 35,2%	99 62,3%	4 2,5%
Prestamo Vivienda	40 25,2%	115 72,3%	4 2,5%

Tabla 61. Elementos del Balance Vida - Trabajo preferidos de acuerdo a la Situación Laboral Actual Empleado.

Para aquellos que se encuentran empleados, los prestamos (para vivienda, estudios y vehículos), servicios médico en el lugar de trabajo, horario flexible, gimnasio y servicios de atención médica preventiva, constituyen elementos deseables mas no indispensables para aceptar una oferta. Quienes se encuentran desempleados, coinciden con los anteriores, tomando en cuenta los tres tipos de préstamos, horario flexible, gimnasio; sumando la inclusión de los días de vacaciones, guardería y servicios de conveniencia. Por último, quienes tienen negocio propio, consideran aceptables el servicio médico en el lugar de trabajo, gimnasio, guardería y préstamo para vivienda.

¿Empleado? No

	Indispensable	Aceptable	Indistinto
HCM. Inclusión dependientes	1 12,5%	5 62,5%	2 25,0%
Días de Vacaciones	2 25,0%	6 75,0%	0 0,0%
Pago por enfermedad	3 37,5%	3 37,5%	2 25,0%
Horario Flexible	0 0,0%	6 75,0%	2 25,0%
Trabajo desde el hogar	0 0,0%	3 37,5%	5 62,5%
Servicio de Atención Médica Preventiva	3 37,5%	3 37,5%	2 25,0%
Servicio Médico en el lugar de trabajo	1 12,5%	5 62,5%	2 25,0%
Gimnasio	0 0,0%	4 50,0%	4 50,0%
Guardería en el trabajo	0 0,0%	4 50,0%	4 50,0%
Servicios de Conveniencia en el lugar de trabajo	0 0,0%	4 50,0%	4 50,0%
Prestamo Estudios	1 12,5%	7 87,5%	0 0,0%
Prestamo Vehículo	1 12,5%	7 87,5%	0 0,0%
Prestamo Vivienda	1 12,5%	7 87,5%	0 0,0%

Tabla 62. Elementos del Balance Vida -Trabajo preferidos de acuerdo a la Situación Laboral Actual Desempleado.

¿Empleado? Negocio Propio

	Indispensable	Aceptable	Indistinto
HCM. Inclusión dependientes	4 57,1%	3 42,9%	0 0,0%
Días de Vacaciones	5 71,4%	2 28,6%	0 0,0%
Pago por enfermedad	6 85,7%	1 14,3%	0 0,0%
Horario Flexible	2 28,6%	2 28,6%	3 42,9%
Trabajo desde el hogar	0 0,0%	3 42,9%	4 57,1%
Servicio de Atención Médica Preventiva	1 14,3%	1 14,3%	5 71,4%
Servicio Médico en el lugar de trabajo	1 14,3%	4 57,1%	2 28,6%
Gimnasio	0 0,0%	4 57,1%	3 42,9%
Guardería en el trabajo	0 0,0%	4 57,1%	3 42,9%
Servicios de Conveniencia en el lugar de trabajo	1 14,3%	3 42,9%	3 42,9%
Prestamo Estudios	2 28,6%	3 42,9%	2 28,6%
Prestamo Vehículo	2 28,6%	3 42,9%	2 28,6%
Prestamo Vivienda	1 14,3%	4 57,1%	2 28,6%

Tabla 63. Elementos del Balance Vida - Trabajo preferidos de acuerdo a la Situación Laboral Actual Negocio Propio.

Trabajo en el hogar representa el ítem en común entre la muestra ordenada por situación laboral en relación a aquellos elementos que despreocupan al considerar una oferta de trabajo. Adicionalmente, quienes se encuentran empleados incluyen en esta categoría los servicios de conveniencia en el lugar de trabajo y la guardería; mientras que los desempleados adicional a los dos considerados por los empleados, adhieren el gimnasio. Quienes poseen negocio propio incluyen sólo el servicio de atención médica preventiva.

Aceptable se repite como la categoría con mayor frecuencia para el Balance Vida-Trabajo, manteniendo la tendencia con los dos elementos analizados anteriormente.

4. Desempeño y Reconocimiento

Feedback continuo es el ítem imprescindible para considerar una oferta de trabajo para quienes se encuentran empleados y quienes poseen negocio propio. Los desempleados no mostraron ítems de desempeño y reconocimiento esenciales para aceptar una oferta de trabajo.

¿Empleado? Si

	Indispensable	Aceptable	Indistinto
Bono por logros específicos	69	90	0
	43,4%	56,6%	0,0%
Cupones de Regalo	4	72	83
	2,5%	45,3%	52,2%
Propiedad de acciones	5	61	93
	3,1%	38,4%	58,5%
Premios por antigüedad.	31	97	31
	19,5%	61,0%	19,5%
Feedback continuo	111	41	7
	69,8%	25,8%	4,4%
Certificados de reconocimiento	69	69	21
	43,4%	43,4%	13,2%

Tabla 64. Elementos del Desempeño y Reconocimiento preferidos de acuerdo a la Situación Laboral Actual Empleado.

Bonos por logros específicos se convierte en el ítem en común que resulta atractivo para las tres situaciones laborales aun cuando no impidan la aceptación de la oferta de trabajo. Los empleados y desempleados a su vez coinciden al seleccionar los premios por antigüedad como otro elemento aceptable. Particularmente los

desempleados suman a su lista los cupones de regalo y el feedback continuo y, quienes tienen negocio propio, incluyen las certificaciones de reconocimiento.

¿Empleado? No

	Indispensable	Aceptable	Indistinto
Bono por logros específicos	1 12,5%	5 62,5%	2 25,0%
Cupones de Regalo	0 0,0%	6 75,0%	2 25,0%
Propiedad de acciones	0 0,0%	3 37,5%	5 62,5%
Premios por antigüedad.	0 0,0%	6 75,0%	2 25,0%
Feedback continuo	3 37,5%	5 62,5%	0 0,0%
Certificados de reconocimiento	3 37,5%	3 37,5%	2 25,0%

Tabla 65. Elementos del Desempeño y Reconocimiento preferidos de acuerdo a la Situación Laboral Actual Desempleado.

¿Empleado? Negocio Propio

	Indispensable	Aceptable	Indistinto
Bono por logros específicos	3 42,9%	4 57,1%	0 0,0%
Cupones de Regalo	0 0,0%	0 0,0%	7 100,0%
Propiedad de acciones	0 0,0%	3 42,9%	4 57,1%
Premios por antigüedad.	0 0,0%	3 42,9%	4 57,1%
Feedback continuo	6 85,7%	1 14,3%	0 0,0%
Certificados de reconocimiento	2 28,6%	5 71,4%	0 0,0%

Tabla 66. Elementos del Desempeño y Reconocimiento preferidos de acuerdo a la Situación Laboral Actual Negocio Propio.

La propiedad de acciones representa en ítem en común entre las tres opciones y. También resulta en común los cupones de regalos para los empleados y con negocio propio; éstos últimos a su vez incluyendo los premios por antigüedad en su lista de indistintos.

Al igual que los elementos de la compensación total analizados previamente para la muestra por situación laboral, es aceptable la categoría que resulta al validar la que más se repite.

5. Desarrollo y Oportunidades de Carrera

¿Empleado? Si

	Indispensable	Aceptable	Indistinto
Cursos	132	27	0
	83,0%	17,0%	0,0%
Aprendizaje de Idiomas	40	112	7
	25,2%	70,4%	4,4%
Becas parciales o totales	67	84	8
	42,1%	52,8%	5,0%
Asignaciones Rotativas	30	103	26
	18,9%	64,8%	16,4%
Formación en liderazgo y Dirección.	85	71	3
	53,5%	44,7%	1,9%
Formar / entrenar a los miembros del equipo.	74	71	14
	46,5%	44,7%	8,8%
Promociones	130	27	2
	81,8%	17,0%	1,3%
Asignaciones Internacionales	53	90	16
	33,3%	56,6%	10,1%

Tabla 67. Elementos del Desarrollo y Oportunidades de Carrera preferidos de acuerdo a la Situación Laboral Actual Empleado.

Lideran la categoría de indispensable para las tres situaciones la posibilidad de realizar cursos y optar por promociones. Sin embargo, quienes se encuentran

empleados agregan la formación en liderazgo y dirección, mientras que quienes tienen negocio propio incluyen formar miembros del equipo.

¿Empleado? No

	Indispensable	Aceptable	Indistinto
Cursos	6	2	0
	75,0%	25,0%	0,0%
Aprendizaje de Idiomas	1	5	2
	12,5%	62,5%	25,0%
Becas parciales o totales	1	5	2
	12,5%	62,5%	25,0%
Asignaciones Rotativas	0	5	3
	0,0%	62,5%	37,5%
Formación en liderazgo y Dirección.	2	6	0
	25,0%	75,0%	0,0%
Formar / entrenar a los miembros del equipo.	2	6	0
	25,0%	75,0%	0,0%
Promociones	6	2	0
	75,0%	25,0%	0,0%
Asignaciones Internacionales	3	5	0
	37,5%	62,5%	0,0%

Tabla 68. Elementos del Desarrollo y Oportunidades de Carrera preferidos de acuerdo a la Situación Laboral Actual Desempleado.

Los elementos pertenecientes al desarrollo y oportunidades de carrera considerados interesantes por la muestra coinciden en un ítem: asignaciones internacionales. Sin embargo, en combinación unos con otros presentan similitudes en los ítems seleccionados a saber: quienes se encuentran empleados coinciden con aquellos que se encuentran desempleados en la selección de asignaciones rotativas y becas parciales / totales de estudio; los desempleados y quienes poseen negocio propio tienen en común la formación en liderazgo y dirección. Por otra parte, quienes se encuentran desempleados consideran el poder formar a miembros del equipo, como ítem interesante al considerar una oferta de trabajo.

¿Empleado? Negocio Propio

	Indispensable	Aceptable	Indistinto
Cursos	7	0	0
	100,0%	0,0%	0,0%
Aprendizaje de Idiomas	1	4	2
	14,3%	57,1%	28,6%
Becas parciales o totales	2	2	3
	28,6%	28,6%	42,9%
Asignaciones Rotativas	1	2	4
	14,3%	28,6%	57,1%
Formación en liderazgo y Dirección.	1	4	2
	14,3%	57,1%	28,6%
Formar / entrenar a los miembros del equipo.	4	1	2
	57,1%	14,3%	28,6%
Promociones	7	0	0
	100,0%	0,0%	0,0%
Asignaciones Internacionales	2	5	0
	28,6%	71,4%	0,0%

Tabla 69. Elementos del Desarrollo y Oportunidades de Carrera preferidos de acuerdo a la Situación Laboral Actual Negocio Propio.

En relación a los ítems indistintos, sólo la muestra asociada a "Negocio Propio" muestra representatividad en el ítem asignaciones rotativas. El resto de la muestra no presenta representatividad en alguno de los ítems de desarrollo y reconocimiento en relación a aquello que es indiferente si está o no presente en la oferta.

A diferencia de los elementos de la compensación analizados para "Situación laboral actual" en relación a la frecuencia, se observa que en general aquellos que se encuentran empleados y quienes tienen negocio propio consideran indispensable el desarrollo y la oportunidad de carrera, contrario a los desempleados quienes lo consideran como aceptable mas no indispensable al considerar la oferta de trabajo.

En las gráficas siguientes, se podrá observar las preferencias de los elementos de la compensación total, de acuerdo a la situación laboral actual:

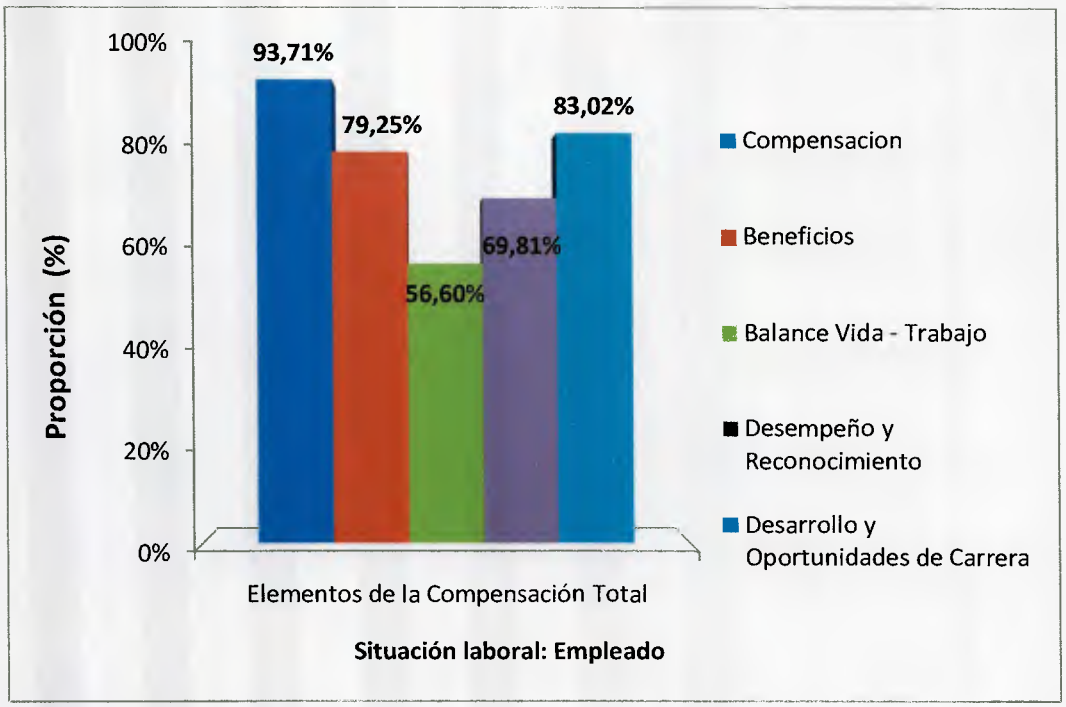

Gráfico 11. Resumen preferencias de los elementos de la compensación total por Situación Laboral Actual (Empleado).

En términos de la proporción, para quienes se encuentran en condición de empleados, los cuales representan el 91,37% de la muestra total, la Compensación representa el elemento de la compensación total con mayor preferencia, al ser seleccionado por el 93,71% de su muestra. El 2do lugar corresponde al Desarrollo y Oportunidades de Carrera con 83,02%. Seguidamente, los Beneficios, con un 79,25% responden al 3er elemento con mayor preferencia. En los dos (02) últimos lugares s encuentran el Desempeño y Reconocimiento y, Balance Vida-Trabajo con 69,81% y 56,60% respectivamente.

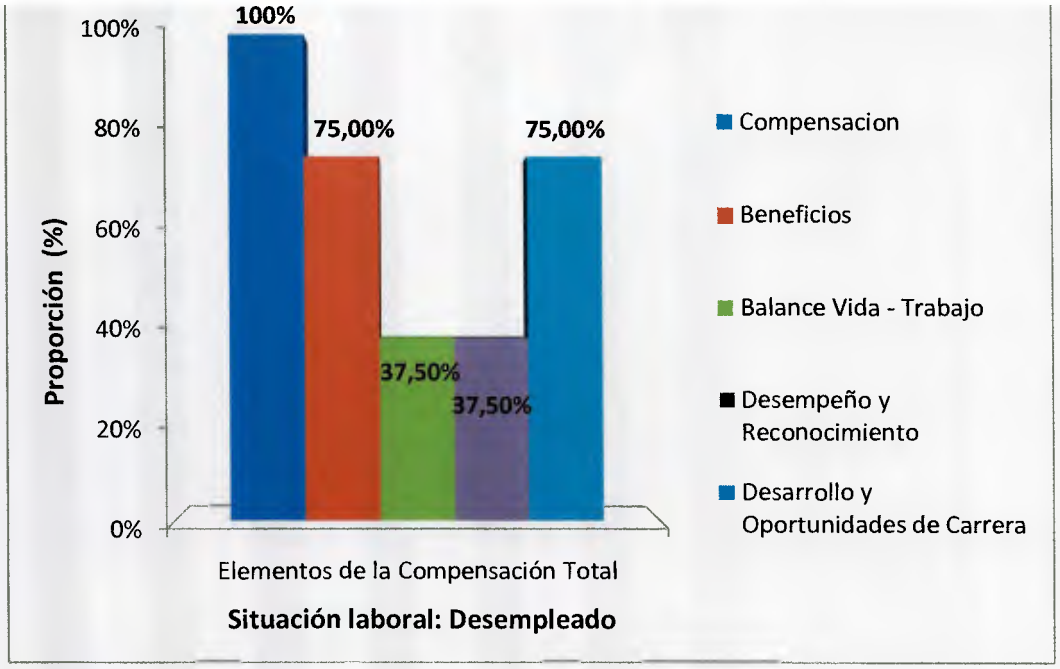

Gráfico 12. Resumen preferencias de los elementos de la compensación total por Situación Laboral Actual (Desempleado).

Para quienes se encuentran desempleados, la compensación representa el ítem con mayor preferencia obteniendo una preferencia del total de la muestra, es decir 100% de los desempleados. En 2do lugar, los Beneficios y el Desarrollo y Oportunidades de Carrera, ocupan el 2do lugar dentro de las preferencias mencionadas y, en último lugar, en la misma proporción (37,50%), se encuentran el Balance Vida-Trabajo y, el Desempeño y Reconocimiento.

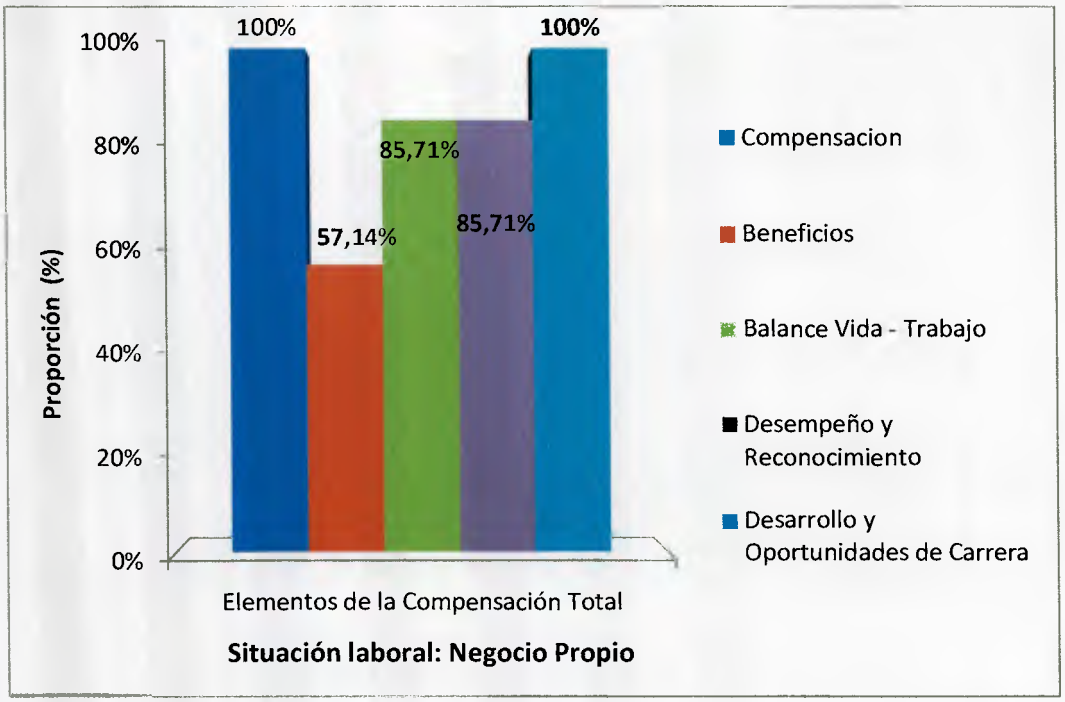

Gráfico 13. Resumen preferencias de los elementos de la compensación total por Situación Laboral Actual (Negocio Propio).

En términos de la proporción, para quienes tienen Negocio Propio, los cuales representan el 4,02% de la muestra total, la Compensación y, Oportunidades de Desarrollo y Carrera representan los elementos preferidos por la muestra considerada en un 100%. El Balance Vida-Trabajo y, Desempeño y Reconocimiento ocupan el 2do lugar con un 85,71% de preferencia y, el elemento con menor preferencia resultó Beneficios con 57,14%.

Análisis por programa de estudio (Postgrado)

Programa de Estudio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Gerencia de Proyectos	124	71,3	71,3	71,3
	Gerencia de RRHH y RRII	30	17,2	17,2	88,5
	Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud	20	11,5	11,5	100,0
	Total	174	100,0	100,0	

Tabla 70. Distribución de la muestra de acuerdo al Programa de Estudio.

a. Gerencia de Proyectos

1. Compensación

Programa de Estudio Gerencia de Proyectos

	Indispensable	Aceptable	Indistinto
SB > al último	115	9	0
	92,7%	7,3%	0,0%
SB Competitivo en el mercado	54	38	32
	43,5%	30,6%	25,8%
SB Acorde al nivel de Responsabilidad	15	97	12
	12,1%	78,2%	9,7%
Utilidades	95	29	0
	76,6%	23,4%	0,0%
Bono Alimentación	59	50	15
	47,6%	40,3%	12,1%
Bono Vacacional	84	40	0
	67,7%	32,3%	0,0%
Pago de Horas Extras	42	61	21
	33,9%	49,2%	16,9%
Bono por desempeño	45	63	16
	36,3%	50,8%	12,9%
Bono por mayor Productividad	0	99	25
	0,0%	79,8%	20,2%
Comisión por Ventas	0	32	92
	0,0%	25,8%	74,2%

Tabla 71. Elementos de la Compensación preferidos de acuerdo a Gerencia de Proyectos.

Contar con un sueldo base superior al último devengado, utilidades y bono vacacional, representan los ítems requeridos para aceptar una oferta salarial para la muestra asociada al programa de Gerencia de Proyectos. Por otra parte, identifican como componentes interesantes el bono por mayor productividad, el sueldo base acorde al nivel de responsabilidad y el bono por desempeño.

Respecto a los elementos de la compensación de menor importancia o aquellos cuya presencia o ausencia no afecta su decisión para aceptar una oferta de trabajo sólo destaca la comisión por ventas.

2. Beneficios

Programa de Estudio Gerencia de Proyectos

	Indispensable	Aceptable	Indistinto
HCM/SV/SA/SF. Cobertura Promedio del mercado	99 79,8%	25 20,2%	0 0,0%
HCM/SV/SA/SF. Cobertura 25% superior del mercado	0 0,0%	113 91,1%	11 8,9%
HCM/SV/SA/SF. Aporte promedio del mercado	99 79,8%	25 20,2%	0 0,0%
HCM/SV/SA/SF. Aporte 25% superior del mercado	0 0,0%	86 69,4%	38 30,6%
Caja de Ahorros	46 37,1%	66 53,2%	12 9,7%
Plan de Jubilación	28 22,6%	75 60,5%	21 16,9%

Tabla 72. Elementos de los Beneficios preferidos de acuerdo a Gerencia de Proyectos.

Los estudiantes del programa de Gerencia de Proyectos, consideraron indispensable que tanto el aporte como la cobertura de las pólizas de seguro sean igual al promedio del mercado. Luego consideran como elementos interesantes que tanto el aporte como la cobertura sea 25% superior al mercado, así como el contar

con un plan de jubilación y caja de ahorros. No presentan algún ítem representativo asociado a la categoría indistinto.

3. Balance Vida-Trabajo

Programa de Estudio Gerencia de Proyectos

	Indispensable	Aceptable	Indistinto
HCM. Inclusión dependientes	68	48	8
	54,8%	38,7%	6,5%
Días de Vacaciones	68	53	3
	54,8%	42,7%	2,4%
Pago por enfermedad	74	43	7
	59,7%	34,7%	5,6%
Horario Flexible	34	69	21
	27,4%	55,6%	16,9%
Trabajo desde el hogar	2	62	60
	1,6%	50,0%	48,4%
Servicio de Atención Médica Preventiva	10	63	51
	8,1%	50,8%	41,1%
Servicio Médico en el lugar de trabajo	27	77	20
	21,8%	62,1%	16,1%
Gimnasio	3	73	48
	2,4%	58,9%	38,7%
Guardería en el trabajo	6	62	56
	4,8%	50,0%	45,2%
Servicios de Conveniencia en el lugar de trabajo	7	45	72
	5,6%	36,3%	58,1%
Prestamo Estudios	43	78	3
	34,7%	62,9%	2,4%
Prestamo Vehículo	44	77	3
	35,5%	62,1%	2,4%
Prestamo Vivienda	29	92	3
	23,4%	74,2%	2,4%

Tabla 73. Elementos del Balance Vida - Trabajo preferidos de acuerdo a Gerencia de Proyectos.

Para la muestra de gerencia de proyectos, los ítems requeridos para aceptar una oferta de trabajo lo constituyen: el pago por enfermedad, la inclusión de dependientes en el HCM y días de vacaciones. En relación a los elementos interesantes, aun cuando su ausencia en la oferta de trabajo no implique su rechazo,

se evidenció que, a excepción de los seleccionados en la categoría indispensable y los servicios de conveniencia en el lugar de trabajo, la muestra considera que todos los beneficios son aceptables en la oferta. Los servicios de conveniencia en el lugar de trabajo, ocupan la categoría de elementos que les son indiferentes a la muestra en la oferta de trabajo.

4. Desempeño y Reconocimiento

Programa de Estudio Gerencia de Proyectos

	Indispensable	Aceptable	Indistinto
Bono por logros específicos	52 41,9%	70 56,5%	2 1,6%
Cupones de Regalo	1 0,8%	57 46,0%	66 53,2%
Propiedad de acciones	1 0,8%	53 42,7%	70 56,5%
Premios por antigüedad.	19 15,3%	78 62,9%	27 21,8%
Feedback continuo	87 70,2%	33 26,6%	4 3,2%
Certificados de reconocimiento	53 42,7%	54 43,5%	17 13,7%

Tabla 74. Elementos del Desempeño y Reconocimiento preferidos de acuerdo a Gerencia de Proyectos.

En lo que a desempeño y reconocimiento se refiere, resulta esencial para los estudiantes una muestra representativa de estudiantes de Gerencia de Proyectos el Feedback continuo. Los premios por antigüedad y bonos por logros específicos resultan interesantes aunque no obstruyen la aceptación de la oferta de trabajo. Entre aquellos ítems que no afectan en la decisión de aceptar una oferta resaltan la propiedad de acciones y los cupones de regalo.

5. Desarrollo y Oportunidades de Carrera

Programa de Estudio Gerencia de Proyectos

	Indispensable	Aceptable	Indistinto
Cursos	104	20	0
	83,9%	16,1%	0,0%
Aprendizaje de Idiomas	27	91	6
	21,8%	73,4%	4,8%
Becas parciales o totales	48	70	6
	38,7%	56,5%	4,8%
Asignaciones Rotativas	20	81	23
	16,1%	65,3%	18,5%
Formación en liderazgo y Dirección.	62	59	3
	50,0%	47,6%	2,4%
Formar / entrenar a los miembros del equipo.	56	61	7
	45,2%	49,2%	5,6%
Promociones	98	24	2
	79,0%	19,4%	1,6%
Asignaciones Internacionales	45	70	9
	36,3%	56,5%	7,3%

Tabla 75. Elementos del Desarrollo y Oportunidades de Carrera preferidos de acuerdo a Gerencia de Proyectos.

En este elemento de la compensación total, destacan como indispensables: cursos, promociones y formación, en liderazgo y dirección; mientras que en la categoría aceptable el aprendizaje de idiomas, las asignaciones rotativas, asignaciones internacionales y becas parciales o totales representan la elección de los estudiantes. No se presentó muestra representativa que haya considerado algún ítem como indistinto.

En relación a la frecuencia o categoría que más se repite, en el caso del programa de Gerencia de Proyectos, Aceptable es común entre todos los componentes de la compensación total.

La identificación de las preferencias asociadas a los elementos de la compensación total de acuerdo al programa Gerencia de Proyectos se realizó a través de la siguiente gráfica:

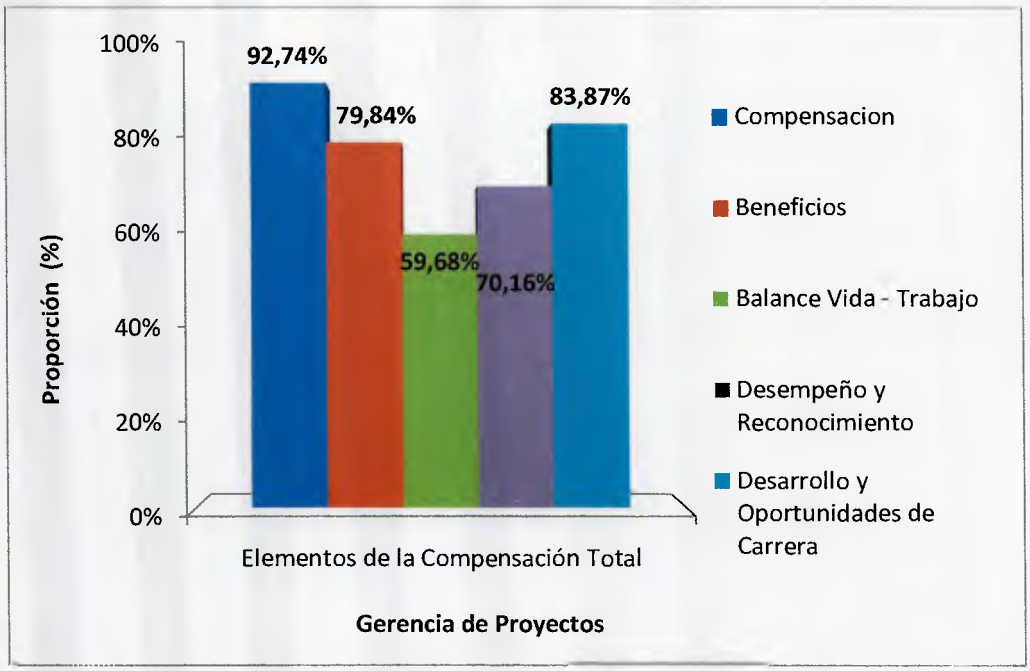

Gráfico 14. Resumen preferencias de los elementos de la compensación total de acuerdo al Programa de Gerencia de Proyectos.

Para los estudiantes pertenecientes al programa Gerencia de Proyectos, la Compensación constituye el elemento de la compensación total con mayor preferencia, con un 92,74% de la muestra. Seguidamente, Desempeño y Reconocimiento con 83,87%. El 3er elemento con mayor preferencia resultó Beneficios con un 79,84%. El 4to y 5to lugar lo ocuparon Desempeño y Reconocimiento (70,16%) y Balance Vida-Trabajo (59,68%).

b. <u>Gerencia de RRHH y RRII</u>

1. Compensación

Programa de Estudio Gerencia de RRHH y RRII

	Indispensable	Aceptable	Indistinto
SB > al último	29	1	0
	96,7%	3,3%	0,0%
SB Competitivo en el mercado	15	5	10
	50,0%	16,7%	33,3%
SB Acorde al nivel de Responsabilidad	8	19	3
	26,7%	63,3%	10,0%
Utilidades	18	12	0
	60,0%	40,0%	0,0%
Bono Alimentación	16	10	4
	53,3%	33,3%	13,3%
Bono Vacacional	17	12	1
	56,7%	40,0%	3,3%
Pago de Horas Extras	6	11	13
	20,0%	36,7%	43,3%
Bono por desempeño	5	23	2
	16,7%	76,7%	6,7%
Bono por mayor Productividad	0	26	4
	0,0%	86,7%	13,3%
Comisión por Ventas	0	16	14
	0,0%	53,3%	46,7%

Tabla 76. Elementos de la Compensación preferidos de acuerdo a Gerencia de RRHH y RRII.

Un sueldo base mayor al último devengado y competitivo en el mercado, pago de utilidades superior a lo establecido en la LOTTT al igual que el Bono vacacional, seleccionan los estudiantes de Gerencia de RRHH y RRII como imprescindibles para aceptar una oferta de trabajo; así como bono por mayor productividad, por desempeño, sueldo básico acorde al nivel de responsabilidad y comisión por ventas representan aquellos ítems interesantes más no obligatorios para aceptar una oferta de trabajo. No se evidencio muestra representativa de elementos que resulten indiferentes para los estudiantes objeto del análisis.

2. Beneficios

Programa de Estudio Gerencia de RRHH y RRII

	Indispensable	Aceptable	Indistinto
HCM/SV/SA/SF. Cobertura Promedio del mercado	22 73,3%	8 26,7%	0 0,0%
HCM/SV/SA/SF. Cobertura 25% superior del mercado	0 0,0%	28 93,3%	2 6,7%
HCM/SV/SA/SF. Aporte promedio del mercado	22 73,3%	8 26,7%	0 0,0%
HCM/SV/SA/SF. Aporte 25% superior del mercado	0 0,0%	24 80,0%	6 20,0%
Caja de Ahorros	9 30,0%	17 56,7%	4 13,3%
Plan de Jubilación	9 30,0%	14 46,7%	7 23,3%

Tabla 77. Elementos de los Beneficios preferidos de acuerdo a Gerencia de RRHH y RRII.

La muestra de Gerencia de RRHH y RRII, cataloga como indispensables, al igual que Proyectos, la cobertura y aporte promedio de mercado de las pólizas de seguro; de igual forma incluye como aceptables o deseables la cobertura y aporte a las mismas 25% superior al mercado e incluye la caja de ahorros y, no considera ítems indiferentes asociados a los beneficios, coincidiendo con Proyectos.

3. Balance Vida-Trabajo

Programa de Estudio Gerencia de RRHH y RRII

	Indispensable	Aceptable	Indistinto
HCM. Inclusión dependientes	15 50,0%	10 33,3%	5 16,7%
Días de Vacaciones	8 26,7%	19 63,3%	3 10,0%
Pago por enfermedad	18 60,0%	11 36,7%	1 3,3%
Horario Flexible	6 20,0%	14 46,7%	10 33,3%
Trabajo desde el hogar	0 0,0%	9 30,0%	21 70,0%
Servicio de Atención Médica Preventiva	6 20,0%	12 40,0%	12 40,0%
Servicio Médico en el lugar de trabajo	10 33,3%	16 53,3%	4 13,3%
Gimnasio	2 6,7%	14 46,7%	14 46,7%
Guardería en el trabajo	5 16,7%	7 23,3%	18 60,0%
Servicios de Conveniencia en el lugar de trabajo	2 6,7%	9 30,0%	19 63,3%
Prestamo Estudios	10 33,3%	18 60,0%	2 6,7%
Prestamo Vehículo	11 36,7%	17 56,7%	2 6,7%
Prestamo Vivienda	9 30,0%	19 63,3%	2 6,7%

Tabla 78. Elementos del Balance Vida-Trabajo preferidos de acuerdo a Gerencia de RRHH y RRII.

Para la muestra perteneciente a programa de RRHH y RRII, representa indispensabilidad con un 60% el pago por enfermedad, seguido de la inclusión de dependientes en el HCM con un 50% coincidiendo con la muestra de Proyectos. Días de vacaciones (63,3%), Prestamos para vivienda (63,3%), prestamos para vehículos (56,7%) y servicio médico en el lugar de trabajo (53,3%) constituyen los ítems considerados como aceptables o interesantes para esta muestra; mientras que aquellos

que su presencia o no, no interfiere en la aceptación de la oferta destacan: trabajo desde el hogar con un 70%, servicios de conveniencia con un 63,3% y guardería con 60%.

4. Desempeño y Reconocimiento

Programa de Estudio Gerencia de RRHH y RRII

	Indispensable	Aceptable	Indistinto
Bono por logros específicos	13 43,3%	17 56,7%	0 0,0%
Cupones de Regalo	2 6,7%	9 30,0%	19 63,3%
Propiedad de acciones	3 10,0%	7 23,3%	20 66,7%
Premios por antigüedad.	9 30,0%	15 50,0%	6 20,0%
Feedback continuo	20 66,7%	9 30,0%	1 3,3%
Certificados de reconocimiento	12 40,0%	12 40,0%	6 20,0%

Tabla 79. Elementos del Desempeño y Reconocimiento preferidos de acuerdo a Gerencia de RRHH y RRII.

La categoría indispensable es representada por la muestra de RRHH y RRII únicamente por el feedback continuo con un 66,7%. En relación a los ítems interesantes más no imprescindibles destacan los bonos por logros específicos (56,7% y los premios por antigüedad (50%).

Los estudiantes de RRHH y RRII catalogan en la categoría indistinto a la propiedad de acciones y los cupones de regalo con 66,7% y 63,3% respectivamente.

5. Desarrollo y Oportunidades de Carrera

Programa de Estudio Gerencia de RRHH y RRII

	Indispensable	Aceptable	Indistinto
Cursos	25	5	0
	83,3%	16,7%	0,0%
Aprendizaje de Idiomas	12	15	3
	40,0%	50,0%	10,0%
Becas parciales o totales	14	10	6
	46,7%	33,3%	20,0%
Asignaciones Rotativas	6	19	5
	20,0%	63,3%	16,7%
Formación en liderazgo y Dirección.	17	13	0
	56,7%	43,3%	0,0%
Formar / entrenar a los miembros del equipo.	13	13	4
	43,3%	43,3%	13,3%
Promociones	28	2	0
	93,3%	6,7%	0,0%
Asignaciones Internacionales	9	17	4
	30,0%	56,7%	13,3%

Tabla 80. Elementos del Desarrollo y Oportunidades de Carrera preferidos de acuerdo a Gerencia de RRHH y RRII.

En este elemento de la compensación total, la muestra analizada refleja como imprescindible para aceptar una oferta de trabajo las promociones (93,3%), los cursos (83,3%) y los planes de formación en liderazgo y dirección (56,7%).

Como ítems aceptables resaltan las asignaciones rotativas con un 63,3%, las asignaciones internacionales con un 56,7% y, con un 50% el aprendizaje de idiomas.

La muestra no consideró ninguno de los elementos del desarrollo y oportunidades de carrera como indistinto.

En general la frecuencia o selección que más se repite en la muestra asociada al programa de Gerencia de RRHH y RRII es Aceptable, a excepción del desarrollo y oportunidades de carrera, considerado o cuya frecuencia resultante fue Indispensable.

La siguiente gráfica, representa las preferencias de la compensación total de acuerdo al programa de estudio:

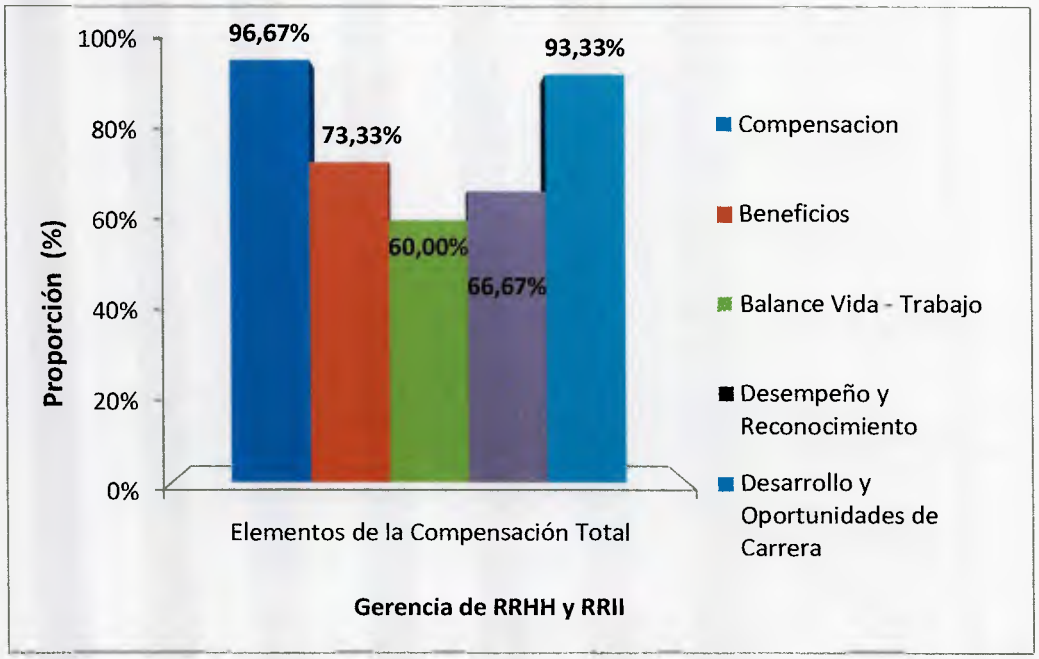

Gráfico 15. Resumen preferencias de los elementos de la compensación total de acuerdo al Programa de RRHH y RRII.

La muestra de estudiantes pertenecientes al programa de Gerencia de RRHH y RRII, consideró la Compensación como el elemento con mayor preferencia en términos de proporción con un 96,67%. Seguidamente, un 93,33% de la muestra del referido programa, seleccionó Desarrollo y Oportunidades de Carrera como 2do elemento con mayor preferencia.

Beneficios representa con un 73,33% de la muestra, el 3er elemento de la compensación total con mayor preferencia. En últimos lugares, se encuentran Desempeño y Reconocimiento con 66,67% y, Balance Vida-Trabajo con un 6,67% por debajo de éste último, para un total de 60% de la muestra.

c. Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud

1. Compensación

Programa de Estudio Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud

	Indispensable	Aceptable	Indistinto
SB > al último	18	2	0
	90,0%	10,0%	0,0%
SB Competitivo en el mercado	11	4	5
	55,0%	20,0%	25,0%
SB Acorde al nivel de Responsabilidad	6	12	2
	30,0%	60,0%	10,0%
Utilidades	13	7	0
	65,0%	35,0%	0,0%
Bono Alimentación	10	6	4
	50,0%	30,0%	20,0%
Bono Vacacional	13	7	0
	65,0%	35,0%	0,0%
Pago de Horas Extras	3	13	4
	15,0%	65,0%	20,0%
Bono por desempeño	4	15	1
	20,0%	75,0%	5,0%
Bono por mayor Productividad	0	8	12
	0,0%	40,0%	60,0%
Comisión por Ventas	1	4	15
	5,0%	20,0%	75,0%

Tabla 81. Elementos de la Compensación preferidos de acuerdo a Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud.

Para los cursantes del programa de Servicios Asistenciales en Salud, la elección de los elementos requeridos para aceptar una oferta de trabajo coincide con la selección de las muestras de Gerencia de Proyectos y Gerencia de RRHH y RRII al considerar el sueldo base mayor al último devengado, utilidades y bono vacacional como indispensables. En relación a los elementos aceptables resaltan, en similitud con los otros dos programas, bono por desempeño, sueldo base acorde al nivel de responsabilidad y, además incluyen el pago de horas extras. Respecto a los ítems que les resultan indiferentes, con mayor representatividad destacan comisión por ventas y el bono por mayor productividad.

En relación a la frecuencia o repetición de categorías Proyectos y RRHH y RRII coinciden en categoría Aceptable mientras que para Servicios Asistenciales en Salud, resultó con mayor frecuencia indispensable.

2. Beneficios

Programa de Estudio Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud

	Indispensable	Aceptable	Indistinto
HCM/SV/SA/SF. Cobertura Promedio del mercado	15 75,0%	5 25,0%	0 0,0%
HCM/SV/SA/SF. Cobertura 25% superior del mercado	0 0,0%	19 95,0%	1 5,0%
HCM/SV/SA/SF. Aporte promedio del mercado	15 75,0%	5 25,0%	0 0,0%
HCM/SV/SA/SF. Aporte 25% superior del mercado	0 0,0%	14 70,0%	6 30,0%
Caja de Ahorros	9 45,0%	9 45,0%	2 10,0%
Plan de Jubilación	7 35,0%	8 40,0%	5 25,0%

Tabla 82. Elementos de los Beneficios preferidos de acuerdo a Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud.

Quienes pertenecen a la muestra de Servicios Asistenciales en Salud se corresponden con los ítems seleccionados por los programas anteriores por lo que la cobertura y aporte en las pólizas de seguro representan los indispensables en cuanto a beneficios. También coinciden al optar por la cobertura y aporte 25% superior al mercado como ítems interesantes o deseables y, sin diferenciación a los programas anteriores no poseen muestra representativa que refleje alguno de los ítems como indistinto.

Finalmente, la frecuencia en cuanto a beneficios presentada por los tres programas es en la categoría Aceptable.

3. Balance Vida-Trabajo

Programa de Estudio Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud

	Indispensable	Aceptable	Indistinto
HCM. Inclusión dependientes	10 50,0%	8 40,0%	2 10,0%
Días de Vacaciones	10 50,0%	8 40,0%	2 10,0%
Pago por enfermedad	7 35,0%	13 65,0%	0 0,0%
Horario Flexible	4 20,0%	15 75,0%	1 5,0%
Trabajo desde el hogar	0 0,0%	5 25,0%	15 75,0%
Servicio de Atención Médica Preventiva	1 5,0%	11 55,0%	8 40,0%
Servicio Médico en el lugar de trabajo	8 40,0%	9 45,0%	3 15,0%
Gimnasio	1 5,0%	8 40,0%	11 55,0%
Guardería en el trabajo	1 5,0%	6 30,0%	13 65,0%
Servicios de Conveniencia en el lugar de trabajo	1 5,0%	8 40,0%	11 55,0%
Prestamo Estudios	4 20,0%	15 75,0%	1 5,0%
Prestamo Vehículo	4 20,0%	15 75,0%	1 5,0%
Prestamo Vivienda	4 20,0%	15 75,0%	1 5,0%

Tabla 83. Elementos del Balance Vida-Trabajo preferidos de acuerdo a Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud.

Quienes cursan el programa de Servicios Asistenciales en Salud, consideran la inclusión de dependientes en el HCM y días de vacaciones (50%c/u) como imprescindibles para aceptar una oferta de trabajo. Así mismo, un horario flexible con 75% de la muestra, tener a disposición préstamos para vivienda, vehículo y estudios (75% de la muestra para cada tipo de préstamo), pago por enfermedad con un 65% y, servicios de atención médica preventiva con 55%, representan aquellos ítems atractivos pero no indispensables para su aceptación. Por otra parte, trabajo desde el hogar (75%), guardería (64%), gimnasio y servicios de conveniencia en el lugar de trabajo (55%), representan aquellos ítems en los que no representa preocupación alguna su ausencia en la oferta de trabajo.

4. Desempeño y Reconocimiento

Programa de Estudio Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud

	Indispensable	Aceptable	Indistinto
Bono por logros específicos	8 40,0%	12 60,0%	0 0,0%
Cupones de Regalo	1 5,0%	12 60,0%	7 35,0%
Propiedad de acciones	1 5,0%	7 35,0%	12 60,0%
Premios por antigüedad.	3 15,0%	13 65,0%	4 20,0%
Feedback continuo	13 65,0%	5 25,0%	2 10,0%
Certificados de reconocimiento	9 45,0%	11 55,0%	0 0,0%

Tabla 84. Elementos del Desempeño y Reconocimiento preferidos de acuerdo a Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud.

El elemento indispensable para la muestra en relación al desempeño y reconocimiento con un 65% es el Feedback continuo. En relación a aquellos ítems considerados interesantes al considerar una oferta de trabajo, quienes pertenecen al

programa de servicios asistenciales en salud destacan: premios por antigüedad (65%), bono por logros específicos y cupones de regalo con un 60% y certificados de reconocimiento con un 55%. El ítem menor considerado o el cual no ejerce ningún tipo de efecto en la decisión de optar por una oferta de trabajo es la propiedad de acciones.

5. Desarrollo y Oportunidades de Carrera

Programa de Estudio Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud

	Indispensable	Aceptable	Indistinto
Cursos	16	4	0
	80,0%	20,0%	0,0%
Aprendizaje de Idiomas	3	15	2
	15,0%	75,0%	10,0%
Becas parciales o totales	8	11	1
	40,0%	55,0%	5,0%
Asignaciones Rotativas	5	10	5
	25,0%	50,0%	25,0%
Formación en liderazgo y Dirección.	9	9	2
	45,0%	45,0%	10,0%
Formar / entrenar a los miembros del equipo.	11	4	5
	55,0%	20,0%	25,0%
Promociones	17	3	0
	85,0%	15,0%	0,0%
Asignaciones Internacionales	4	13	3
	20,0%	65,0%	15,0%

Tabla 85. Elementos del Desarrollo y Oportunidades de Carrera preferidos de acuerdo a Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud.

Representando la categoría de ítems requeridos para aceptar una oferta de trabajo, resaltan las promociones con 85% de la muestra, cursos (80%) y el formar /entrenar a miembros del equipo. Aquellos que representan la categoría Aceptables son: aprendizaje de idiomas (75%), asignaciones internacionales (65%), becas

parciales o totales de estudio (55%) y asignaciones rotativas con un 50%. En la categoría indistinto no se encuentran ítems que resulten representativos.

A continuación, las preferencias de la compensación total identificadas en el programa de Gerencia de Servicios asistenciales en salud:

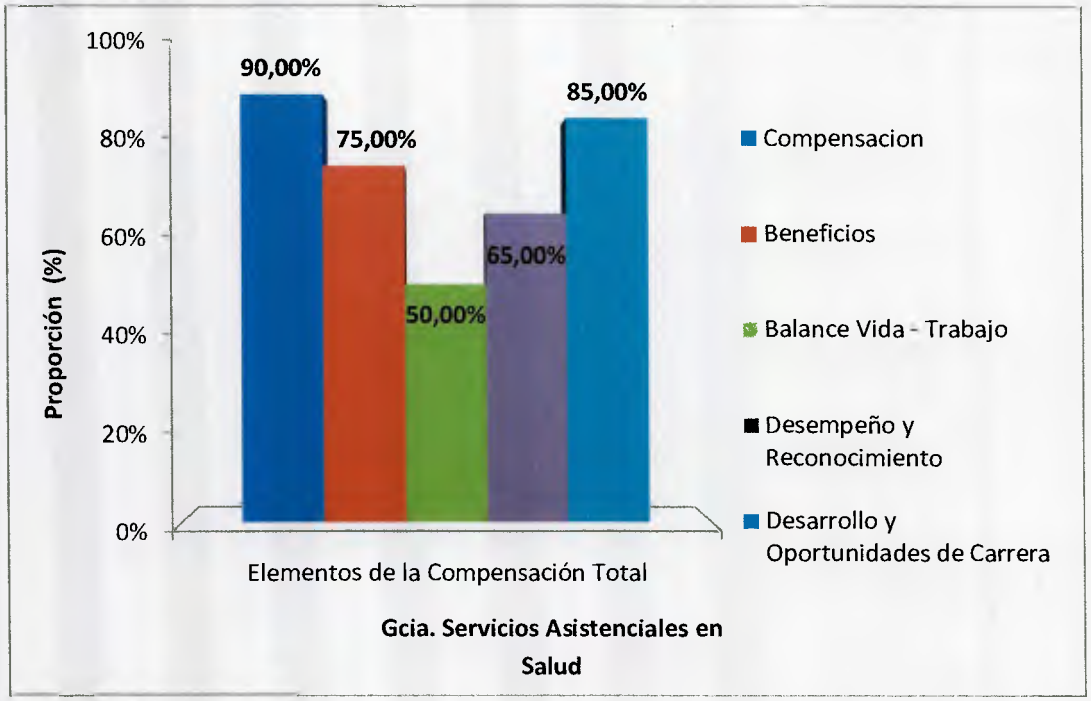

Gráfico 16. Resumen preferencias de los elementos de la compensación total de acuerdo al Programa de Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud.

Para los estudiantes del programa de Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud, quienes representan el 11,49% de la muestra total, el principal elemento de la compensación total que representa las preferencias con un 90%, es la Compensación; a ésta le sigue Desarrollo y Oportunidades de Carrera con la selección de un 85% de la muestra. En 3er lugar, fue seleccionado por el 75% de la muestra Beneficios y, seguidamente Desempeño y Reconocimiento con 65%. El elemento con menor preferencia resultó el Balance Vida-Trabajo con 15% por debajo de Desempeño y Reconocimiento.

Análisis por Generación

Generación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baby Boomer	7	4,0	4,0	4,0
	Generación X	55	31,6	31,6	35,6
	Generación Y	112	64,4	64,4	100,0
	Total	174	100,0	100,0	

Tabla 86. Distribución de la muestra de acuerdo a su Generación.

La generación mayor representada en la muestra es la Generación "Y" con un 64,4% de participación, seguida de la Generación "X" con un 31,6% de participación y, Baby Boomer con 4% de participación.

a) Generación Baby Boomer

1. Compensación

Generación Baby Boomer

	Indispensable		Aceptable		Indistinto	
	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila
SB > al último	7	100,0%	0	0,0%	0	0,0%
SB Competitivo en el mercado	4	57,1%	2	28,6%	1	14,3%
SB Acorde al nivel de Responsabilidad	0	0,0%	7	100,0%	0	0,0%
Utilidades	4	57,1%	3	42,9%	0	0,0%
Bono Alimentación	2	28,6%	4	57,1%	1	14,3%
Bono Vacacional	6	85,7%	1	14,3%	0	0,0%
Pago de Horas Extras	2	28,6%	1	14,3%	4	57,1%
Bono por desempeño	3	42,9%	4	57,1%	0	0,0%
Bono por mayor Productividad	0	0,0%	5	71,4%	2	28,6%
Comisión por Ventas	0	0,0%	5	71,4%	2	28,6%

Tabla 87. Elementos de la Compensación preferidos de acuerdo a la Generación Baby Boomer

Para los Baby Boomer la compensación está representada bajo la categoría de indispensable por: sueldo base mayor al último devengado con una selección del 100% de la muestra, Bono Vacacional con un 85,7% y, utilidades y sueldo competitivo en el mercado, con un 57,1% cada uno. En cuanto a los ítems considerados atractivos, un sueldo acorde al nivel de responsabilidad (100%), bono por mayor productividad 71,4%, comisión por ventas 71,4% y, bono alimentación y bono por desempeño con un 57,1% cada uno.

El pago de horas extras representa con un 57,1%, el ítem que resulta indiferente a la muestra al considerar una oferta e trabajo.

2. Beneficios

Generación Baby Boomer

	Indispensable		Aceptable		Indistinto	
	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila
HCM/SV/SA/SF. Cobertura Promedio del mercado	7	100,0%	0	0,0%	0	0,0%
HCM/SV/SA/SF. Cobertura 25% superior del mercado	0	0,0%	7	100,0%	0	0,0%
HCM/SV/SA/SF. Aporte promedio del mercado	7	100,0%	0	0,0%	0	0,0%
HCM/SV/SA/SF. Aporte 25% superior del mercado	0	0,0%	5	71,4%	2	28,6%
Caja de Ahorros	2	28,6%	5	71,4%	0	0,0%
Plan de Jubilación	2	28,6%	5	71,4%	0	0,0%

Tabla 88. Elementos de los Beneficios preferidos de acuerdo a la Generación Baby Boomer

Los Baby Boomer consideran que tanto la cobertura como el aporte de las pólizas de seguro deben ser al menos en el promedio del mercado con un 100%. De igual forma, consideran en un 100% que sería aceptable que la cobertura de las pólizas sea 25% superior al mercado; en un 71,4% consideran aceptable el aporte

25% superior al mercado y, bajo el mismo porcentaje, contar con una caja de ahorros y un plan de jubilación.

No se evidencia una muestra representativa que haga referencia a si alguno de los ítems resulta indistinto.

3. Balance Vida-Trabajo

Generación Baby Boomer

	Indispensable		Aceptable		Indistinto	
	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila
HCM. Inclusión dependientes	5	71,4%	1	14,3%	1	14,3%
Días de Vacaciones	5	71,4%	2	28,6%	0	0,0%
Pago por enfermedad	5	71,4%	1	14,3%	1	14,3%
Horario Flexible	1	14,3%	4	57,1%	2	28,6%
Trabajo desde el hogar	0	0,0%	1	14,3%	6	85,7%
Servicio de Atención Médica Preventiva	1	14,3%	3	42,9%	3	42,9%
Servicio Médico en el lugar de trabajo	3	42,9%	4	57,1%	0	0,0%
Gimnasio	0	0,0%	5	71,4%	2	28,6%
Guardería en el trabajo	0	0,0%	3	42,9%	4	57,1%
Servicios de Conveniencia en el lugar de trabajo	0	0,0%	1	14,3%	6	85,7%
Prestamo Estudios	1	14,3%	4	57,1%	2	28,6%
Prestamo Vehículo	3	42,9%	2	28,6%	2	28,6%
Prestamo Vivienda	3	42,9%	2	28,6%	2	28,6%

Tabla 89. Elementos del Balance Vida - Trabajo preferidos de acuerdo a la Generación Baby Boomer

Los Baby Boomer, en un 71,4% consideran que la inclusión de dependientes en la póliza de HCM, los días de vacaciones y el pago por enfermedad como los ítems indispensables para aceptar la oferta.

Como ítems aceptables destacan gimnasio con un 71,4%, horario flexible, servicio médico en el lugar de trabajo y préstamos para estudios con un 57,1%.

En cuanto a aquellos ítems que resultan indiferente o prescindibles se encuentran: trabajo desde el hogar y servicios de conveniencia en el lugar de trabajo con un 85,7%, seguidos de guardería en el trabajo con un 57,1%.

4. Desempeño y Reconocimiento

Generación Baby Boomer

	Indispensable		Aceptable		Indistinto	
	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila
Bono por logros específicos	2	28,6%	5	71,4%	0	0,0%
Cupones de Regalo	0	0,0%	2	28,6%	5	71,4%
Propiedad de acciones	1	14,3%	1	14,3%	5	71,4%
Premios por antigüedad.	1	14,3%	2	28,6%	4	57,1%
Feedback continuo	4	57,1%	3	42,9%	0	0,0%
Certificados de reconocimiento	1	14,3%	6	85,7%	0	0,0%

Tabla 90. Elementos del Desempeño y Reconocimiento preferidos de acuerdo a la Generación Baby Boomer

En lo que a desempeño y reconocimiento se refiere, el feedback continuo (con 57,1%) resulta ser imprescindible para esta generación así como los certificados de reconocimiento con un 85,7% y los bonos por logros específicos (71,4%) resultan interesantes si se presentan en la oferta de trabajo. Los ítems considerados indistintos son cupones de regalo y propiedad de acciones con un 71,4% y, premios por antigüedad con un 57,1%.

5. Desarrollo y Oportunidades de Carrera

Generación Baby Boomer

	Indispensable		Aceptable		Indistinto	
	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila
Cursos	7	100,0%	0	0,0%	0	0,0%
Aprendizaje de Idiomas	2	28,6%	3	42,9%	2	28,6%
Becas parciales o totales	1	14,3%	3	42,9%	3	42,9%
Asignaciones Rotativas	1	14,3%	4	57,1%	2	28,6%
Formación en liderazgo y Dirección.	2	28,6%	5	71,4%	0	0,0%
Formar / entrenar a los miembros del equipo.	4	57,1%	3	42,9%	0	0,0%
Promociones	7	100,0%	0	0,0%	0	0,0%
Asignaciones Internacionales	3	42,9%	4	57,1%	0	0,0%

Tabla 91. Elementos del Desarrollo y Oportunidades de Carrera preferidos de acuerdo a la Generación Baby Boomer

Esta generación considera en su 100% que los cursos y la posibilidad de promociones son requeridos para aceptar una oferta de trabajo; así como un 57,1 incluye el formar a miembros del equipo como algo necesario.

La formación en liderazgo y dirección, representa con un 71,4% el ítem mayor considerado como aceptable, seguido de las asignaciones rotativas e internacionales con un 57,1% cada una. Ninguno de los ítems se presenta como representativo al analizar aquellos que resulten indistintos.

En cuanto a frecuencia se refiere, para los Baby Boomer la categoría en general es Aceptable, a excepción del Desarrollo y Oportunidades de Carrera, seleccionada como indispensable.

La identificación de las preferencias asociadas a los elementos de la compensación total de acuerdo a Generación Baby Boomer, se realizó a través del siguiente gráfico:

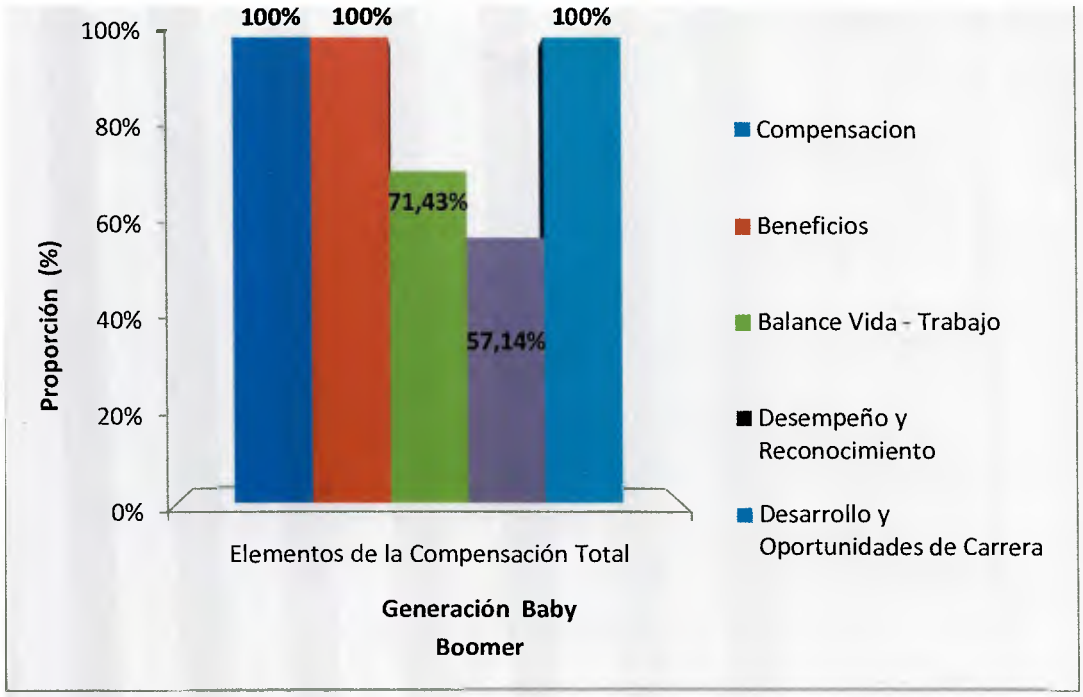

Gráfico 17. Resumen preferencias de los elementos de la compensación total de acuerdo a la Generación Baby Boomer.

De acuerdo a lo anterior, la Generación Baby Boomer consideró de manera equitativa y con 100% de selección de la muestra, que Compensación, Beneficios y Desarrollo y Oportunidades de Carrera representan los elementos con mayor preferencia en lo que a compensación total se refiere. En 2do lugar, la muestra seleccionó el Balance Vida-Trabajo con un 71,43% de elección y, el elemento menos preferido resultó Desempeño y Reconocimiento (57,14%).

b) Generación "X"

1. Compensación

Generación "X"

	Indispensable		Aceptable		Indistinto	
	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila
SB > al último	50	90,9%	5	9,1%	0	0,0%
SB Competitivo en el mercado	20	36,4%	19	34,5%	16	29,1%
SB Acorde al nivel de Responsabilidad	11	20,0%	37	67,3%	7	12,7%
Utilidades	40	72,7%	15	27,3%	0	0,0%
Bono Alimentación	26	47,3%	15	27,3%	14	25,5%
Bono Vacacional	36	65,5%	18	32,7%	1	1,8%
Pago de Horas Extras	16	29,1%	28	50,9%	11	20,0%
Bono por desempeño	19	34,5%	31	56,4%	5	9,1%
Bono por mayor Productividad	0	0,0%	50	90,9%	5	9,1%
Comisión por Ventas	1	1,8%	18	32,7%	36	65,5%

Tabla 92. Elementos de la Compensación preferidos de acuerdo a la Generación "X".

El 90% de los pertenecientes a la Generación "X" considera como imprescindible que el sueldo básico en una nueva oferta de trabajo sea mayor al último devengado, seguido de un 72,7% que incluye las utilidades y, un 65,5% que considera el bono vacacional de igual forma imprescindible. Por otra parte, el 90,9% de la muestra incluye el bono por mayor productividad como el primer ítem aceptable, con un - 23,6% se presenta el sueldo acorde al nivel de responsabilidad, el bono por desempeño y pago de horas extras con un 56,4% y 50,9% respectivamente. Sólo la comisión por ventas es el ítem que representa la categoría indistinto.

2. Beneficios

Generación "X"

	Indispensable		Aceptable		Indistinto	
	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila
HCM/SV/SA/SF. Cobertura Promedio del mercado	42	76,4%	13	23,6%	0	0,0%
HCM/SV/SA/SF. Cobertura 25% superior del mercado	0	0,0%	54	98,2%	1	1,8%
HCM/SV/SA/SF. Aporte promedio del mercado	42	76,4%	13	23,6%	0	0,0%
HCM/SV/SA/SF. Aporte 25% superior del mercado	0	0,0%	40	72,7%	15	27,3%
Caja de Ahorros	17	30,9%	26	47,3%	12	21,8%
Plan de Jubilación	14	25,5%	29	52,7%	12	21,8%

Tabla 93. Elementos de los Beneficios preferidos de acuerdo a la Generación "X".

Consideran el aporte y la cobertura en promedio del mercado para las pólizas de seguro con un 76,4%. Luego para estos ítems, pero en lugar de estar en el promedio del mercado, consideran aceptable que los mismos sean 25% superior al mismo; en el caso de la cobertura con un 98,2% y el aporte con un 72,7%. Seguidamente incluyen el plan de jubilación también como elemento aceptable. No presentan ítems representativos en la categoría indistintos.

3. Balance Vida-Trabajo

El pago por enfermedad con 61,8% y la inclusión de dependientes en el HCM (58,2%) fueron los ítems reflejados como obligatorios por la Generación "X", para aceptar una oferta de trabajo.

En cuanto a aquellos que resultan llamativos pero no implican impacto en la toma de decisión para la aceptación de la oferta destacan: los prestamos (para vivienda, estudios y vehículos) con un 70,9% cada uno, seguidos por el servicio

médico en el lugar de trabajo con 63,6%, horario flexible y días de vacaciones con 56,4% y 52,7% respectivamente.

La muestra considera indiferente la presencia de servicios de conveniencia en el lugar de trabajo (61,8%), guardería en el trabajo, gimnasio con 52,7% y trabajo desde el hogar con 50,9%.

Generación "X"

	Indispensable		Aceptable		Indistinto	
	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila
HCM. Inclusión dependientes	32	58,2%	19	34,5%	4	7,3%
Días de Vacaciones	23	41,8%	29	52,7%	3	5,5%
Pago por enfermedad	34	61,8%	21	38,2%	0	0,0%
Horario Flexible	15	27,3%	31	56,4%	9	16,4%
Trabajo desde el hogar	0	0,0%	27	49,1%	28	50,9%
Servicio de Atención Médica Preventiva	5	9,1%	27	49,1%	23	41,8%
Servicio Médico en el lugar de trabajo	8	14,5%	35	63,6%	12	21,8%
Gimnasio	0	0,0%	26	47,3%	29	52,7%
Guardería en el trabajo	3	5,5%	21	38,2%	31	56,4%
Servicios de Conveniencia en el lugar de trabajo	2	3,6%	19	34,5%	34	61,8%
Prestamo Estudios	15	27,3%	39	70,9%	1	1,8%
Prestamo Vehículo	15	27,3%	39	70,9%	1	1,8%
Prestamo Vivienda	15	27,3%	39	70,9%	1	1,8%

Tabla 94. Elementos del Balance Vida- Trabajo preferidos de acuerdo a la Generación "X".

El Balance Vida-Trabajo está representado para la Generación "X" por el pago por enfermedad en un 61,8% e inclusión de dependientes en el HCM en 58,2% dentro de la categoría de ítems indispensables.

En cuanto a aquellos que resultan aceptables destacan los 3 tipos de préstamos (vivienda, vehículo, estudios) en un 70,9%, seguidos de servicio médico en el trabajo (63,6%), horario flexible (56,4%) y días de vacaciones con 52,7%.

Los ítems menos considerados o, cuya presencia no impacta en la decisión de la toma de la oferta se obtuvo: servicios de conveniencia en el trabajo con 61,8%, guardería en el trabajo con 56,4%, gimnasio (52,7%) y trabajo desde el hogar con 40,9%.

4. Desempeño y Reconocimiento

Generación "X"

	Indispensable		Aceptable		Indistinto	
	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila
Bono por logros específicos	24	43,6%	31	56,4%	0	0,0%
Cupones de Regalo	0	0,0%	26	47,3%	29	52,7%
Propiedad de acciones	0	0,0%	24	43,6%	31	56,4%
Premios por antigüedad.	9	16,4%	31	56,4%	15	27,3%
Feedback continuo	44	80,0%	11	20,0%	0	0,0%
Certificados de reconocimiento	20	36,4%	27	49,1%	8	14,5%

Tabla 95. Elementos del Desempeño y Reconocimiento preferidos de acuerdo a la Generación "X".

El feedback continuo representa el ítem imprescindible en cuanto a desempeño y reconocimiento para la muestra correspondiente a la Generación "X" con un 80%.

Luego, en la categoría aceptable, los bonos por logros específicos y premios por antigüedad con un 56,4% cada uno fueron los ítems representativos y; la propiedad de acciones (56,4%) y cupones de regalo (52,7%) fueron considerados bajo la categoría de indistinto.

5. Oportunidades y Desarrollo de Carrera

Generación "X"

	Indispensable		Aceptable		Indistinto	
	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila
Cursos	47	85,5%	8	14,5%	0	0,0%
Aprendizaje de Idiomas	12	21,8%	38	69,1%	5	9,1%
Becas parciales o totales	17	30,9%	33	60,0%	5	9,1%
Asignaciones Rotativas	15	27,3%	28	50,9%	12	21,8%
Formación en liderazgo y Dirección.	27	49,1%	28	50,9%	0	0,0%
Formar / entrenar a los miembros del equipo.	27	49,1%	24	43,6%	4	7,3%
Promociones	43	78,2%	10	18,2%	2	3,6%
Asignaciones Internacionales	10	18,2%	36	65,5%	9	16,4%

Tabla 96. Elementos del Desarrollo y Oportunidades de Carrera preferidos de acuerdo a la Generación "X".

Los cursos (85,5%) y la posibilidad de promociones (78,2%) representan los ítems requeridos para aceptar una oferta de trabajo; luego se evidenció que el aprendizaje de idiomas con un 69,1%, asignaciones internacionales con 65,5% y becas parciales o totales con 60% lideran la categoría de ítems aceptables y; ningún ítem representa la categoría indistinto.

Para la Generación "X", las preferencias de los elementos de la compensación se demuestran en el gráfico a continuación:

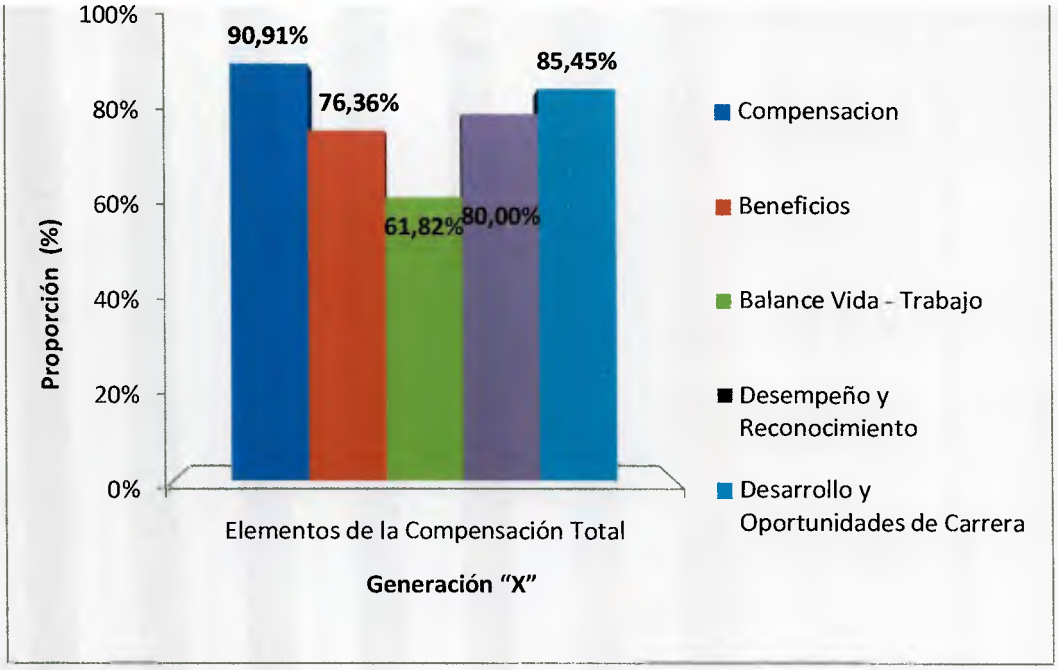

Gráfico 18. Resumen preferencias de los elementos de la compensación total de acuerdo a la Generación "X".

Conforme a lo expresado en la gráfica anterior, para la Generación "X", la Compensación representa con 90,91% el elemento preferido de la compensación total. En un 2do lugar se encuentra el Desarrollo y Oportunidades de Carrera con una preferencia del 85,45%. Seguidamente, Desempeño y Reconocimiento (80%) obtuvo el 3er lugar sobre Beneficios con 76,36% y Balance Vida-Trabajo, que ocuparon el 4to y 5to lugar respectivamente.

c) Generación "Y"

1. Compensación

Generación "Y"

	Indispensable		Aceptable		Indistinto	
	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila
SB > al último	105	93,8%	7	6,2%	0	0,0%
SB Competitivo en el mercado	56	50,0%	26	23,2%	30	26,8%
SB Acorde al nivel de Responsabilidad	18	16,1%	84	75,0%	10	8,9%
Utilidades	82	73,2%	30	26,8%	0	0,0%
Bono Alimentación	57	50,9%	47	42,0%	8	7,1%
Bono Vacacional	72	64,3%	40	35,7%	0	0,0%
Pago de Horas Extras	33	29,5%	56	50,0%	23	20,5%
Bono por desempeño	32	28,6%	66	58,9%	14	12,5%
Bono por mayor Productividad	0	0,0%	78	69,6%	34	30,4%
Comisión por Ventas	0	0,0%	29	25,9%	83	74,1%

Tabla 97. Elementos de la Compensación preferidos de acuerdo a la Generación "Y".

Para la Generación "Y", los elementos destacados o requeridos para aceptar una oferta de trabajo son: sueldo base mayo al último con un 93,8%, utilidades con un 73,2%, bono vacacional con un 64,3%, seguidos de bono alimentación con 50,9% y sueldo competitivo en el mercado con 50%. Por otra parte, un sueldo acorde al nivel de responsabilidad considera como elemento aceptable con un 75%; incluyen en esta categoría bono por mayor productividad (69,6%) y bono por desempeño (58,9%), entre lo más destacados.

Sólo catalogan dentro de la categoría de ítems que les resulta indiferentes a la comisión por ventas con un 74,1%.

2. Beneficios

Generación "Y"

	Indispensable		Aceptable		Indistinto	
	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila
HCM/SV/SA/SF. Cobertura Promedio del mercado	87	77,7%	25	22,3%	0	0,0%
HCM/SV/SA/SF. Cobertura 25% superior del mercado	0	0,0%	99	88,4%	13	11,6%
HCM/SV/SA/SF. Aporte promedio del mercado	87	77,7%	25	22,3%	0	0,0%
HCM/SV/SA/SF. Aporte 25% superior del mercado	0	0,0%	79	70,5%	33	29,5%
Caja de Ahorros	45	40,2%	61	54,5%	6	5,4%
Plan de Jubilación	28	25,0%	63	56,2%	21	18,8%

Tabla 98. Elementos de los Beneficios preferidos de acuerdo a la Generación "Y".

En relación a los beneficios, considera indispensable un 77,7% el aporte y la cobertura de las pólizas de seguro en el promedio del mercado. Por otra parte, un 88,4% considera aceptable que la cobertura de las pólizas sea 25% superior al mercado y 70,5% considera aceptable que el aporte sea igualmente 25% superior al mercado; seguido del interés en 56,2% en contar con un plan de jubilación y 54,5% con una caja de ahorros.

No consideran ítem representativo dentro de la categoría de indistinto.

3. Balance Vida-Trabajo

Generación "Y"

	Indispensable		Aceptable		Indistinto	
	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila
HCM. Inclusión dependientes	56	50,0%	46	41,1%	10	8,9%
Días de Vacaciones	58	51,8%	49	43,8%	5	4,5%
Pago por enfermedad	60	53,6%	45	40,2%	7	6,2%
Horario Flexible	28	25,0%	63	56,2%	21	18,8%
Trabajo desde el hogar	2	1,8%	48	42,9%	62	55,4%
Servicio de Atención Médica Preventiva	11	9,8%	56	50,0%	45	40,2%
Servicio Médico en el lugar de trabajo	34	30,4%	63	56,2%	15	13,4%
Gimnasio	6	5,4%	64	57,1%	42	37,5%
Guardería en el trabajo	9	8,0%	51	45,5%	52	46,4%
Servicios de Conveniencia en el lugar de trabajo	8	7,1%	42	37,5%	62	55,4%
Prestamo Estudios	41	36,6%	68	60,7%	3	2,7%
Prestamo Vehículo	41	36,6%	68	60,7%	3	2,7%
Prestamo Vivienda	24	21,4%	85	75,9%	3	2,7%

Tabla 99. Elementos del Balance Vida - Trabajo preferidos de acuerdo a la Generación "Y".

La categoría indispensable o requerida para el Balance Vida-Trabajo, evidencia la preferencia de la muestra en pago por enfermedad (53,6%), días de vacaciones (51,8%) e inclusión de dependientes en el HCM (50%).

Seguidamente, en la categoría aceptable, destacaron: préstamo para vivienda (75,9%), préstamo para vehículo y estudios (60,7% c/u), gimnasio 57,1%, servicio médico en el lugar de trabajo y horario flexible con 56,2%, entre otros.

Representan ítems indiferentes al considerar una oferta de trabajo: trabajo desde el hogar y servicios de conveniencia en el lugar de trabajo con 55,4% c/u.

4. Desempeño y Reconocimiento

Generación "Y"

	Indispensable		Aceptable		Indistinto	
	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila
Bono por logros específicos	47	42,0%	63	56,2%	2	1,8%
Cupones de Regalo	4	3,6%	50	44,6%	58	51,8%
Propiedad de acciones	4	3,6%	42	37,5%	66	58,9%
Premios por antigüedad.	21	18,8%	73	65,2%	18	16,1%
Feedback continuo	72	64,3%	33	29,5%	7	6,2%
Certificados de reconocimiento	53	47,3%	44	39,3%	15	13,4%

Tabla 100. Elementos del Desempeño y Reconocimiento preferidos de acuerdo a la Generación "Y".

Para la Generación "Y", el ítem por preferencia, de acuerdo a la muestra, que resulta indispensable es el Feedback continuo con un 64,3%. Luego, en la categoría de aceptables, se encuentran los premios por antigüedad (65,2%) y bonos por logros específicos, con 56,2%. Finalmente, en cuanto a ítems menos interesantes o su presencia es indistinta, resaltan propiedad de acciones con 58,9% y cupones de regalo con 51,8%.

Generación "Y"

	Indispensable		Aceptable		Indistinto	
	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila
Cursos	91	81,2%	21	18,8%	0	0,0%
Aprendizaje de Idiomas	28	25,0%	80	71,4%	4	3,6%
Becas parciales o totales	52	46,4%	55	49,1%	5	4,5%
Asignaciones Rotativas	15	13,4%	78	69,6%	19	17,0%
Formación en liderazgo y Dirección.	59	52,7%	48	42,9%	5	4,5%
Formar / entrenar a los miembros del equipo.	49	43,8%	51	45,5%	12	10,7%
Promociones	93	83,0%	19	17,0%	0	0,0%
Asignaciones Internacionales	45	40,2%	60	53,6%	7	6,2%

Tabla 101. Elementos del Desarrollo y Oportunidades de Carrera preferidos de acuerdo a la Generación "Y".

Las promociones, representan con un 83% el ítem más representativo asociado a la categoría indispensable; seguida de los cursos (81,2%) y la formación en liderazgo y dirección con 52,7%. En aceptables resaltan aprendizaje de idiomas (71,4%), asignaciones rotativas (69,6%) y asignaciones internacionales con 53,6%. Por último, no se presentó una muestra representativa para la categoría indistinto.

Por otra parte, en relación a las preferencias de los elementos de la compensación total tenemos:

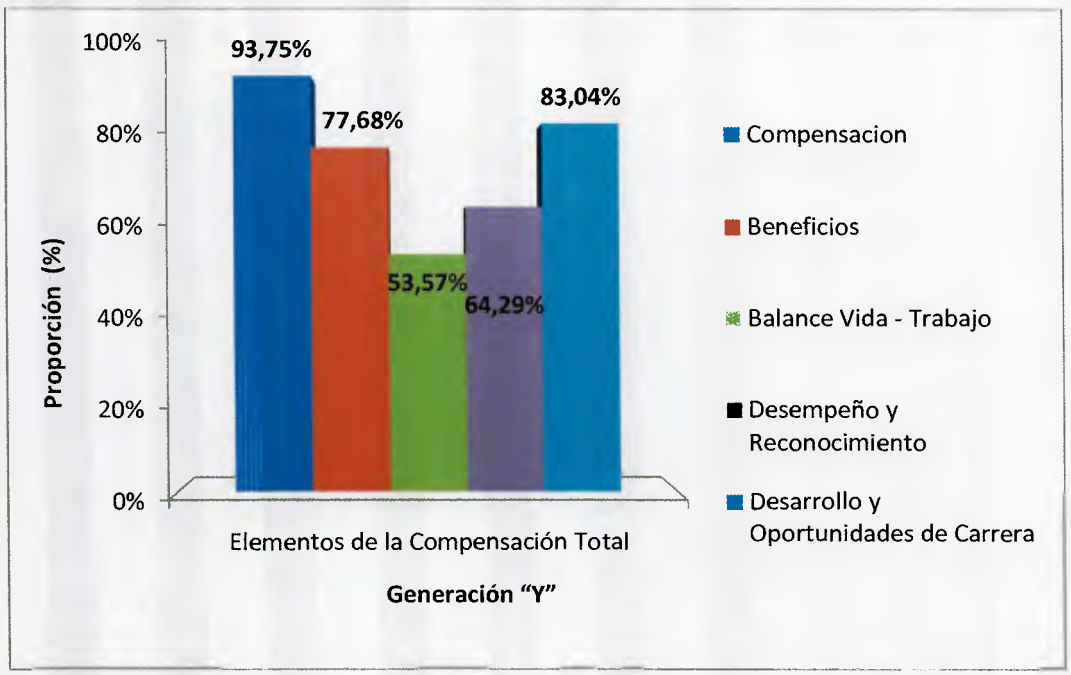

Gráfico 19. Resumen preferencias de los elementos de la compensación total de acuerdo a la Generación "Y"

Con un 93,75% de la muestra, la Generación "Y" identificó la Compensación como elemento fundamental de la compensación total. Luego, en un 83,04% la muestra optó por Desarrollo y Oportunidades de Carrera. Seguidamente, Beneficios ocupó el 3er lugar con un 77,68% y, en los dos (02) últimos lugares resultaron Desempeño y Reconocimiento con 64,29% y Balance Vida-Trabajo con el 53,57% de la muestra.

Análisis por Generación de acuerdo al Programa de estudio

a. Gerencia de Proyectos

Generación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baby Boomer	4	3,2	3,2	3,2
	Generación X	36	29,0	29,0	32,3
	Generación Y	84	67,7	67,7	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

Tabla 102. Distribución de la muestra de acuerdo a las Generaciones por Programa de Estudio Gerencia de Proyectos.

En el programa de Gerencia de Proyectos, la muestra generacional estuvo representada por un 67,7% perteneciente a la Generación "Y", un 29% perteneciente a la Generación "X" y, un 3,2% a los Baby Boomer.

1. Compensación

Generación Baby Boomer

	Indispensable		Aceptable		Indistinto	
	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila
SB > al último	4	100,0%	0	0,0%	0	0,0%
SB Competitivo en el mercado	2	50,0%	2	50,0%	0	0,0%
SB Acorde al nivel de Responsabilidad	0	0,0%	4	100,0%	0	0,0%
Utilidades	3	75,0%	1	25,0%	0	0,0%
Bono Alimentación	0	0,0%	3	75,0%	1	25,0%
Bono Vacacional	3	75,0%	1	25,0%	0	0,0%
Pago de Horas Extras	2	50,0%	0	0,0%	2	50,0%
Bono por desempeño	1	25,0%	3	75,0%	0	0,0%
Bono por mayor Productividad	0	0,0%	3	75,0%	1	25,0%
Comisión por Ventas	0	0,0%	3	75,0%	1	25,0%

Tabla 103. Elementos de la Compensación preferidos por la Generación Baby Boomer de Gerencia de Proyectos.

El 100% de los Baby Boomer cursantes del programa de Gerencia de Proyectos consideró como indispensable que al considerar una oferta de trabajo, el sueldo base debe ser mayor al último devengado. Así mismo, un 75% consideró en esta categoría las utilidades y el bono vacacional y; un 50% consideró indispensable que el sueldo base sea competitivo en el mercado así como el pago de horas extras. En los ítems atractivos mas no requeridos, el sueldo base acorde al nivel de responsabilidad con 100% de selección de la muestra lidera la categoría aceptable, seguido de: bono alimentación, bono por desempeño y mayor productividad (75% c/u) y sueldo base competitivo en el mercado (50%). Un 50% de la muestra seleccionó como indistinto el pago de horas extras.

Generación "X"

	Indispensable		Aceptable		Indistinto	
	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila
SB > al último	33	91,7%	3	8,3%	0	0,0%
SB Competitivo en el mercado	11	30,6%	16	44,4%	9	25,0%
SB Acorde al nivel de Responsabilidad	9	25,0%	21	58,3%	6	16,7%
Utilidades	29	80,6%	7	19,4%	0	0,0%
Bono Alimentación	19	52,8%	7	19,4%	10	27,8%
Bono Vacacional	24	66,7%	12	33,3%	0	0,0%
Pago de Horas Extras	13	36,1%	18	50,0%	5	13,9%
Bono por desempeño	16	44,4%	16	44,4%	4	11,1%
Bono por mayor Productividad	0	0,0%	34	94,4%	2	5,6%
Comisión por Ventas	0	0,0%	12	33,3%	24	66,7%

Tabla 104. Elementos de la Compensación preferidos por la Generación "X" de Gerencia de Proyectos.

Por su parte, la muestra de Gerencia de Proyectos pertenecientes a la Generación "X" destacan como indispensables: sueldo base mayor al último (91,7%), utilidades (80,6%), bono vacacional (66,7%) y bono alimentación con 52,8%.

Consideran aceptables o atractivos al considerar una oferta de trabajo: el bono por mayor productividad con 94,4%, un sueldo base acorde al nivel de

responsabilidad (58,3%) y pago de horas extras 50%. Como ítem que les resulta indiferente destaca con un 66,7% la comisión por ventas.

Quienes pertenecen a la Generación "Y" de Gerencia de Proyectos, consideran requeridos: sueldo base mayor al último (92,9%), utilidades (75%) y bono vacacional (67,9%).

Generación "Y"

	Indispensable		Aceptable		Indistinto	
	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila
SB > al último	78	92,9%	6	7,1%	0	0,0%
SB Competitivo en el mercado	41	48,8%	20	23,8%	23	27,4%
SB Acorde al nivel de Responsabilidad	6	7,1%	72	85,7%	6	7,1%
Utilidades	63	75,0%	21	25,0%	0	0,0%
Bono Alimentación	40	47,6%	40	47,6%	4	4,8%
Bono Vacacional	57	67,9%	27	32,1%	0	0,0%
Pago de Horas Extras	27	32,1%	43	51,2%	14	16,7%
Bono por desempeño	28	33,3%	44	52,4%	12	14,3%
Bono por mayor Productividad	0	0,0%	62	73,8%	22	26,2%
Comisión por Ventas	0	0,0%	17	20,2%	67	79,8%

Tabla 105. Elementos de la Compensación preferidos por la Generación "Y" de Gerencia de Proyectos.

En relación a la categoría Aceptable, un sueldo base acorde al nivel de responsabilidad representa el ítem con mayor representatividad (85,7%) seguido de bono por mayor productividad con 73,8%, bono por desempeño con 52,4% y pago de horas extras con 51,2%.

El ítem considerado como indistinto es con 79,8%, al igual que para la Generación "X" es la comisión por ventas.

2. Beneficios

Generación Baby Boomer

	Indispensable		Aceptable		Indistinto	
	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila
HCM/SV/SA/SF. Cobertura Promedio del mercado	4	100,0%	0	0,0%	0	0,0%
HCM/SV/SA/SF. Cobertura 25% superior del mercado	0	0,0%	4	100,0%	0	0,0%
HCM/SV/SA/SF. Aporte promedio del mercado	4	100,0%	0	0,0%	0	0,0%
HCM/SV/SA/SF. Aporte 25% superior del mercado	0	0,0%	4	100,0%	0	0,0%
Caja de Ahorros	0	0,0%	4	100,0%	0	0,0%
Plan de Jubilación	1	25,0%	3	75,0%	0	0,0%

Tabla 106. Elementos de los Beneficios preferidos por la Generación Baby Boomer de Gerencia de Proyectos.

Como en la mayoría de los casos, representa requisito primordial el contar con una cobertura y un aporte en las pólizas de seguro al menos en el promedio del mercado, el 100% de la muestra así lo señaló.

En aquellos ítems considerados aceptables, señalan tanto la cobertura como el aporte en las pólizas de seguro 25% superior al mercado (100%); de igual forma, el 100% considera la caja de ahorros como aceptable al considerar una oferta de trabajo y, un 75% seleccionó el plan de jubilación.

No hubo parte de la muestra que seleccionara algún ítem en la categoría de indistinto.

Generación "X"

	Indispensable		Aceptable		Indistinto	
	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila
HCM/SV/SA/SF. Cobertura Promedio del mercado	27	75,0%	9	25,0%	0	0,0%
HCM/SV/SA/SF. Cobertura 25% superior del mercado	0	0,0%	35	97,2%	1	2,8%
HCM/SV/SA/SF. Aporte promedio del mercado	27	75,0%	9	25,0%	0	0,0%
HCM/SV/SA/SF. Aporte 25% superior del mercado	0	0,0%	25	69,4%	11	30,6%
Caja de Ahorros	11	30,6%	18	50,0%	7	19,4%
Plan de Jubilación	9	25,0%	22	61,1%	5	13,9%

Tabla 107. Elementos de los Beneficios preferidos por la Generación "X" de Gerencia de Proyectos.

La Generación "X" así como la Generación "Y", consideran indispensable la cobertura y aporte en las pólizas de seguro en promedio del mercado en un 75% y 81% respectivamente.

En cuanto a aceptables, la cobertura 25% superior al mercado, con 97,2% para Generación "X" y 88,1% para la Generación "Y", es el ítem con mayor representatividad, seguido del aporte bajo las mismas condiciones con un 69,4% para Generación "X" y 67,9% para la Generación "Y", el plan de jubilación con 61,1% para la Generación "X" y 59,5% para la Generación "Y".

No se evidenció ítems asociados a la categoría indistinto en ninguna de las dos generaciones.

Generación "Y"

	Indispensable		Aceptable		Indistinto	
	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila
HCM/SV/SA/SF. Cobertura Promedio del mercado	68	81,0%	16	19,0%	0	0,0%
HCM/SV/SA/SF. Cobertura 25% superior del mercado	0	0,0%	74	88,1%	10	11,9%
HCM/SV/SA/SF. Aporte promedio del mercado	68	81,0%	16	19,0%	0	0,0%
HCM/SV/SA/SF. Aporte 25% superior del mercado	0	0,0%	57	67,9%	27	32,1%
Caja de Ahorros	35	41,7%	44	52,4%	5	6,0%
Plan de Jubilación	18	21,4%	50	59,5%	16	19,0%

Tabla 108. Elementos de los Beneficios preferidos por la Generación "Y" de Gerencia de Proyectos.

3. Balance Vida-Trabajo

Generación Baby Boomer

	Indispensable		Aceptable		Indistinto	
	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila
HCM. Inclusión dependientes	3	75,0%	0	0,0%	1	25,0%
Días de Vacaciones	3	75,0%	1	25,0%	0	0,0%
Pago por enfermedad	4	100,0%	0	0,0%	0	0,0%
Horario Flexible	0	0,0%	3	75,0%	1	25,0%
Trabajo desde el hogar	0	0,0%	1	25,0%	3	75,0%
Servicio de Atención Médica Preventiva	0	0,0%	2	50,0%	2	50,0%
Servicio Médico en el lugar de trabajo	1	25,0%	3	75,0%	0	0,0%
Gimnasio	0	0,0%	3	75,0%	1	25,0%
Guardería en el trabajo	0	0,0%	2	50,0%	2	50,0%
Servicios de Conveniencia en el lugar de trabajo	0	0,0%	0	0,0%	4	100,0%
Prestamo Estudios	0	0,0%	3	75,0%	1	25,0%
Prestamo Vehículo	1	25,0%	2	50,0%	1	25,0%
Prestamo Vivienda	1	25,0%	2	50,0%	1	25,0%

Tabla 109. Elementos del Balance Vida- Trabajo preferidos por la Generación Baby Boomer de Gerencia de Proyectos.

En relación a la categoría indispensable, entre las tres generaciones existe similitud. Los Baby Boomer, incluyen el pago por enfermedad (100%), seguido de Inclusión de dependientes en HCM (75%) y días de vacaciones (75%).

Por su parte, la Generación "X" coincide en su totalidad aunque no en el mismo orden con los Baby Boomer a saber: su primera opción es la inclusión de dependientes en el seguro (66,7%), seguido de pago por enfermedad (61,1%) y por último los días de vacaciones (52,8%).

Generación "X"

	Indispensable		Aceptable		Indistinto	
	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila
HCM. Inclusión dependientes	24	66,7%	10	27,8%	2	5,6%
Días de Vacaciones	19	52,8%	16	44,4%	1	2,8%
Pago por enfermedad	22	61,1%	14	38,9%	0	0,0%
Horario Flexible	10	27,8%	21	58,3%	5	13,9%
Trabajo desde el hogar	0	0,0%	20	55,6%	16	44,4%
Servicio de Atención Médica Preventiva	3	8,3%	20	55,6%	13	36,1%
Servicio Médico en el lugar de trabajo	6	16,7%	23	63,9%	7	19,4%
Gimnasio	0	0,0%	18	50,0%	18	50,0%
Guardería en el trabajo	2	5,6%	15	41,7%	19	52,8%
Servicios de Conveniencia en el lugar de trabajo	2	5,6%	11	30,6%	23	63,9%
Prestamo Estudios	8	22,2%	27	75,0%	1	2,8%
Prestamo Vehículo	8	22,2%	27	75,0%	1	2,8%
Prestamo Vivienda	8	22,2%	27	75,0%	1	2,8%

Tabla 110. Elementos del Balance Vida- Trabajo preferidos por la Generación "X" de Gerencia de Proyectos.

Quienes pertenecen a la Generación "Y" coinciden con los anteriores en el pago por enfermedad (57%) y días de vacaciones (54,8%).

En aceptable, los Baby Boomer con 75% incluyen horario flexible, servicio médico gimnasio y préstamos para estudios; los Generación "X", incluyen los tres (03) tipos de préstamos igualmente con un 75% seguido de horario flexible con

58,3%% y, trabajo desde el hogar y servicio de atención medica preventiva con 55,6%.

Generación "Y"

	Indispensable		Aceptable		Indistinto	
	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila
HCM. Inclusión dependientes	41	48,8%	38	45,2%	5	6,0%
Días de Vacaciones	46	54,8%	36	42,9%	2	2,4%
Pago por enfermedad	48	57,1%	29	34,5%	7	8,3%
Horario Flexible	24	28,6%	45	53,6%	15	17,9%
Trabajo desde el hogar	2	2,4%	41	48,8%	41	48,8%
Servicio de Atención Médica Preventiva	7	8,3%	41	48,8%	36	42,9%
Servicio Médico en el lugar de trabajo	20	23,8%	51	60,7%	13	15,5%
Gimnasio	3	3,6%	52	61,9%	29	34,5%
Guardería en el trabajo	4	4,8%	45	53,6%	35	41,7%
Servicios de Conveniencia en el lugar de trabajo	5	6,0%	34	40,5%	45	53,6%
Prestamo Estudios	35	41,7%	48	57,1%	1	1,2%
Prestamo Vehículo	35	41,7%	48	57,1%	1	1,2%
Prestamo Vivienda	20	23,8%	63	75,0%	1	1,2%

Tabla 111. Elementos del Balance Vida- Trabajo preferidos por la Generación "Y" de Gerencia de Proyectos.

Quienes pertenecen a la Generación "Y" consideran los préstamos para vivienda (75%), gimnasio (61,9%), servicio médico en el lugar de trabajo (60,7%) y préstamos para estudio y vehículos en un 57,1%

Dentro de la categoría indistinto, para las tres generaciones lideran los servicios de conveniencia en el lugar de trabajo, para los Baby Boomer en un 100%, Generación "X" 63,9% y Generación "Y" en 53,6%.

Adicionalmente, los Baby Boomer incluyen el trabajo desde el hogar con un 75% y Generación "X", guardería (52,8%) y gimnasio (50%).

4. Desempeño y Reconocimiento

Generación Baby Boomer

	Indispensable		Aceptable		Indistinto	
	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila
Bono por logros específicos	1	25,0%	3	75,0%	0	0,0%
Cupones de Regalo	0	0,0%	2	50,0%	2	50,0%
Propiedad de acciones	0	0,0%	1	25,0%	3	75,0%
Premios por antigüedad.	0	0,0%	2	50,0%	2	50,0%
Feedback continuo	2	50,0%	2	50,0%	0	0,0%
Certificados de reconocimiento	1	25,0%	3	75,0%	0	0,0%

Tabla 112. Elementos del Desempeño y Reconocimiento preferidos por la Generación Baby Boomer de Gerencia de Proyectos.

En general, las tres generaciones consideran que el Feedback continuo representa el ítem indispensable para aceptar una oferta de trabajo, en cuanto a desempeño y reconocimiento se refiere. Esto está representado para los Baby Boomers en un 50%, Generación "X" 83,3% y Generación "Y" 65,5%

Generación "X"

	Indispensable		Aceptable		Indistinto	
	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila
Bono por logros específicos	15	41,7%	21	58,3%	0	0,0%
Cupones de Regalo	0	0,0%	17	47,2%	19	52,8%
Propiedad de acciones	0	0,0%	15	41,7%	21	58,3%
Premios por antigüedad.	4	11,1%	20	55,6%	12	33,3%
Feedback continuo	30	83,3%	6	16,7%	0	0,0%
Certificados de reconocimiento	10	27,8%	20	55,6%	6	16,7%

Tabla 113. Elementos del Desempeño y Reconocimiento preferidos por la Generación "X" de Gerencia de Proyectos.

De igual forma, consideran interesante contar con bonos por logros específicos (Baby Boomer 75%, Generación "X" 58,3% y Generación "Y" 54,8%),

certificados de reconocimiento (Baby Boomer 75% y Generación "X" 55,6%) y premios por antigüedad (Generación "X" 55,6% y Generación "Y" 66,7%).

Generación "Y"

	Indispensable		Aceptable		Indistinto	
	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila
Bono por logros específicos	36	42,9%	46	54,8%	2	2,4%
Cupones de Regalo	1	1,2%	38	45,2%	45	53,6%
Propiedad de acciones	1	1,2%	37	44,0%	46	54,8%
Premios por antigüedad.	15	17,9%	56	66,7%	13	15,5%
Feedback continuo	55	65,5%	25	29,8%	4	4,8%
Certificados de reconocimiento	42	50,0%	31	36,9%	11	13,1%

Tabla 114. Elementos del Desempeño y Reconocimiento preferidos por la Generación "Y" de Gerencia de Proyectos.

En relación a la categoría indistinto, las tres generaciones coinciden al seleccionar la propiedad de acciones; los Baby Boomer con un 75%, Generación "X" 58,3% y Generación "Y" con 54,8%. A su vez, las generaciones "X" y "Y", incluyen los cupones de regalo con un 52,8% y 53,6% respectivamente.

5. Desarrollo y Oportunidades de Carrera

Generación Baby Boomer

	Indispensable		Aceptable		Indistinto	
	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila
Cursos	4	100,0%	0	0,0%	0	0,0%
Aprendizaje de Idiomas	0	0,0%	3	75,0%	1	25,0%
Becas parciales o totales	0	0,0%	2	50,0%	2	50,0%
Asignaciones Rotativas	1	25,0%	2	50,0%	1	25,0%
Formación en liderazgo y Dirección.	1	25,0%	3	75,0%	0	0,0%
Formar / entrenar a los miembros del equipo.	2	50,0%	2	50,0%	0	0,0%
Promociones	4	100,0%	0	0,0%	0	0,0%
Asignaciones Internacionales	2	50,0%	2	50,0%	0	0,0%

Tabla 115. Elementos del Desarrollo y Oportunidades de Carrera preferidos por la Generación Baby Boomer de Gerencia de Proyectos.

La posibilidad de realizar cursos y optar por ascensos o promociones es requisito común entre las tres generaciones. El 100% de la muestra de Baby Boomer así lo manifiesta; los pertenecientes a la Generación "X", con una participación del 86,1% y 72,2% respectivamente y; Generación "Y" con 82,1% y 81% respectivamente. Adicionalmente, la Generación "X", con un 52,8% incluye el poder formar miembros del equipo.

Generación "X"

	Indispensable		Aceptable		Indistinto	
	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila
Cursos	31	86,1%	5	13,9%	0	0,0%
Aprendizaje de Idiomas	7	19,4%	27	75,0%	2	5,6%
Becas parciales o totales	9	25,0%	24	66,7%	3	8,3%
Asignaciones Rotativas	10	27,8%	20	55,6%	6	16,7%
Formación en liderazgo y Dirección.	16	44,4%	20	55,6%	0	0,0%
Formar / entrenar a los miembros del equipo.	19	52,8%	16	44,4%	1	2,8%
Promociones	26	72,2%	8	22,2%	2	5,6%
Asignaciones Internacionales	8	22,2%	24	66,7%	4	11,1%

Tabla 116. Elementos del Desarrollo y Oportunidades de Carrera preferidos por la Generación "X" de Gerencia de Proyectos.

En la categoría aceptable, las tres generaciones coinciden con el ítem de mayor representatividad que es el aprendizaje de idiomas (75%, 75% y 72,6% respectivamente). Los Baby Boomers incluyen la formación en liderazgo y dirección también en 75%; mientras que la Generación "X" incluye: becas parciales/ totales y asignaciones internacionales con 66,7% c/u y, asignaciones rotativas y formación en liderazgo y dirección, con 55,6% c/u.

Por su parte, la Generación "Y" incluye asignaciones rotativas con 70,2%, becas parciales o totales y asignaciones internacionales con 52,4% c/u y formar o entrenar a otros miembros del equipo (51,2%)

Generación "Y"

	Indispensable		Aceptable		Indistinto	
	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila
Cursos	69	82,1%	15	17,9%	0	0,0%
Aprendizaje de Idiomas	20	23,8%	61	72,6%	3	3,6%
Becas parciales o totales	39	46,4%	44	52,4%	1	1,2%
Asignaciones Rotativas	9	10,7%	59	70,2%	16	19,0%
Formación en liderazgo y Dirección.	45	53,6%	36	42,9%	3	3,6%
Formar / entrenar a los miembros del equipo.	35	41,7%	43	51,2%	6	7,1%
Promociones	68	81,0%	16	19,0%	0	0,0%
Asignaciones Internacionales	35	41,7%	44	52,4%	5	6,0%

Tabla 117. Elementos del Desarrollo y Oportunidades de Carrera preferidos por la Generación "Y" de Gerencia de Proyectos.

Por último, en indistinto, sólo los Baby Boomers seleccionaron con 50% becas parciales o totales. Las Generación "X" y "Y" no tuvieron muestra representativa en esta categoría.

En relación a las preferencias de los elementos de la compensación total para Gerencia de Proyectos, de acuerdo a las generaciones destacan:

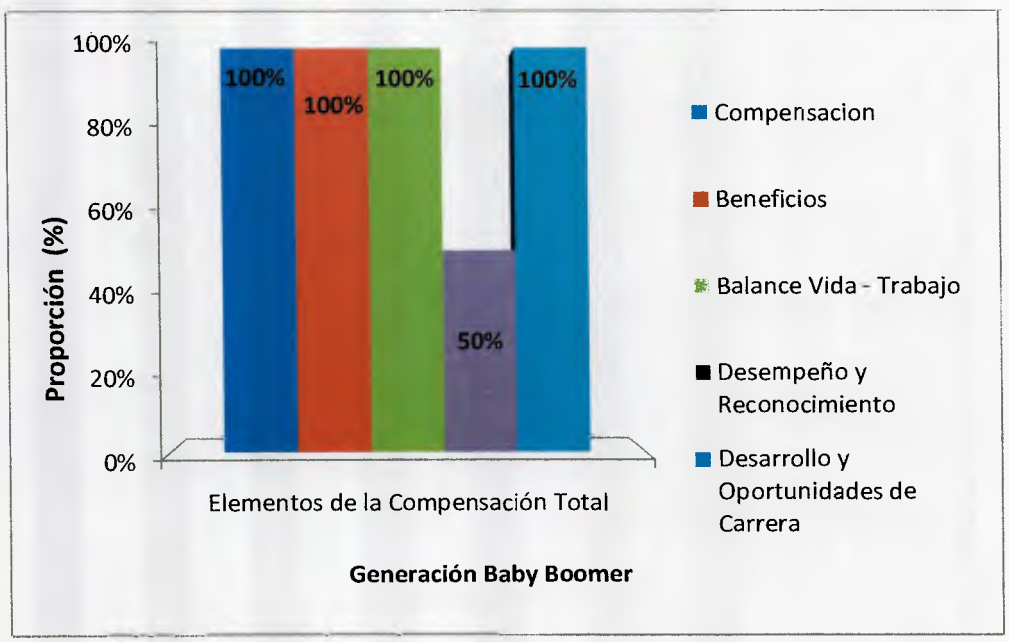

Gráfico 20. Resumen preferencias de los elementos de la compensación total de la Generación Baby Boomer presente en Gerencia de Proyectos

Para los estudiantes pertenecientes a la Generación Baby Boomer del programa de Gerencia de Proyectos, no hay diferencia significativa en cuanto a las preferencias entre los elementos de la compensación total. El 100% de la muestra seleccionó todos los elementos de la compensación total a excepción del Desempeño y Reconocimiento, el cual tuvo una valoración del 50%.

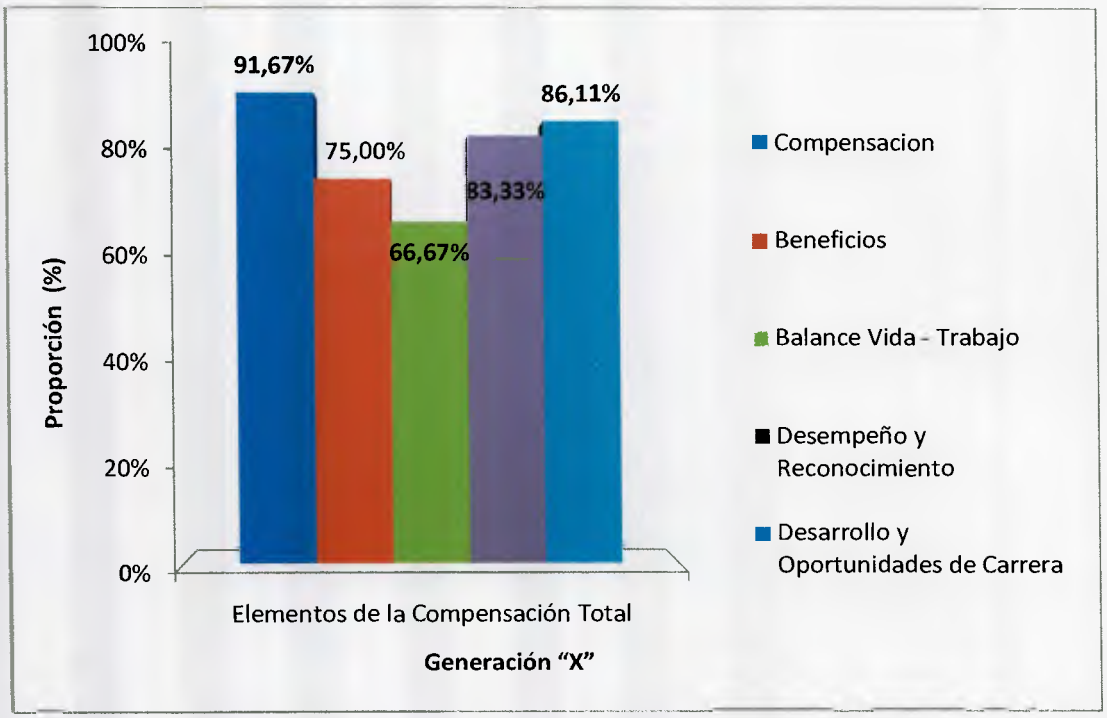

Gráfico 21. Resumen preferencias de los elementos de la compensación total de la Generación "X" presente en Gerencia de Proyectos

Para los pertenecientes a la Generación "X", la Compensación representa, con 91,67% de escogencia el elemento con mayor preferencia. Seguidamente se encuentra Desarrollo y Oportunidades de Carrera con 86,11% a quien le sigue, con un 2,78% por debajo, Desempeño y Reconocimiento. Beneficios (75%) quedó seleccionado como el 4to elemento y, Balance Vida-Trabajo, como elemento con menor preferencia con 66,67%.

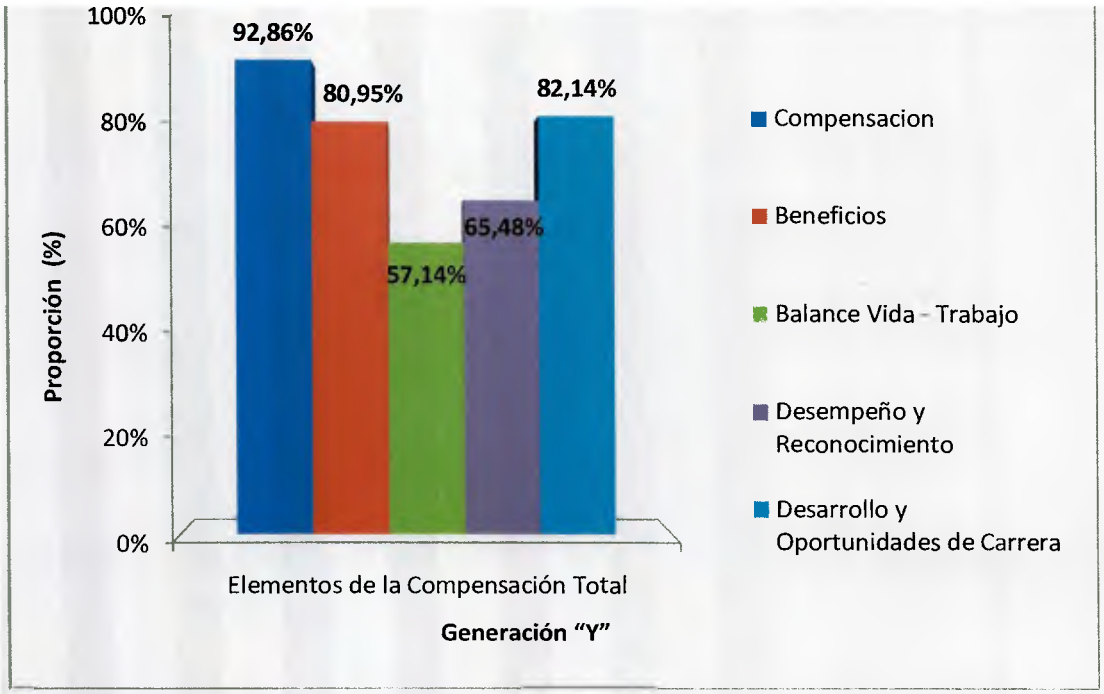

Gráfico 22. Resumen preferencias de los elementos de la compensación total de la Generación "Y" presente en Gerencia de Proyectos

Por su parte, un 92,86% de los pertenecientes a la Generación "Y", seleccionó la compensación como el elemento de la compensación total con mayor preferencia. El 2do lugar corresponde a Desarrollo y Oportunidades de Carrera con 82,14% y, en 3er lugar, con una brecha de 1,19% por debajo resultó Beneficios. Los elementos que representaron menor interés para la muestra fueron Desempeño y Reconocimiento con 65,48% y Balance Vida-Trabajo con 57,14%.

b. Gerencia de RRHH y RRII

Generación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baby Boomer	1	3,3	3,3	3,3
	Generación X	12	40,0	40,0	43,3
	Generación Y	17	56,7	56,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Tabla 118. Distribución de la muestra de Gerencia de RRHH de acuerdo a las generaciones.

En el programa de Gerencia de RRHH y RRII se mantiene la tendencia al igual que en Gerencia de Proyectos, donde la muestra más representativa es la de Generación "Y" con un 56,7% seguida de Generación "X" con 40% y Baby Boomer con 3,3%.

1. Compensación

Generación Baby Boomer

	Indispensable		Aceptable		Indistinto	
	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila
SB > al último	1	100,0%	0	0,0%	0	0,0%
SB Competitivo en el mercado	0	0,0%	0	0,0%	1	100,0%
SB Acorde al nivel de Responsabilidad	0	0,0%	1	100,0%	0	0,0%
Utilidades	0	0,0%	1	100,0%	0	0,0%
Bono Alimentación	1	100,0%	0	0,0%	0	0,0%
Bono Vacacional	1	100,0%	0	0,0%	0	0,0%
Pago de Horas Extras	0	0,0%	0	0,0%	1	100,0%
Bono por desempeño	1	100,0%	0	0,0%	0	0,0%
Bono por mayor Productividad	0	0,0%	0	0,0%	1	100,0%
Comisión por Ventas	0	0,0%	1	100,0%	0	0,0%

Tabla 119. Elementos de la Compensación preferidos por la Generación Baby Boomer de Gerencia de RRHH y RRII.

Un sueldo base mayor al último devengado representa el 1er ítem indispensable, el cual es común para las tres generaciones. Para las generaciones Baby Boomer y "Y", está representada por el 100% de la muestra y, para la Generación "X" por el 91,7%. Adicionalmente, los Baby Boomers incluyen: bono alimentación, bono vacacional y por desempeño con 100% de la muestra y; la Generación "Y" incluye: utilidades con 76,5%, bono alimentación con 64,%, bono vacacional con 58,8% y salario base competitivo en el mercado con 52,9%.

Generación "X"

	Indispensable		Aceptable		Indistinto	
	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila
SB > al último	11	91,7%	1	8,3%	0	0,0%
SB Competitivo en el mercado	6	50,0%	2	16,7%	4	33,3%
SB Acorde al nivel de Responsabilidad	2	16,7%	9	75,0%	1	8,3%
Utilidades	5	41,7%	7	58,3%	0	0,0%
Bono Alimentación	4	33,3%	5	41,7%	3	25,0%
Bono Vacacional	6	50,0%	5	41,7%	1	8,3%
Pago de Horas Extras	1	8,3%	6	50,0%	5	41,7%
Bono por desempeño	2	16,7%	10	83,3%	0	0,0%
Bono por mayor Productividad	0	0,0%	12	100,0%	0	0,0%
Comisión por Ventas	0	0,0%	4	33,3%	8	66,7%

Tabla 120. Elementos de la Compensación preferidos por la Generación "X" de Gerencia de RRHH y RRII.

Para los Baby Boomers, los ítems cuya presencia es interesante o aceptable, un sueldo acorde al nivel de responsabilidad, utilidades mayor a lo establecido en la LOTTT y comisión por ventas son los seleccionados por la muestra, todos con un 100%, es decir la totalidad de la muestra optó por cada uno de los ítems mencionados.

Para la Generación "X", la categoría aceptable la representan: bono por mayor productividad (100%), bono por desempeño (83,3%) y sueldo base acorde al nivel de

responsabilidad con 75%; mientras que los pertenecientes a la Generación "Y" seleccionaron: bono por productividad (82,4%), por desempeño (76,5%), comisión por ventas (64,7%) y sueldo base acorde al nivel de responsabilidad, con un 52,9%.

Generación "Y"

	Indispensable		Aceptable		Indistinto	
	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila
SB > al último	17	100,0%	0	0,0%	0	0,0%
SB Competitivo en el mercado	9	52,9%	3	17,6%	5	29,4%
SB Acorde al nivel de Responsabilidad	6	35,3%	9	52,9%	2	11,8%
Utilidades	13	76,5%	4	23,5%	0	0,0%
Bono Alimentación	11	64,7%	5	29,4%	1	5,9%
Bono Vacacional	10	58,8%	7	41,2%	0	0,0%
Pago de Horas Extras	5	29,4%	5	29,4%	7	41,2%
Bono por desempeño	2	11,8%	13	76,5%	2	11,8%
Bono por mayor Productividad	0	0,0%	14	82,4%	3	17,6%
Comisión por Ventas	0	0,0%	11	64,7%	6	35,3%

Tabla 121. Elementos de la Compensación preferidos por la Generación "Y" de Gerencia de RRHH y RRII.

En la categoría indistinto, o aquellos ítems que le resulta indiferente su presencia en la oferta de trabajo a la muestra consultada destacan: sueldo base competitivo en el mercado, horas extras y bono por mayor productividad con un 100% para los Baby Boomers; comisión por ventas con 66,7% para la Generación "X" y, para los pertenecientes a la Generación "Y" no hubo ítems representativos para esta categoría.

2. Beneficios

Generación Baby Boomer

	Indispensable		Aceptable		Indistinto	
	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila
HCM/SV/SA/SF. Cobertura Promedio del mercado	1	100,0%	0	0,0%	0	0,0%
HCM/SV/SA/SF. Cobertura 25% superior del mercado	0	0,0%	1	100,0%	0	0,0%
HCM/SV/SA/SF. Aporte promedio del mercado	1	100,0%	0	0,0%	0	0,0%
HCM/SV/SA/SF. Aporte 25% superior del mercado	0	0,0%	1	100,0%	0	0,0%
Caja de Ahorros	1	100,0%	0	0,0%	0	0,0%
Plan de Jubilación	1	100,0%	0	0,0%	0	0,0%

Tabla 122. Elementos de los Beneficios preferidos por la Generación Baby Boomer de Gerencia de RRHH y RRII.

Destacan para las tres generaciones como ítems requeridos para aceptar una oferta de trabajo que la cobertura y el aporte para las polizas de seguro sea en el promedio del mercado. Para los Baby Boomers está representado por el 100% de la muestra participante, para la Generación "X" la representación es del 75% en ambos casos y, para la Generación "Y", por 70,6%. Adicionalmente los Baby Boomers, incluyen como indispensables caja de ahorros y plan de jubilación con 100% en ambos casos.

Generación "X"

	Indispensable		Aceptable		Indistinto	
	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila
HCM/SV/SA/SF. Cobertura Promedio del mercado	9	75,0%	3	25,0%	0	0,0%
HCM/SV/SA/SF. Cobertura 25% superior del mercado	0	0,0%	12	100,0%	0	0,0%
HCM/SV/SA/SF. Aporte promedio del mercado	9	75,0%	3	25,0%	0	0,0%
HCM/SV/SA/SF. Aporte 25% superior del mercado	0	0,0%	9	75,0%	3	25,0%
Caja de Ahorros	3	25,0%	6	50,0%	3	25,0%
Plan de Jubilación	3	25,0%	5	41,7%	4	33,3%

Tabla 123. Elementos de los Beneficios preferidos por la Generación "X" de Gerencia de RRHH y RRII.

En la categoría aceptable, los Baby Boomers seleccionaron en un 100% el aporte y cobertura de las pólizas 25% superior al mercado. Por su parte, la Generación "X", está representada por los mismos ítems pero con una participación del 100% en el caso de la cobertura y 75% para el aporte.

La Generación "Y" de igual forma tiene preferencia "aceptable" en la cobertura de las pólizas 25% superior al mercado en un 88,2% y para el aporte, bajo las mismas condiciones, fue seleccionado por un 82,4%.

Adicionalmente, los pertenecientes a la Generación "Y" seleccionaron caja de ahorros con 64,7% y plan de jubilación con 52,9%

Generación "Y"

	Indispensable		Aceptable		Indistinto	
	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila
HCM/SV/SA/SF. Cobertura Promedio del mercado	12	70,6%	5	29,4%	0	0,0%
HCM/SV/SA/SF. Cobertura 25% superior del mercado	0	0,0%	15	88,2%	2	11,8%
HCM/SV/SA/SF. Aporte promedio del mercado	12	70,6%	5	29,4%	0	0,0%
HCM/SV/SA/SF. Aporte 25% superior del mercado	0	0,0%	14	82,4%	3	17,6%
Caja de Ahorros	5	29,4%	11	64,7%	1	5,9%
Plan de Jubilación	5	29,4%	9	52,9%	3	17,6%

Tabla 124. Elementos de los Beneficios preferidos por la Generación "Y" de Gerencia de RRHH y RRII.

Ninguna de las generaciones seleccionó de manera representativa ítems en la categoría indistinto.

3. Balance Vida-Trabajo

Generación Baby Boomer

	Indispensable		Aceptable		Indistinto	
	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila
HCM. Inclusión dependientes	1	100,0%	0	0,0%	0	0,0%
Días de Vacaciones	1	100,0%	0	0,0%	0	0,0%
Pago por enfermedad	0	0,0%	0	0,0%	1	100,0%
Horario Flexible	1	100,0%	0	0,0%	0	0,0%
Trabajo desde el hogar	0	0,0%	0	0,0%	1	100,0%
Servicio de Atención Médica Preventiva	1	100,0%	0	0,0%	0	0,0%
Servicio Médico en el lugar de trabajo	1	100,0%	0	0,0%	0	0,0%
Gimnasio	0	0,0%	0	0,0%	1	100,0%
Guardería en el trabajo	0	0,0%	0	0,0%	1	100,0%
Servicios de Conveniencia en el lugar de trabajo	0	0,0%	0	0,0%	1	100,0%
Prestamo Estudios	0	0,0%	1	100,0%	0	0,0%
Prestamo Vehículo	1	100,0%	0	0,0%	0	0,0%
Prestamo Vivienda	1	100,0%	0	0,0%	0	0,0%

Tabla 125. Elementos del Balance Vida – Trabajo preferidos por la Generación Baby Boomer de Gerencia de RRHH y RRII.

En relación al balance vida-trabajo, los Baby Boomers, en este caso representado sólo por 1 personas, destacan como requisito indispensable la inclusión de dependientes en el HCM, días de vacaciones, horario flexible, servicio de atención médica preventiva, servicio médico, préstamos para vehículos y vivienda. Por su parte, la Generación "X" sólo considera indispensable el pago por enfermedad, en un 75%. La Generación "Y" considera tanto la inclusión de dependientes en la póliza de HCM como el pago por enfermedad, ambas con un 52,9% de la muestra.

Generación "X"

	Indispensable		Aceptable		Indistinto	
	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila
HCM. Inclusión dependientes	5	41,7%	5	41,7%	2	16,7%
Días de Vacaciones	1	8,3%	9	75,0%	2	16,7%
Pago por enfermedad	9	75,0%	3	25,0%	0	0,0%
Horario Flexible	2	16,7%	6	50,0%	4	33,3%
Trabajo desde el hogar	0	0,0%	5	41,7%	7	58,3%
Servicio de Atención Médica Preventiva	2	16,7%	4	33,3%	6	50,0%
Servicio Médico en el lugar de trabajo	1	8,3%	8	66,7%	3	25,0%
Gimnasio	0	0,0%	6	50,0%	6	50,0%
Guardería en el trabajo	1	8,3%	3	25,0%	8	66,7%
Servicios de Conveniencia en el lugar de trabajo	0	0,0%	4	33,3%	8	66,7%
Prestamo Estudios	5	41,7%	7	58,3%	0	0,0%
Prestamo Vehículo	5	41,7%	7	58,3%	0	0,0%
Prestamo Vivienda	5	41,7%	7	58,3%	0	0,0%

Tabla 126. Elementos del Balance Vida – Trabajo preferidos por la Generación "X" de Gerencia de RRHH y RRII.

En aceptables, los Baby Boomers seleccionaron el ítem préstamo para estudios, mientras que la Generación "X" consideró atractivos los días de vacaciones (75%), servicio médico en el lugar de trabajo (66,7%) y las tres modalidades de préstamo con un 58,3% c/u.

Generación "Y"

	Indispensable		Aceptable		Indistinto	
	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila
HCM. Inclusión dependientes	9	52,9%	5	29,4%	3	17,6%
Días de Vacaciones	6	35,3%	10	58,8%	1	5,9%
Pago por enfermedad	9	52,9%	8	47,1%	0	0,0%
Horario Flexible	3	17,6%	8	47,1%	6	35,3%
Trabajo desde el hogar	0	0,0%	4	23,5%	13	76,5%
Servicio de Atención Médica Preventiva	3	17,6%	8	47,1%	6	35,3%
Servicio Médico en el lugar de trabajo	8	47,1%	8	47,1%	1	5,9%
Gimnasio	2	11,8%	8	47,1%	7	41,2%
Guardería en el trabajo	4	23,5%	4	23,5%	9	52,9%
Servicios de Conveniencia en el lugar de trabajo	2	11,8%	5	29,4%	10	58,8%
Prestamo Estudios	5	29,4%	10	58,8%	2	11,8%
Prestamo Vehículo	5	29,4%	10	58,8%	2	11,8%
Prestamo Vivienda	3	17,6%	12	70,6%	2	11,8%

Tabla 127. Elementos del Balance Vida – Trabajo preferidos por la Generación "Y" de Gerencia de RRHH y RRII.

En indistinto se obtuvo que Baby Boomers consideraron el pago por enfermedad, trabajo desde el hogar, gimnasio, guardería y servicios de conveniencia representan los ítems que no son llamativos o cuya ausencia en la oferta no interfieren en la decisión de aceptación.

La Generación "X" considera: guardería y servicios de conveniencia con un 66,7% y, trabajo desde el hogar con 58,3%. Por último, Generación "Y" seleccionó trabajo desde el hogar con 76,5%, servicios de conveniencia con 58,8% y gimnasio con 52,9%.

4. Desempeño y Reconocimiento

Generación Baby Boomer

	Indispensable		Aceptable		Indistinto	
	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila
Bono por logros específicos	1	100,0%	0	0,0%	0	0,0%
Cupones de Regalo	0	0,0%	0	0,0%	1	100,0%
Propiedad de acciones	1	100,0%	0	0,0%	0	0,0%
Premios por antigüedad.	1	100,0%	0	0,0%	0	0,0%
Feedback continuo	0	0,0%	1	100,0%	0	0,0%
Certificados de reconocimiento	0	0,0%	1	100,0%	0	0,0%

Tabla 128. Elementos del Desempeño y Reconocimiento preferidos por la Generación Baby Boomer de Gerencia de RRHH y RRII.

Para el desempeño y el reconocimiento, en la categoría correspondiente a los ítems requeridos o necesarios para aceptar la oferta de trabajo se encontró: Baby Boomers seleccionaron en primer lugar bono por logros específicos, luego propiedad de acciones y premios por antigüedad. La Generación "X" seleccionó el feedback continuo con 66,7% y los certificados de reconocimiento con 50% de la muestra y; Generación "Y" sólo seleccionó el feedback continuo con un 70,6% de la muestra.

Generación "X"

	Indispensable		Aceptable		Indistinto	
	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila
Bono por logros específicos	6	50,0%	6	50,0%	0	0,0%
Cupones de Regalo	0	0,0%	5	41,7%	7	58,3%
Propiedad de acciones	0	0,0%	6	50,0%	6	50,0%
Premios por antigüedad.	4	33,3%	6	50,0%	2	16,7%
Feedback continuo	8	66,7%	4	33,3%	0	0,0%
Certificados de reconocimiento	6	50,0%	4	33,3%	2	16,7%

Tabla 129. Elementos del Desempeño y Reconocimiento preferidos por la Generación "X" de Gerencia de RRHH y RRII.

En relación a la categoría aceptable, los Baby Boomers consideraron el feedback continuo y los certificados de reconocimientos como los ítems acordes a la misma.

Generación "X", con un 50% selecciono el bono por logros específico, la propiedad de acciones y los premios por antigüedad.

Finalmente, quienes pertenecen a la Generación "Y" optaron por los bono por logros específicos con 64,7% y premios por antigüedad con 52,9%.

Generación "Y"

	Indispensable		Aceptable		Indistinto	
	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila
Bono por logros específicos	6	35,3%	11	64,7%	0	0,0%
Cupones de Regalo	2	11,8%	4	23,5%	11	64,7%
Propiedad de acciones	2	11,8%	1	5,9%	14	82,4%
Premios por antigüedad.	4	23,5%	9	52,9%	4	23,5%
Feedback continuo	12	70,6%	4	23,5%	1	5,9%
Certificados de reconocimiento	6	35,3%	7	41,2%	4	23,5%

Tabla 130. Elementos del Desempeño y Reconocimiento preferidos por la Generación "Y" de Gerencia de RRHH y RRII.

Los ítems que resultaron ser indiferentes a la muestra al considerar una oferta de trabajo son: para los Baby Boomers únicamente los cupones de regalo y; para la Generación "X" y Y, aunque en diferente orden, seleccionaron cupones de regalo (58,3% Generación "X" y 64,7% Generación "Y") y la propiedad de acciones (50% Generación "X" y 82,4% Generación "Y")

5. Desarrollo y Oportunidades de Carrera

Generación Baby Boomer

	Indispensable		Aceptable		Indistinto	
	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila
Cursos	1	100,0%	0	0,0%	0	0,0%
Aprendizaje de Idiomas	1	100,0%	0	0,0%	0	0,0%
Becas parciales o totales	1	100,0%	0	0,0%	0	0,0%
Asignaciones Rotativas	0	0,0%	1	100,0%	0	0,0%
Formación en liderazgo y Dirección.	0	0,0%	1	100,0%	0	0,0%
Formar / entrenar a los miembros del equipo.	0	0,0%	1	100,0%	0	0,0%
Promociones	1	100,0%	0	0,0%	0	0,0%
Asignaciones Internacionales	1	100,0%	0	0,0%	0	0,0%

Tabla 131. Elementos del Desarrollo y Oportunidades de Carrera preferidos por la Generación Baby Boomer de Gerencia de RRHH y RRII.

En relación al desarrollo y oportunidades de carrera, los Baby Boomers seleccionaron como indispensables: cursos, aprendizaje de idiomas, becas parciales o totales, promociones y asignaciones internacionales.

Los pertenecientes a las Generaciones X y Y, coincidieron al seleccionar como requeridos: promociones o ascensos (100% y 88,2%), cursos (83,3% y 82,4%) y formación en liderazgo y dirección con 66,7% y 52,9% respectivamente.

Generación "X"

	Indispensable		Aceptable		Indistinto	
	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila
Cursos	10	83,3%	2	16,7%	0	0,0%
Aprendizaje de Idiomas	5	41,7%	5	41,7%	2	16,7%
Becas parciales o totales	6	50,0%	4	33,3%	2	16,7%
Asignaciones Rotativas	3	25,0%	5	41,7%	4	33,3%
Formación en liderazgo y Dirección.	8	66,7%	4	33,3%	0	0,0%
Formar / entrenar a los miembros del equipo.	5	41,7%	5	41,7%	2	16,7%
Promociones	12	100,0%	0	0,0%	0	0,0%
Asignaciones Internacionales	2	16,7%	8	66,7%	2	16,7%

Tabla 132. Elementos del Desarrollo y Oportunidades de Carrera preferidos por la Generación "X" de Gerencia de RRHH y RRII.

Los Baby Boomers seleccionaron las asignaciones rotativas, formación en liderazgo y dirección y formar / entrenar a los miembros del equipo, como ítems aceptables o interesantes; mientras que para esta categoría, la Generación "X" selecciono con 66,7% las asignaciones internacionales y, la Generación "Y" seleccionó: asignaciones rotativas con 76,5%, el aprendizaje de idiomas con 58,8% y asignaciones internacionales con 52,9%.

Generación "Y"

	Indispensable		Aceptable		Indistinto	
	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila
Cursos	14	82,4%	3	17,6%	0	0,0%
Aprendizaje de Idiomas	6	35,3%	10	58,8%	1	5,9%
Becas parciales o totales	7	41,2%	6	35,3%	4	23,5%
Asignaciones Rotativas	3	17,6%	13	76,5%	1	5,9%
Formación en liderazgo y Dirección.	9	52,9%	8	47,1%	0	0,0%
Formar / entrenar a los miembros del equipo.	8	47,1%	7	41,2%	2	11,8%
Promociones	15	88,2%	2	11,8%	0	0,0%
Asignaciones Internacionales	6	35,3%	9	52,9%	2	11,8%

Tabla 133. Elementos del Desarrollo y Oportunidades de Carrera preferidos por la Generación "Y" de Gerencia de RRHH y RRII.

En el caso de la categoría indistinto, ninguna de las generaciones presentó de manera representativa algún ítem considerado como indiferente al considerar una oferta de trabajo.

Las preferencias de la compensación total resultado de la comparación del programa de Gerencia de RRHH y RRII respecto a las generaciones convergentes, se tiene:

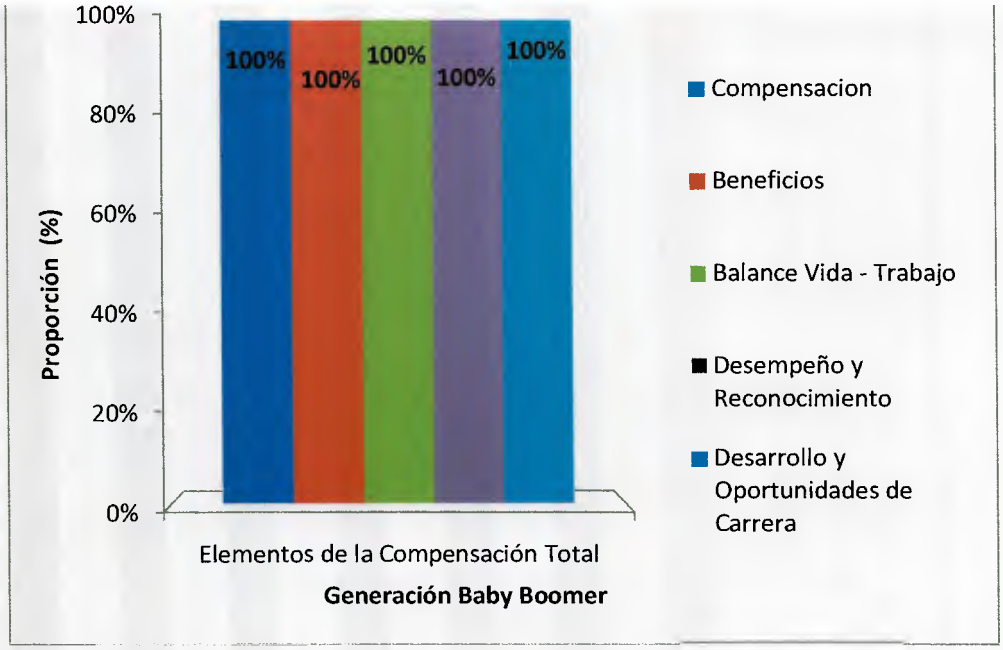

Gráfico 23. Resumen preferencias de los elementos de la compensación total de la Generación "X" presente en Gerencia de RRHH y RRII.

La Generación Baby Boomer para el programa de Gerencia de RRHH y RRII está representada sólo por un estudiante, por lo que sus preferencias en cuanto a los elementos de la compensación total no están determinadas hacia un elemento en específico. Para la muestra todos los elementos representan un 100% de preferencia, sin distinción alguna.

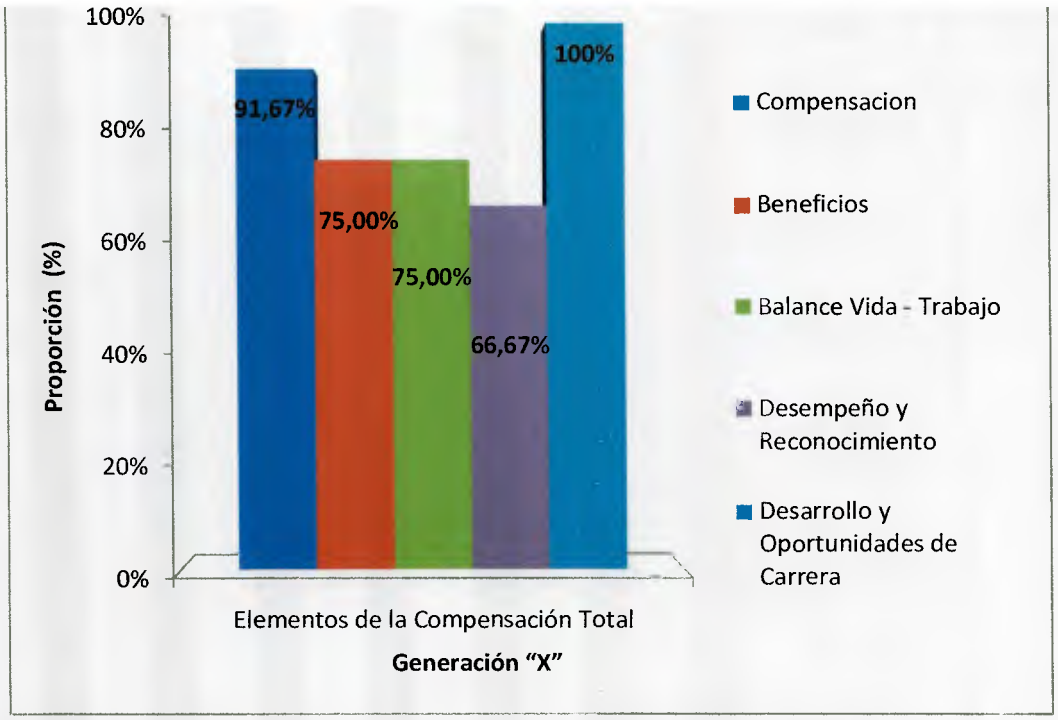

Gráfico 24. Resumen preferencias de los elementos de la compensación total de la Generación "X" presente en Gerencia de RRHH y RRII.

La Generación "X" de Gerencia de RRHH y RRII determinó un 100% que el elemento de la compensación total de su preferencia es el Desarrollo y las Oportunidades de Carrera. En 2do lugar, se encuentra la compensación con un 91,67%. Luego, en 3er lugar, con un 75% se encuentran Beneficios y Balance Vida-Trabajo y, por último, con 66,67% el Desempeño y Reconocimiento.

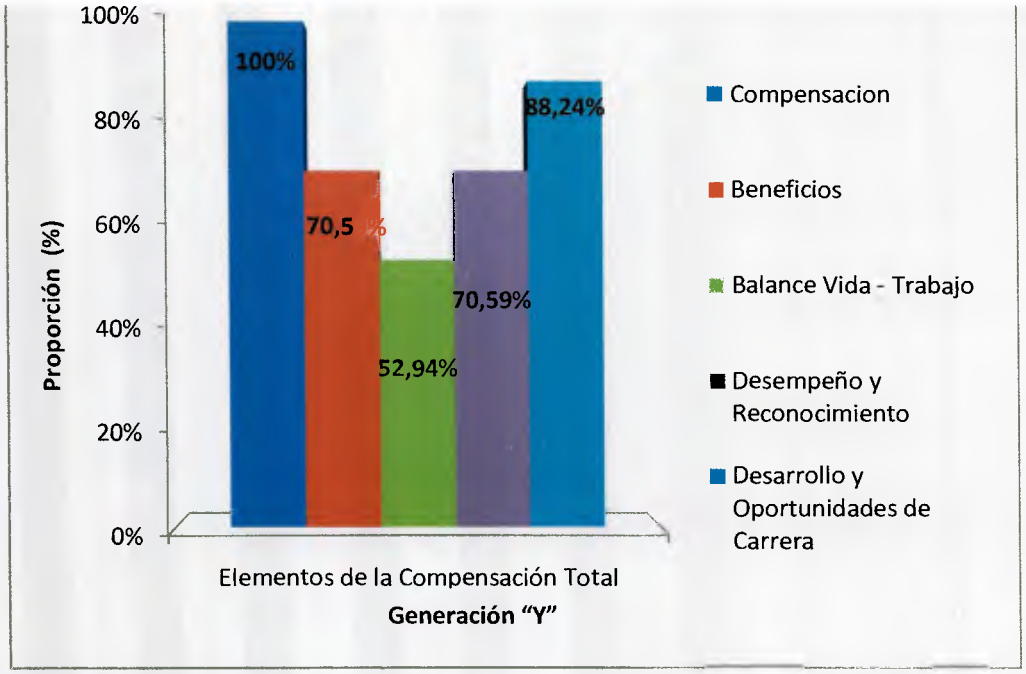

Gráfico 25. Resumen preferencias de los elementos de la compensación total de la Generación "X" presente en Gerencia de RRHH y RRII.

Compensación es, seleccionado por el 100% de la muestra, el elemento de la compensación total con mayor preferencia para la Generación "Y" del programa de Gerencia de RRHH y RRII. Por su parte, Desarrollo y Oportunidades de Carrera ocupó el 2do lugar de preferencia con un 88,24%; mientras que Beneficios y Desempeño y Reconocimiento, con 70,59% cada uno, ocupan el 3er lugar; por lo que Balance Vida-Trabajo representa el elemento con menor preferencia.

c. Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud

Generación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baby Boomer	2	10,0	10,0	10,0
	Generación X	7	35,0	35,0	45,0
	Generación Y	11	55,0	55,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Tabla 134. Distribución de la muestra de Gerencia de Servicios Asistenciales en de acuerdo a las generaciones

Al igual que los Programas de Gerencia de Proyectos y Gerencia de RRHH y RRII, la generación que mayor representa el programa de Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud es la Generación "Y", con un 55%, seguida de la Generación "X" con 35% de participación y 10% para la Generación Baby Boomer.

1. Compensación

Generación Baby Boomer

	Indispensable		Aceptable		Indistinto	
	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila
SB > al último	2	100,0%	0	0,0%	0	0,0%
SB Competitivo en el mercado	2	100,0%	0	0,0%	0	0,0%
SB Acorde al nivel de Responsabilidad	0	0,0%	2	100,0%	0	0,0%
Utilidades	1	50,0%	1	50,0%	0	0,0%
Bono Alimentación	1	50,0%	1	50,0%	0	0,0%
Bono Vacacional	2	100,0%	0	0,0%	0	0,0%
Pago de Horas Extras	0	0,0%	1	50,0%	1	50,0%
Bono por desempeño	1	50,0%	1	50,0%	0	0,0%
Bono por mayor Productividad	0	0,0%	2	100,0%	0	0,0%
Comisión por Ventas	0	0,0%	1	50,0%	1	50,0%

Tabla 135. Elementos de la Compensación preferidos por la Generación Baby Boomer de Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud.

En relación a la compensación, los Baby Boomers consideran que un sueldo base mayor al último devengado, que sea competitivo en el mercado y el pago de utilidades superior a la LOTTT, conforman en un 100% los ítems indispensables o preferidos al considerar una oferta de trabajo.

Para quienes pertenecen a la Generación "X", esta categoría la ocupan: sueldo base mayor al último devengado, utilidades y bono vacacional, con un 85,7% y; para la Generación "X" esta categoría la representan: sueldo base mayor al último devengado (90,9%), sueldo competitivo en el mercado y acorde al nivel de responsabilidad, utilidades y bono alimentación con 54,5%.

Generación "X"

	Indispensable		Aceptable		Indistinto	
	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila
SB > al último	6	85,7%	1	14,3%	0	0,0%
SB Competitivo en el mercado	3	42,9%	1	14,3%	3	42,9%
SB Acorde al nivel de Responsabilidad	0	0,0%	7	100,0%	0	0,0%
Utilidades	6	85,7%	1	14,3%	0	0,0%
Bono Alimentación	3	42,9%	3	42,9%	1	14,3%
Bono Vacacional	6	85,7%	1	14,3%	0	0,0%
Pago de Horas Extras	2	28,6%	4	57,1%	1	14,3%
Bono por desempeño	1	14,3%	5	71,4%	1	14,3%
Bono por mayor Productividad	0	0,0%	4	57,1%	3	42,9%
Comisión por Ventas	1	14,3%	2	28,6%	4	57,1%

Tabla 136. Elementos de la Compensación preferidos por la Generación "X" de Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud.

Por otra parte, la categoría aceptable está representada para los Baby Boomers por el sueldo base acorde al nivel de responsabilidad y bonos por mayor productividad con un 100%; para la Generación "X" esta categoría la representan sueldo base acorde al nivel de responsabilidad con 100% seguido de bono por desempeño (71,4%) y pago de horas extras con 5,1%. Finalmente, la Generación "Y" incluye en esta categoría bono por desempeño con 81,8%, pago de horas extras con 2,7% y bono vacacional con 54,5%.

Generación "Y"

	Indispensable		Aceptable		Indistinto	
	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila
SB > al último	10	90,9%	1	9,1%	0	0,0%
SB Competitivo en el mercado	6	54,5%	3	27,3%	2	18,2%
SB Acorde al nivel de Responsabilidad	6	54,5%	3	27,3%	2	18,2%
Utilidades	6	54,5%	5	45,5%	0	0,0%
Bono Alimentación	6	54,5%	2	18,2%	3	27,3%
Bono Vacacional	5	45,5%	6	54,5%	0	0,0%
Pago de Horas Extras	1	9,1%	8	72,7%	2	18,2%
Bono por desempeño	2	18,2%	9	81,8%	0	0,0%
Bono por mayor Productividad	0	0,0%	2	18,2%	9	81,8%
Comisión por Ventas	0	0,0%	1	9,1%	10	90,9%

Tabla 137. Elementos de la Compensación preferidos por la Generación "Y" de Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud.

En la categoría de ítems indistintos o con menor peso al considerar una oferta de trabajo destacan: en Baby Boomers no hay representatividad, el 50% de la muestra seleccionó pago de horas extras y comisión por ventas. Para las Generación "X" y Y, la comisión por ventas constituye el ítem que les resulta indiferente con un 57,1% y 90,9% respectivamente.

2. Beneficios

Generación Baby Boomer

	Indispensable		Aceptable		Indistinto	
	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila
HCM/SV/SA/SF. Cobertura Promedio del mercado	2	100,0%	0	0,0%	0	0,0%
HCM/SV/SA/SF. Cobertura 25% superior del mercado	0	0,0%	2	100,0%	0	0,0%
HCM/SV/SA/SF. Aporte promedio del mercado	2	100,0%	0	0,0%	0	0,0%
HCM/SV/SA/SF. Aporte 25% superior del mercado	0	0,0%	0	0,0%	2	100,0%
Caja de Ahorros	1	50,0%	1	50,0%	0	0,0%
Plan de Jubilación	0	0,0%	2	100,0%	0	0,0%

Tabla 138. Elementos de los Beneficios preferidos por la Generación Baby Boomer de Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud.

La cobertura y aporte para las pólizas en promedio del mercado resultan los ítems considerados como indispensables o preferidos por la muestra con 100%, 85,7% y 63,6% respectivamente para cada generación.

Generación "X"

	Indispensable		Aceptable		Indistinto	
	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila
HCM/SV/SA/SF. Cobertura Promedio del mercado	6	85,7%	1	14,3%	0	0,0%
HCM/SV/SA/SF. Cobertura 25% superior del mercado	0	0,0%	7	100,0%	0	0,0%
HCM/SV/SA/SF. Aporte promedio del mercado	6	85,7%	1	14,3%	0	0,0%
HCM/SV/SA/SF. Aporte 25% superior del mercado	0	0,0%	6	85,7%	1	14,3%
Caja de Ahorros	3	42,9%	2	28,6%	2	28,6%
Plan de Jubilación	2	28,6%	2	28,6%	3	42,9%

Tabla 139. Elementos de los Beneficios preferidos por la Generación "X" de Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud.

En cuanto a aceptables, las tres generaciones coinciden en la que la cobertura de las pólizas sea 25% superior al mercado (100%, 100% y 90,9%). Luego la Gen. Baby Boomers incluye el plan de jubilación con un 100%, mientras que la Generación "X" incluye al igual que la Generación "Y" el aporte para las pólizas en un 25% superior al mercado en un 85,7% y 72,7% respectivamente, y a su vez la Generación "Y" incluye la caja de ahorros con 54,5 en esta categoría.

Generación "Y"

	Indispensable		Aceptable		Indistinto	
	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila
HCM/SV/SA/SF. Cobertura Promedio del mercado	7	63,6%	4	36,4%	0	0,0%
HCM/SV/SA/SF. Cobertura 25% superior del mercado	0	0,0%	10	90,9%	1	9,1%
HCM/SV/SA/SF. Aporte promedio del mercado	7	63,6%	4	36,4%	0	0,0%
HCM/SV/SA/SF. Aporte 25% superior del mercado	0	0,0%	8	72,7%	3	27,3%
Caja de Ahorros	5	45,5%	6	54,5%	0	0,0%
Plan de Jubilación	5	45,5%	4	36,4%	2	18,2%

Tabla 140. Elementos de los Beneficios preferidos por la Generación "Y" de Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud.

Sólo los Baby Boomers seleccionaron un ítem que les resulta indiferente al considerar una oferta de trabajo y es el aporte en las pólizas en un 25% superior al mercado.

3. Balance Vida-Trabajo

Generación Baby Boomer

	Indispensable		Aceptable		Indistinto	
	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila
HCM. Inclusión dependientes	1	50,0%	1	50,0%	0	0,0%
Días de Vacaciones	1	50,0%	1	50,0%	0	0,0%
Pago por enfermedad	1	50,0%	1	50,0%	0	0,0%
Horario Flexible	0	0,0%	1	50,0%	1	50,0%
Trabajo desde el hogar	0	0,0%	0	0,0%	2	100,0%
Servicio de Atención Médica Preventiva	0	0,0%	1	50,0%	1	50,0%
Servicio Médico en el lugar de trabajo	1	50,0%	1	50,0%	0	0,0%
Gimnasio	0	0,0%	2	100,0%	0	0,0%
Guardería en el trabajo	0	0,0%	1	50,0%	1	50,0%
Servicios de Conveniencia en el lugar de trabajo	0	0,0%	1	50,0%	1	50,0%
Prestamo Estudios	1	50,0%	0	0,0%	1	50,0%
Prestamo Vehículo	1	50,0%	0	0,0%	1	50,0%
Prestamo Vivienda	1	50,0%	0	0,0%	1	50,0%

Tabla 141. Elementos del Balance Vida-Trabajo preferidos por la Generación Baby Boomer de Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud.

En lo que a los ítems preferidos en Balance Vida- Trabajo se refiere, los Baby Boomers no presentaron de manera representativa una selección de ítems; el 50% de la muestra asociada a esta generación optó por la inclusión de dependientes en el HCM, días de vacaciones, pago por enfermedad, servicio médico en el lugar de trabajo y las tres opciones de préstamos. Quienes pertenecen al a Generación "X" no consideraron ningún ítem que representara esta categoría y, la Generación "Y" seleccionaron la inclusión de dependientes, días de vacaciones y servicio médico en el lugar de trabajo con un 54,5% c/u.

Generación "X"

	Indispensable		Aceptable		Indistinto	
	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila
HCM. Inclusión dependientes	3	42,9%	4	57,1%	0	0,0%
Días de Vacaciones	3	42,9%	4	57,1%	0	0,0%
Pago por enfermedad	3	42,9%	4	57,1%	0	0,0%
Horario Flexible	3	42,9%	4	57,1%	0	0,0%
Trabajo desde el hogar	0	0,0%	2	28,6%	5	71,4%
Servicio de Atención Médica Preventiva	0	0,0%	3	42,9%	4	57,1%
Servicio Médico en el lugar de trabajo	1	14,3%	4	57,1%	2	28,6%
Gimnasio	0	0,0%	2	28,6%	5	71,4%
Guardería en el trabajo	0	0,0%	3	42,9%	4	57,1%
Servicios de Conveniencia en el lugar de trabajo	0	0,0%	4	57,1%	3	42,9%
Prestamo Estudios	2	28,6%	5	71,4%	0	0,0%
Prestamo Vehículo	2	28,6%	5	71,4%	0	0,0%
Prestamo Vivienda	2	28,6%	5	71,4%	0	0,0%

Tabla 142. Elementos del Balance Vida-Trabajo preferidos por la Generación "X" de Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud.

En la categoría aceptable, lo Baby Boomers estuvieron representados por el ítem gimnasio con un 100%. La Generación "X", seleccionó las tres modalidades de préstamos con un 71,4% c/u seguido de inclusión de dependientes en el HCM, días de vacaciones, pago por enfermedad, horario flexible, servicio médico en el lugar de trabajo y servicios de conveniencia con un 57,1% cada uno.

Por último, los Generación "Y" seleccionaron como aceptables horario flexible y las tres modalidades de préstamos con 90,9% y, servicio de atención médica preventiva con 63,6%.

Generación "Y"

	Indispensable		Aceptable		Indistinto	
	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila
HCM. Inclusión dependientes	6	54,5%	3	27,3%	2	18,2%
Días de Vacaciones	6	54,5%	3	27,3%	2	18,2%
Pago por enfermedad	3	27,3%	8	72,7%	0	0,0%
Horario Flexible	1	9,1%	10	90,9%	0	0,0%
Trabajo desde el hogar	0	0,0%	3	27,3%	8	72,7%
Servicio de Atención Médica Preventiva	1	9,1%	7	63,6%	3	27,3%
Servicio Médico en el lugar de trabajo	6	54,5%	4	36,4%	1	9,1%
Gimnasio	1	9,1%	4	36,4%	6	54,5%
Guardería en el trabajo	1	9,1%	2	18,2%	8	72,7%
Servicios de Conveniencia en el lugar de trabajo	1	9,1%	3	27,3%	7	63,6%
Prestamo Estudios	1	9,1%	10	90,9%	0	0,0%
Prestamo Vehículo	1	9,1%	10	90,9%	0	0,0%
Prestamo Vivienda	1	9,1%	10	90,9%	0	0,0%

Tabla 143. Elementos del Balance Vida-Trabajo preferidos por la Generación "Y" de Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud.

Resultan menos preferidos o indistinto para la generación Baby Boomer el trabajo desde el hogar, con un 100%; para la Generación "X" trabajo desde el hogar y gimnasio con 72,7% seguido de guardería con 57,1% y, para la Generación "Y", trabajo desde el hogar y guardería con 2,7% y servicios de conveniencia con 63,6%.

4. Desempeño y Reconocimiento

Generación Baby Boomer

	Indispensable		Aceptable		Indistinto	
	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila
Bono por logros específicos	0	0,0%	2	100,0%	0	0,0%
Cupones de Regalo	0	0,0%	0	0,0%	2	100,0%
Propiedad de acciones	0	0,0%	0	0,0%	2	100,0%
Premios por antigüedad.	0	0,0%	0	0,0%	2	100,0%
Feedback continuo	2	100,0%	0	0,0%	0	0,0%
Certificados de reconocimiento	0	0,0%	2	100,0%	0	0,0%

Tabla 144. Elementos del Desempeño y Reconocimiento preferidos por la Generación Baby Boomer de Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud.

Para este elemento de la compensación, resulta indispensable el feedback continuo (100%) para los Baby Boomers y para la Generación "X" con un 85,7%, adicional a los certificados de reconocimiento con un 57,1%. La Generación "Y" no tuvo muestra representativa que considerara indispensable este elemento de la compensación.

Generación "X"

	Indispensable		Aceptable		Indistinto	
	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila
Bono por logros específicos	3	42,9%	4	57,1%	0	0,0%
Cupones de Regalo	0	0,0%	4	57,1%	3	42,9%
Propiedad de acciones	0	0,0%	3	42,9%	4	57,1%
Premios por antigüedad.	1	14,3%	5	71,4%	1	14,3%
Feedback continuo	6	85,7%	1	14,3%	0	0,0%
Certificados de reconocimiento	4	57,1%	3	42,9%	0	0,0%

Tabla 145. Elementos del Desempeño y Reconocimiento preferidos por la Generación "X" de Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud.

Bonos por logros específicos y certificados de reconocimiento destacan como los ítems aceptables para la generación Baby Boomer. Para la Generación "X"

destacan: premios por antigüedad con 71,4%, bonos por logros específicos y cupones de regalo con 57,1% cada uno y; para la Generación "Y", cupones de regalo y premios por antigüedad con 72,7% c/y, seguidos de bonos por logros específicos y certificados de reconocimiento con 54,5% cada uno.

Generación "Y"

	Indispensable		Aceptable		Indistinto	
	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila
Bono por logros específicos	5	45,5%	6	54,5%	0	0,0%
Cupones de Regalo	1	9,1%	8	72,7%	2	18,2%
Propiedad de acciones	1	9,1%	4	36,4%	6	54,5%
Premios por antigüedad.	2	18,2%	8	72,7%	1	9,1%
Feedback continuo	5	45,5%	4	36,4%	2	18,2%
Certificados de reconocimiento	5	45,5%	6	54,5%	0	0,0%

Tabla 146. Elementos del Desempeño y Reconocimiento preferidos por la Generación "Y" de Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud.

Los ítems considerados como indiferentes o que no afectan la toma de decisión al considerar una oferta de trabajo, para el caso de los Baby Boomers son: cupones de regalo, propiedad de acciones y premios por antigüedad, todos seleccionados por el 100% de la muestra. Luego, para la Generación "X", esta categoría está representada con un 57,1% por la propiedad de acciones, al igual que para la Generación "Y", aunque esta última con un 54,5% de participación de la muestra.

5. Desarrollo y Oportunidades de Carrera

Generación Baby Boomer

	Indispensable		Aceptable		Indistinto	
	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila
Cursos	2	100,0%	0	0,0%	0	0,0%
Aprendizaje de Idiomas	1	50,0%	0	0,0%	1	50,0%
Becas parciales o totales	0	0,0%	1	50,0%	1	50,0%
Asignaciones Rotativas	0	0,0%	1	50,0%	1	50,0%
Formación en liderazgo y Dirección.	1	50,0%	1	50,0%	0	0,0%
Formar / entrenar a los miembros del equipo.	2	100,0%	0	0,0%	0	0,0%
Promociones	2	100,0%	0	0,0%	0	0,0%
Asignaciones Internacionales	0	0,0%	2	100,0%	0	0,0%

Tabla 147. Elementos del Desarrollo y Oportunidades de Carrera preferidos por la Generación Baby Boomer de Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud.

Para los Baby Boomers, el desarrollo y oportunidad de carrera se representa básicamente por la posibilidad de realizar cursos, formar / entrenar a los miembros del equipo y posibilidad de ser ascendidos a puestos de mayor responsabilidad con nivel jerárquico superior, todos con aprobación o selección del 100% de la muestra. Para la Generación "X" los imprescindibles resultaron la posibilidad de realizar cursos con 85,7% y ascensos o promociones con 71,4% y; para la Generación "Y" los seleccionados fueron: promociones con 90,9%, cursos con 72,7% y, becas parciales o totales y formar / entrenar a los miembros del equipo con un 54,5% cada uno.

Generación "X"

	Indispensable		Aceptable		Indistinto	
	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila
Cursos	6	85,7%	1	14,3%	0	0,0%
Aprendizaje de Idiomas	0	0,0%	6	85,7%	1	14,3%
Becas parciales o totales	2	28,6%	5	71,4%	0	0,0%
Asignaciones Rotativas	2	28,6%	3	42,9%	2	28,6%
Formación en liderazgo y Dirección.	3	42,9%	4	57,1%	0	0,0%
Formar / entrenar a los miembros del equipo.	3	42,9%	3	42,9%	1	14,3%
Promociones	5	71,4%	2	28,6%	0	0,0%
Asignaciones Internacionales	0	0,0%	4	57,1%	3	42,9%

Tabla 148. Elementos del Desarrollo y Oportunidades de Carrera preferidos por la Generación "X" de Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud.

En cuanto a los ítems aceptables asociados al desarrollo y oportunidades de carrera, los Baby Boomers consideraron las asignaciones internacionales con la totalidad de la muestra de dicha generación (100%).

Por su parte, la Generación "X" optó por el aprendizaje de idiomas con 85,7%, becas parciales o totales con 71,4% y la formación en liderazgo y dirección y asignaciones internacionales con un 57,1% cada uno.

Quienes pertenecen a la Generación "Y", seleccionaron como aceptables el aprendizaje de idiomas con 81,8% de la muestra, asignaciones internacionales con 63,6% y asignaciones rotativas con 54,5%.

Generación "Y"

	Indispensable		Aceptable		Indistinto	
	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila
Cursos	8	72,7%	3	27,3%	0	0,0%
Aprendizaje de Idiomas	2	18,2%	9	81,8%	0	0,0%
Becas parciales o totales	6	54,5%	5	45,5%	0	0,0%
Asignaciones Rotativas	3	27,3%	6	54,5%	2	18,2%
Formación en liderazgo y Dirección.	5	45,5%	4	36,4%	2	18,2%
Formar / entrenar a los miembros del equipo.	6	54,5%	1	9,1%	4	36,4%
Promociones	10	90,9%	1	9,1%	0	0,0%
Asignaciones Internacionales	4	36,4%	7	63,6%	0	0,0%

Tabla 149. Elementos del Desarrollo y Oportunidades de Carrera preferidos por la Generación "Y" de Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud.

Respecto a los ítems considerados como aquellos que no afectan la decisión de aceptar o rechazar una oferta de trabajo, no hubo una muestra representativa que identificara ítems dentro de dicha categoría.

Por otra parte, del análisis realizado se identificaron las preferencias de los elementos de la compensación total para los estudiantes del programa de Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud de acuerdo a su generación, las cuales se especifican a través de los siguientes gráficos:

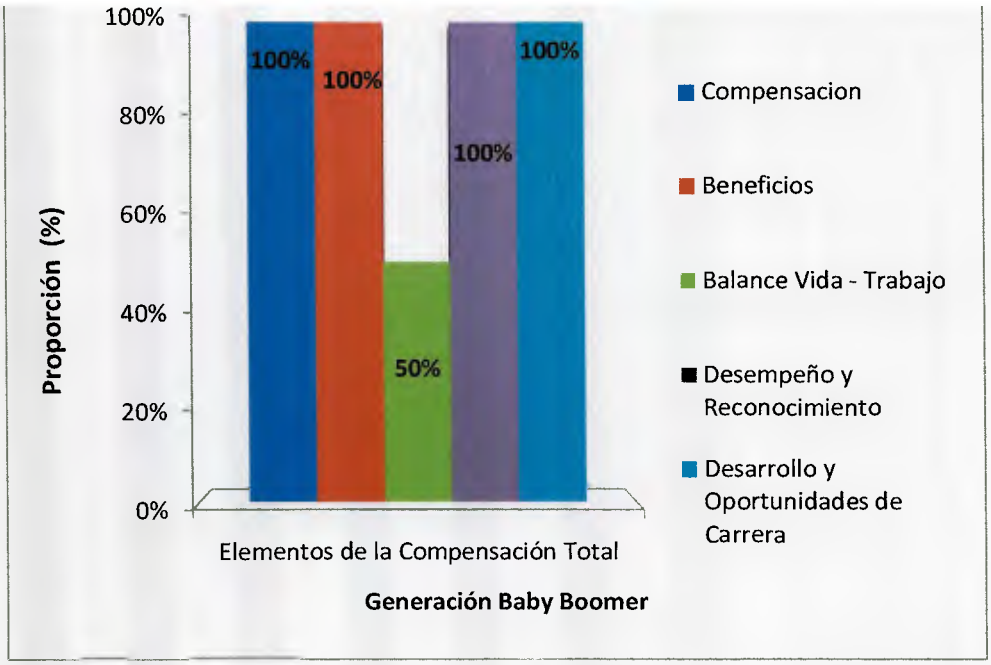

Gráfico 26. Resumen preferencias de los elementos de la compensación total de la Generación Baby Boomer presentes en Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud.

Los Baby Boomers pertenecientes al programa de Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud coinciden en un 100% al seleccionar como elementos de la compensación total preferidos: Compensación, Beneficios, Desempeño y Reconocimiento y, Desarrollo y Oportunidades de Carrera, siendo Balance Vida-Trabajo, con un 50% el elemento que cuenta con menor preferencia.

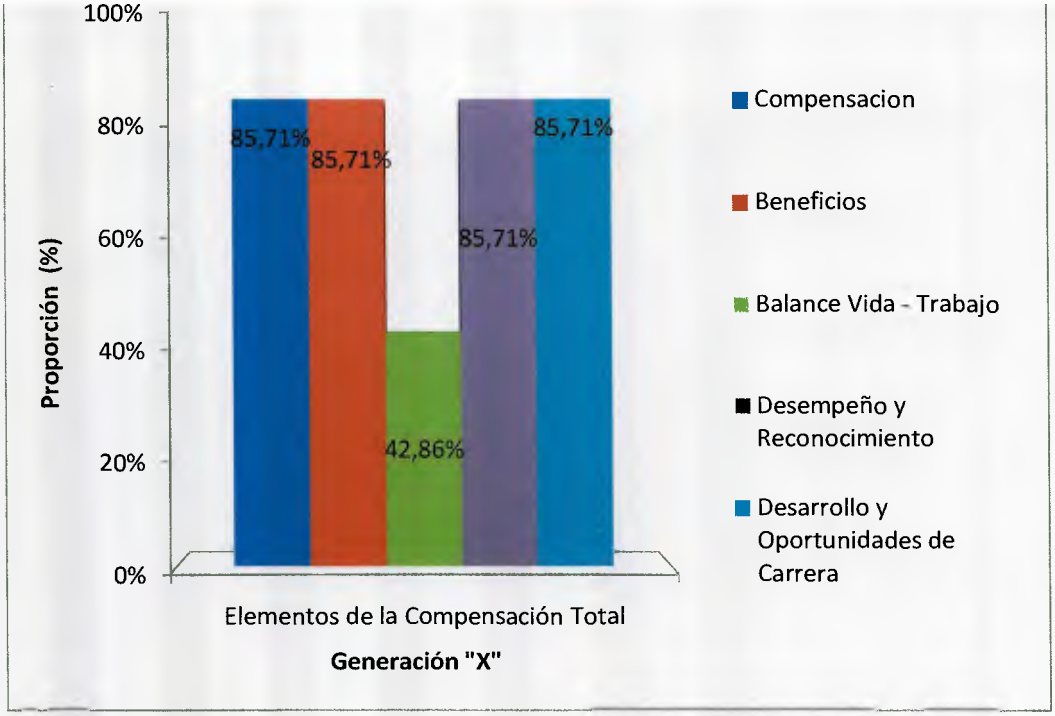

Gráfico 27. Resumen preferencias de los elementos de la compensación total de la Generación "X" presentes en Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud.

Por su parte, la Generación "X" también coincide, al menos el 85,71% de sus estudiantes, que Compensación, Beneficios, Desempeño y Reconocimiento y, Desarrollo y Oportunidades de Carrera representan los elementos preferidos en cuanto a la compensación total se refiere. Balance Vida-Trabajo, sólo fue seleccionado por el 42,86% de la muestra, resultando el elemento con menor preferencia.

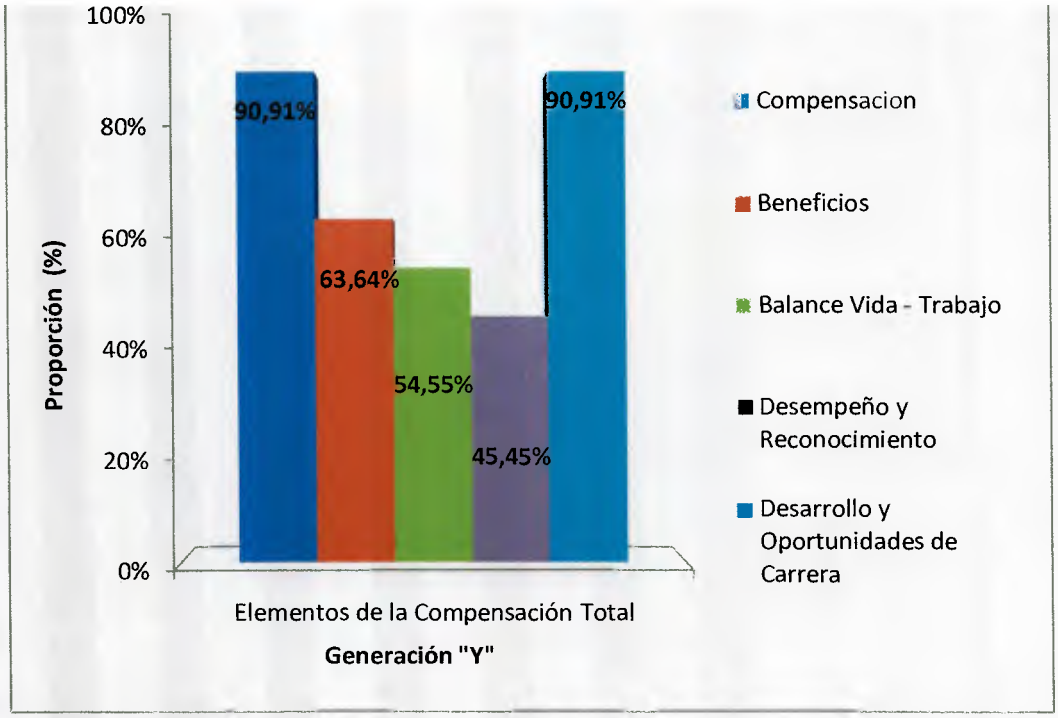

Gráfico Nro. 28. Resumen preferencias de los elementos de la compensación total de la Generación "Y" presentes en Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud.

La Generación "Y" del programa Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud, consideró que, en la misma proporción (90,91%), la compensación y Desarrollo y Oportunidades de Carrera lideran las preferencias en la compensación total. En 2do lugar, con 63,64% se encuentra Beneficios. Luego el 3er lugar es ocupado por Balance Vida-Trabajo seleccionado por el 54,55% de la muestra y; Desempeño y Reconocimiento representa el elemento menos preferido de la compensación total, con 45,45%.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

Actualmente, debido a la convivencia de distintas generaciones en el contexto laboral, las empresas deben enfocar como parte de su estrategia de RRHH líneas de acción que permitan satisfacer en cierta forma las necesidades propias de cada una, considerando que cada individuo posee distintas necesidades propias de la generación a la cual pertenecen. En ese sentido, la compensación total debe ser considerada como herramienta fundamental en la estrategia de atracción (para el caso de estudio) del talento, por lo que a través de los elementos de la compensación total que caracterizan, de acuerdo a su grupo generacional, las preferencias laborales de los estudiantes de los programas de especialización y maestría en el área de ciencias administrativas y de gestión de la Dirección de postgrado de la UCAB, en la sede Montalbán, se pretendió describir las preferencias adoptadas por la muestra consultada, que puede ser utilizada como guía para las organizaciones al encontrarse en la necesidad de revisar las políticas en cuanto a compensación total vigentes .

Mediante el análisis de los datos se pudo identificar los elementos de la compensación total preferidos por las distintas generaciones pertenecientes a los tres programas de postgrado; considerando de igual forma el análisis de las preferencias determinadas por las variables sociodemográficas. Por lo que de lo anterior se puede concluir:

En lo que a la **muestra general** se refiere, las preferencias radican en la compensación, desarrollo y oportunidades de carrera y en beneficios, considerando en ellos el pago del sueldo base mayor al último devengado y la posibilidad de contar con cursos y posibilidad de promociones respectivamente. En cuanto a beneficios la

preferencia está en la cobertura de las pólizas de seguro y el aporte correspondiente en el promedio del mercado.

En relación al **Género (Masculino y Femenino),** ambos presentan las mismas tendencias en cuanto a la preferencia de los elementos de la compensación total. Tanto el género masculino como femenino, colocan la compensación como elemento de mayor preferencia con un 96,12% para el género femenino y 88,73% para el género masculino; seguido del Desarrollo y las Oportunidades de Carrera, sobre el cual la proporción en el género masculino (85,92%) fue mayor al género femenino (83,50%).

En 3er lugar se posicionaron los Beneficios con una diferencia 1,18% a favor del género femenino y, los dos últimos lugares son ocupados por Desempeño y Reconocimiento con una preferencia del 70,87% para el género femenino y 66,20% para el género masculino y, Balance Vida-Trabajo con un promedio de 57,24% entre ambos géneros, siendo el elemento menos preferido.

Respecto al **Estado Civil**, las tendencias varían un poco. Para los **solteros** la preferencia se centra en la compensación, seguida del Desarrollo y Oportunidades de Carrera; luego continúan los beneficios y, Desempeño y Reconocimiento y Balance Vida-Trabajo, ocupan los últimos lugares, son los menos preferidos. Los ***casados*** coinciden con los solteros con los dos elementos preferidos (Compensación y Desarrollo y Oportunidades de Carrera), pero para ellos el 3er elemento lo constituye el Desempeño y Reconocimiento, ocupando los dos últimos lugares los beneficios y el Balance Vida – Trabajo.

Quienes poseen estado civil ***divorciado*** prefieren en primer lugar y en la misma proporción la compensación y beneficios, seguido de balance vida-trabajo y desempeño, dejando de último lugar el Desarrollo y las Oportunidades de Carrera.

Por su parte, los de estado civil ***viudo*** prefieren en las mismas proporciones la compensación, beneficios, balance vida-trabajo y desarrollo y oportunidades de carrera, dejando como menos preferido el desempeño y reconocimiento.

Y, quienes están bajo ***concubinato***, las preferencias se enfocan en compensación, seguido de desarrollo y oportunidades de carrera, luego beneficios y, balance vida-trabajo y desempeño y reconocimiento ocupan los últimos lugares en la misma proporción.

En relación a la ***tenencia de hijos***, se observa que aquellos que poseen hijos son un poco más conservadores, por lo que nos encontramos con dos tendencias diferentes. Por un lado, quienes poseen hijos prefieren los elementos beneficios y, desarrollo y oportunidades de carrera en primer lugar; seguidos de la compensación, el balance vida- trabajo y, menos preferido el desempeño y reconocimiento.

Para quienes no poseen hijos, el primer lugar es ocupado por la compensación, seguido de desarrollo y oportunidades de carrera y desempeño y reconocimiento. El 4to lugar en preferencias es ocupado por beneficios y el último lugar el balance vida-trabajo.

Las preferencias para quienes se encuentran **empleados**, son lideradas por la compensación, seguido del desarrollo y oportunidades de carrera, beneficios y desempeño y reconocimiento. El último lugar es ocupado por el balance vida-trabajo.

En relación a quienes no se encontraban empleados al momento de aplicar el instrumento, las preferencias inician de igual forma a los empleados tomando en

cuenta en primera instancia la compensación, luego beneficios y desarrollo y oportunidades de carrera ocupan el 2do lugar y, balance vida-trabajo y desempeño y reconocimiento ocupan el último lugar en la misma proporción.

Para quienes poseen **Negocio Propio**, las preferencias se dividen en tres bloques: el 1ero formado por la compensación y el desarrollo y oportunidades de carrera en la misma proporción, 2do el balance vida-trabajo y el desempeño y reconocimiento en la misma proporción y, por último los beneficios.

En cuanto a la variable **Programa de Estudio**, para los pertenecientes al programa de ***Gerencia de Proyectos***, la compensación ocupa el 1er lugar como elemento preferido de la compensación total; luego el desarrollo y las oportunidades de carrera como 2da opción. Seguidamente se encuentran beneficios, desempeño y reconocimiento y, balance vida-trabajo, en el último lugar.

La tendencia para los estudiantes del programa de ***Gerencia de RRHH y RRII*** en cuanto a las preferencias de los elementos de la compensación total al considerar una oferta de trabajo, coinciden exactamente con las preferencias de los estudiantes del programa de Gerencia de Proyectos, respetando las proporciones correspondientes a cada uno. En ese sentido las preferencias de los elementos de la compensación total para Gerencia de RRHH y RRII son: compensación, desarrollo y oportunidades de carrera, beneficios, desempeño y reconocimiento y, por último balance vida-trabajo.

La situación para los estudiantes del programa de ***Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud***, en cuanto a las preferencias de los elementos de compensación total al considerar una oferta de trabajo, no difieren de las preferencias de los dos programas anteriores. Por lo que se puede decir que hay una misma

tendencia para todos los programas clasificada en: compensación, desarrollo y oportunidades de carrera, beneficios, desempeño y reconocimiento y, balance vida-trabajo.

Luego, considerando la variable **diferencia generacional**, para la ***Generación Baby Boomer***, las preferencias en cuando a los elementos de la y compensación total están definidas en primer lugar y en la misma proporción por la compensación, los beneficios y desarrollo y oportunidades de carrera. Luego, consideran el balance vida-trabajo, dejando de último el desempeño y reconocimiento.

Para los pertenecientes a la ***Generación "X"***, las preferencias en cuanto a los elementos de la compensación total al considerar una oferta de trabajo se centraron en la compensación como elemento principal, seguido de desarrollo y oportunidades de carrera, desempeño y reconocimiento en 3er lugar y, los dos últimos lugares los ocuparon beneficios y balance vida-trabajo.

La ***Generación "Y"*** coincide con la Generación "X" al seleccionar la compensación y el desarrollo y oportunidades de carrera como los elementos de la compensación total con mayor preferencia al considerar una oferta de trabajo. Como 3er elemento la Generación "Y" seleccionó beneficios y, para los dos últimos lugares o los elementos con menor preferencia se encontraron desempeño y reconocimiento y, balance vida-trabajo.

Finalmente, al realizar el análisis asociado al problema planteado, por Generación de acuerdo a cada programa de postgrado, se concluye que en relación al programa **Gerencia de Proyectos**, las preferencias de los elementos de la compensación para los ***Baby Boomer*** es igual para los elementos: compensación, beneficios, balance vida-trabajo y desarrollo y oportunidades de carreras, es decir, no

hay diferencia proporcional entre una y otra, sólo queda aislada o de último lugar el desempeño y reconocimiento.

Para la ***Generación "X" y la Generación "Y" de Gerencia de Proyectos***, el primer lugar en cuanto a las preferencias es ocupado por la compensación, seguido de desarrollo y oportunidades de carrera. El 3er y 4to lugar para la Generación "X" es ocupado por desempeño y reconocimiento y, beneficios; mientras que para la Generación "Y" es contrario, el 3er lugar es ocupado por beneficios y el 4to lugar por desempeño y reconocimiento. El 5to lugar en ambos casos es ocupado por balance vida-trabajo.

Para las generaciones presentes en el programa de **Gerencia de RRHH y RRII** las preferencias se clasifican en: **Baby Boomers**, al no haber una muestra de estudiantes considerada para esta generación, aun siendo representativa (la muestra ideal era 1 estudiante, con la cual se cuenta), no sería correcto considerar como preferencias propias de una generación; sin embargo, se considera válido mencionar la preferencia arrojada, la cual no prioriza entre los elementos, dejando claro que todos los elementos de la compensación tienen el mismo peso al considerar una oferta de trabajo.

Para los pertenecientes a la ***Generación "X"***, el desarrollo y oportunidades de carrera ocupan el primer lugar, seguido de la compensación y beneficios, ocupando el 4to lugar el balance vida-trabajo y, el último lugar el desempeño y reconocimiento.

La ***Generación "Y"*** perteneciente al programa de Gerencia de RRHH y RRII jerarquizó las preferencias de la siguiente manera: compensación, desarrollo y oportunidades de carrera, beneficios, desempeño y reconocimiento y, por último, balance vida-trabajo.

Las preferencias de las ***Generaciones Baby Boomer y Generación "X"*** pertenecientes al programa de **Servicios Asistenciales en Salud**, coinciden al considerar como un primer bloque o en igual proporción compensación, beneficios, desempeño y reconocimiento y, desarrollo y oportunidades de carrera y, el balance vida-trabajo en 2do y último lugar.

Por su parte la ***Generación "Y"***, tiene como preferencia en primera lugar la compensación y el desarrollo y oportunidades de carrera, luego beneficios, balance vida-trabajo y, en último lugar, el desempeño y reconocimiento.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a la importancia dada a los elementos de la compensación total y su valor para crear planes que permitan la integración de las distintas generaciones que convergen, en el presente y futuro, en las organizaciones, se recomienda:

- La realización de estudios más detallados generacionales que abarquen la realidad venezolana.

- Ampliar la muestra, para medir las preferencias de la compensación total, considerando todos los programas de postgrado ofrecidos en la UCAB.

- Realizar el estudio de las preferencias sobre los elementos de la compensación total en otros contextos, lo cual podrá ayudar a comparar, de ser así, las diferencias generacionales en cuanto a las preferencias según el contexto aplicado.

- Aplicar el estudio tomando en cuenta otro modelo de compensación total para determinar cuál modelo resulta más eficiente.

BIBLIOGRAFÍA

- Amaya, Victor H. (2012). Las paradojas del mercado laboral juvenil LA BRECHA GENERACIONAL: UNA OPORTUNIDAD PRODUCTIVA. Consultado el 12 de mayo de 2012 en www.losrecursoshumanos.com.

- Arias G., Fidias (1999). El Proyecto de Investigación. Guía para su elaboración. Editorial Episteme.

- Autor desconocido. La Generación "X". Consultado el 25 de mayo de 2012 en http://ricoverimarketing.es.tripod.com/RicoveriMarketing/id8.html

- Barrilero, Rafael (2004). Compensación Total. Informe elaborado para Watson Wyatt.

- Brandt, John R. (2008). Talkin' Bout My Generation. Consultado el 25 de mayo de 2012 en www.industryweek.com

- Cabrera, Joyce y Davis, Daniela (2009). Preferencias Relativas, Compensación Total y Diversidad Generacional en la zona metropolitana de Caracas. Tesis de Pregrado. Universidad Católica Andrés Bello.

- Casal, Rosa A. (2006). Marco Metodológico. Postgrado en Ciencias Contables Presentación en Power Point. Consultada en http://www.slideshare.net/mariogeopolitico/presentacicion-marco-metodologico-entrevista el 02 de junio de 2012.

- Castañeda María y Navarro, Yadira (2010). Procesamiento de Datos y Análisis estadísticos utilizando SPSS. Un libro práctico para investigadores y administradores educativos. Editorial ediPUCRS.

- Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ta Edición. Mc Graw Hill. Impreso en 2001.

- Damonte, Verónica (2008). Diferencias Generacionales en el ámbito laboral. Consultado el 14 de noviembre de 2012 en www.eaplatina.com

- Delgado, C. (2004). La Compenasción Total Flexible. Conquistar el talento en el siglo XXI. Tesis de Doctorado inédita. UniversitatAbat Oliva Ceu. Barcelona

- Deloitte México (2011). Diferencias Generacionales, Comprometiendo a todas las generaciones en el entorno laboral. Consultado el 12 de mayo de 2012 en http://www.deloitte.com/view/es_MX/mx/servicios/consultoria/capitalhumano/diferenciasgeneracionales/index.htm

- Diccionario de la Real Academia Española.

- Dolan, Simón, SchullerRandalyValle, Ramón (2007). La Gestión de los Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill.

- Erickson, Tamara (2012). Las Diferencias Generacionales en el trabajo. WorldLeadershipForum México. Consultado el 14 de noviembre de 2012 en www.wobi.com

- Fenández, Ignacio (2003). Tendencias de Compensaciones en el Mercado Chileno. Consultado el 16 de noviembre de 2012 en http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/tencompchile.htm

- Fernández, Pita (2010). Determinación del tamaño muestral. Consultado en http://www.fisterra.com/mbe/investiga/9muestras/9muestras2.aspen fecha 23 de junio de 2012.

- Figueras, Salvador (2000). Introducción al análisis Multivariante. Consultado el 17 de junio de 2012 en http://ciberconta.unizar.es/leccion/anamul/inicio.html.

- García, Alejandro (2008). Sistemas de Compensación Total. Maximizar el valor de su inversión. Informe elaborado para Accenture.

- García, Mónica (2009). Los macro procesos: Un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. Consultado el 16 de noviembre de 2012 en http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/846/491

- Gómez G., Laura (2010). Diferencias Generacionales. Nuevas Estructuras Organizacionales. Webcast elaborado para MERCER. Consultado el 12 de mayo de 2012 en http://www.google.co.ve/url?q=http://latam.mercer.com/wbdownload.dyn%

- Govitvatana, W. (2001). Generation Gap in the workplace between Baby Boomers and Generation X. Tesis de Maestría. Universidad de Winsconsin.

- Hellriegel, Don y Slocum John (2004). Comportamiento Organizacional. Editorial Thomson. 10ma edición.

- Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2003). Metodología de la Investigación. Editorial Mc Graw Hill Interamericana. 3era edición.

- Juárez, Othón (2000). Guía para Establecer un Sistema de Administración de la Compensación en la Empresa. Preparado para Dos Consultores, s.a. de c.v. Consultado el 16 de noviembre de 2012 en http://www.dosconsultores.com/publicaciones_guia.php

- Kauffman, L. (2008). Coaching y Diversidad . Madrid: LID Editorial Empresarial.

- Lawson, R. (2009). Identifying and Managing Diversity of Workforce. Business Intelligence Journal, Volumen 2.

- Mondy, Wayne y Noe, Robert (1997). Administración de Recursos Humanos. Prentice-Hall Hispanoamericana. México.

- Manpower (2010). Reescribiendo las Reglas: La interacción generacional en el trabajo.
- Mathews & White (2004). Japan's changing generations: are young people creating new society?.RoutledgeCurzon: Londres.

- Mejias P. Bianca y Osorio P. Luis. Objetivos Organizacionales Vs. Sistemas de Compensación empresas consultoras de ingeniería IPC en Venezuela.

- Milkovich, George & Jerry Newman (1990). Compensation. BPI Irwin. Homewood. 3era edición.

- Morales, Raúl (2008). Resolver los conflictos generacionales es clave para las empresas. Consultado el 14 de noviembre de 2012 en www.tendencias21.net

- Morales Arrieta, Juan Antonio y Velandia Herrera Néstor Fernando. Salarios. Estrategia y Sistema salarial o de compensaciones. Mc Graw Hill. 1999. Impreso enero 2001.

- Muñoz, Sergio (2012). Menos Sueldo, pero más beneficios intangibles. Consultado el 17 de noviembre de 2012 en http://www.infoempleo.com

- Murillo, Carlos (2010). Gestión Humana frente al conflicto de vida laboral y privada, presentación realizada para Seeliger y Conde Colombia.

- Notter, Jamier (2002). Generational Diversity in the Workplace. Consultado el 25 de mayo de 2012 en www.notterconsulting.com

- Pardo, Eloisa (2011). Remuneraciones y Beneficios en tiempos de crisis. Consultado el 16 de noviembre de 2012 en http://www.infocapitalhumano.com.pe

- Patterson, K. (2007). Generational Diversity: The impact of generational diversity in the workplace. The Diversity Factor, Volumen 15.

- Robles, Arodys (2004). Cambio Demográfico, inversión social y diferencias generacionales en Costa Rica. Consultada el 16 de noviembre de 2012 en http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/8/28858/lcg2320_p_4.pdf

- Simón, Cristina y Allard, Gayle (2007). Generación "Y" y mercado laboral: Modelos de Gestión de Recursos Humanos para los jóvenes profesionales. Informe presentado para el Instituto de Empresa (España) y patrocinado por Adecco. Consultado el 28 de abril de 2012 en http://www.hrcenter.org/WF_Investigacion.aspx?id=10

- Strauss, W & Howe, N. (2000). Millenials Rising: The next great generation. New York: Random House.

- Urquijo José, Bonilla Josue (2008). La Remuneración del trabajo. Manual para la Gestión de Sueldos y Salarios. 1era edición. Publicaciones UCAB.

- Wigodski, Jacqueline (2010). Metodología de la Investigación. Población y Muestra. Consultada el 17 de junio de 2012 en http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/2010/07/poblacion-y-muestra.html

- World at Work (desconocido). Manual Módulo GR1 "Gestión de la Compensación Total" en el marco de la certificación Global Remuneration Professional.

- www.definición.de.com consultada el día 30 de abril de 2012.

- www.definicionabc.net consultada el día 30 de abril de 2012.

- http://es.wikipedia.org/wiki/Encuesta consultada el 17 de junio de 2012.

- http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_conjunto consultada el 17 de junio de 2012.

- http://es.wikipedia.org/wiki/Generacionesconsultada el día 25 de mayo de 2012.

- www.ucab.edu.ve consultada el día 05 de mayo de 2012.

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

I. Información General

Instrucciones:

A continuación se le presentan seis (06) planteamientos. Seleccione la opción que se ajuste a su perfil.

1. ¿A qué programa de postgrado pertenece?

☐ Gerencia de Proyectos
☐ Gerencia de RRHH y RRII
☐ Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud

2. ¿En qué rango se encuentra su año de nacimiento?

☐Entre 1940 y 1969
☐Entre 1970 y 1981
☐Entre 1982 y 1994

3. ¿Cuál es su estado civil?

☐Soltero(a)
☐Casado(a)
☐Divorciado(a)
☐Viudo(a)
☐En concubinato

4. ¿Cuál es su género?

☐Masculino

☐Femenino

5. ¿Tiene hijos?

☐Si

☐No

6. ¿Actualmente se encuentra empleado?

☐Si

☐No

☐Negocio Propio

II. Preferencias en términos de la compensación total al considerar una oferta de trabajo

Instrucciones:

A continuación se le presentan una serie de elementos que componen la compensación total (Compensación, Beneficios, Balance Vida Trabajo, Desempeño y Reconocimiento, Desarrollo y Oportunidades de Carrera), seleccione aquellas que sean de su preferencia ***AL CONSIDERAR UNA NUEVA OFERTA DE TRABAJO***, siguiendo la siguiente escala de estimación:

1= Indispensable

(Debe estar presente para aceptar una oferta de trabajo, sí no está presente es muy poco probable que acepte la oferta de trabajo).

2= Aceptable

(Puede ser interesante que esté presente en una oferta de trabajo, en caso que no esté presente es medianamente probable que acepte la oferta de trabajo).

3= Indistinto

(Su presencia en la oferta de trabajo me es indiferente, en caso que no esté presente es altamente probable que acepte la oferta de trabajo).

Nota: Con este ejercicio se busca conocer qué elementos le atraen en mayor medida o le resultan indispensables, al aceptar una oferta de trabajo.

1. Compensación

a. Salario Base:

- *Mayor al último devengado*

☐Indispensable ☐Aceptable ☐Indistinto

- *Competitivo en el mercado*

☐Indispensable ☐Aceptable ☐Indistinto

- *Acorde con el nivel de responsabilidad del cargo*

☐Indispensable ☐Aceptable ☐Indistinto

b. Utilidades (mayor a los 30 días establecidos en la Ley Organica del Trabajo -LOTTT-)

☐Indispensable ☐Aceptable ☐Indistinto

c. Bono Alimentación (Superior a lo establecido en la Ley de Alimentación)

☐Indispensable ☐Aceptable ☐Indistinto

d. Bono Vacacional (mayor a los 15 días establecidos en -LOTTT-)

☐Indispensable ☐Aceptable ☐Indistinto

e. Salario Variable:

- *Pago por Horas Extras*

☐Indispensable ☐Aceptable ☐Indistinto

- *Bono por evaluación de desempeño*

☐Indispensable ☐Aceptable ☐Indistinto

- *Bono por mayor productividad*

☐Indispensable ☐Aceptable ☐Indistinto

- *Comisión por Ventas*

☐Indispensable ☐Aceptable ☐Indistinto

2. Beneficios

a. **Pólizas de Seguro (HCM, de Vida (SV), de Accidentes (SA) y Funerario (SF)**

- *Cobertura :*

☐ En el promedio del mercado ☐25% superior al mercado

☐Indistinto

- *Porcentaje (%) de aporte de la empresa/empleado:*

☐Igual al promedio del mercado. ☐25% superior al promedio del mercado.

☐Indistinto

b. Caja de Ahorros

☐Indispensable ☐Aceptable ☐Indistinto

c. Plan de Jubilación

☐Indispensable ☐Aceptable ☐Indistinto

3. Balance Vida / Trabajo

a. Días de Vacaciones (mayor a los 15 días establecidos en la LOTTT)

☐Indispensable ☐Aceptable ☐Indistinto

b. Pago por enfermedad (La empresa no aplica deducción al salario base cuando está de reposo)

☐Indispensable ☐Aceptable ☐Indistinto

c. Horario Flexible (usted puede distribuir su tiempo de trabajo hora de entrada y salida cumpliendo con la cantidad de horas requeridas)

☐Indispensable ☐Aceptable ☐Indistinto

d. Trabajo desde el hogar

☐Indispensable ☐Aceptable ☐Indistinto

e. Servicio de Atención Médica Preventiva (charlas, asesorías sobre temas de salud)

☐Indispensable ☐Aceptable ☐Indistinto

f. Servicio Médico en el lugar de trabajo (servicios de enfermería y consultas con Doctor para atenciones primarias -malestar general-)

☐Indispensable ☐Aceptable ☐Indistinto

g. Gimnasio (instalación en el lugar de trabajo o apoyo económico en la prima)

☐Indispensable ☐Aceptable ☐Indistinto

h. Servicios de Guardería en el trabajo

☐Indispensable ☐Aceptable ☐Indistinto

i. Servicios de Conveniencia en el lugar de trabajo (tintorería, bancos, Cajeros automáticos)

☐Indispensable ☐Aceptable ☐Indistinto

j. Préstamos para estudios

☐Indispensable ☐Aceptable ☐Indistinto

k. Préstamos para vehículo

☐Indispensable ☐Aceptable ☐Indistinto

l. Préstamos para vivienda

☐Indispensable ☐Aceptable ☐Indistinto

4. Desempeño y Reconocimiento

a. **Bonos por logros específicos** (actividades puntuales adicionales a los objetivos anuales de desempeño).

☐Indispensable ☐Aceptable ☐Indistinto

b. Cupones de Regalo

☐Indispensable ☐Aceptable ☐Indistinto

c. **Propiedad de acciones de la empresa.**

☐Indispensable ☐Aceptable ☐Indistinto

d. **Premios por antigüedad.**

☐Indispensable ☐Aceptable ☐Indistinto

e. **Feedback continuo** (retroalimentación sobre el desempeño de las funciones)

☐Indispensable ☐Aceptable ☐Indistinto

f. **Certificados de reconocimiento (por logros específicos)**

☐Indispensable ☐Aceptable ☐Indistinto

5. Desarrollo y Oportunidades de Carrera

a. **Cursos o talleres para mejorar o adquirir nuevas habilidades.**

☐Indispensable ☐Aceptable ☐Indistinto

b. **Aprendizaje de Idiomas**

☐Indispensable ☐Aceptable ☐Indistinto

c. **Becas parciales o totales para continuar con educación formal (postgrado)**

☐Indispensable ☐Aceptable ☐Indistinto

d. Asignaciones Rotativas (ocupar temporalmente otros puestos de trabajo-aprendizaje horizontal).

☒Indispensable ☐Aceptable ☐Indistinto

e. Formación en liderazgo y Dirección.

☐Indispensable ☐Aceptable ☐Indistinto

f. Formar / entrenar a los miembros del equipo.

☐Indispensable ☐Aceptable ☐Indistinto

g. Ascensos (promoción a un nivel superior en la estructura organizacional, lo cual implica asumir nuevas responsabilidades).

☐Indispensable ☐Aceptable ☐Indistinto

h. Asignaciones Internacionales (en caso que la empresa tenga oficinas en otros países).

☐Indispensable ☐Aceptable ☐Indistinto

¡Muchas gracias por tu participación!